

“Los Millennials y su relación con la autoridad en las empresas”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

TUTOR:

- Alterson, Martín Andrés

AUTORES:

- Ameijeiras, Antonella LU: 1050774
- Mangoni, Manuela LU: 1044855
- Russo, Damian LU: 99100
- Zappia, Agustina LU: 1047033

FECHA: 12/07/2016

Índice de contenido

RESUMEN EJECUTIVO	5
ABSTRACT	6
Capítulo 1 - Capitulo Introdutorio	7
1.1 Introducción	7
1.2 Tema.....	7
1.3 Problema	7
1.4 Objetivos	8
1.4.1 Objetivo primario.....	8
1.4.2 Objetivos secundarios.....	8
1.5 Tipo de investigación y metodología a utilizar.....	8
1.6 Herramientas	8
1.7 Población y muestra.....	9
Capítulo 2 - Marco Teórico.....	10
2.1 Autoridad	10
2.1.1 Definición de autoridad e investigaciones de modelos.....	10
2.1.2 Liderazgo	15
2.2 Millennials	16
2.2.1 La Generación Millennials.....	16
2.2.2 Contexto de los Millennials	21
2.2.3 Los Millennials en el ámbito laboral.....	22
Capítulo 3 - Resultados de la investigación	27
3.1 Constructo.....	28
3.2 Resultados de las encuestas	29
3.2.1 Lugar de residencia.....	29
3.2.2 Edad	30
3.2.3 Trabajo	30
3.2.4 Grupo de interés	32
3.3 Resultados de las entrevistas	49
Capítulo 4 - Análisis de los resultados	56
4.1 Análisis de las encuestas	56
4.1.1. Los Millennials por ellos mismos.....	56
4.1.2 Preferencia por tipo de empresa.....	57
4.1.3 Tiempo de permanencia en el empleo actual	59
4.1.4 Preferencia por el género de un jefe (femenino o masculino).....	61
4.1.5. Valoración de las características de un jefe.....	63

4.1.6 Símbolos de autoridad reconocidos por los Millennials	65
4.1.7 Principales razones de la generación para abandonar un trabajo	66
4.2 Análisis de las entrevistas	70
4.2.1. Aplicación de autoridad y percepción de políticas.	70
4.2.2. Diferencia de comportamiento y variación en el manejo de la autoridad.	73
4.2.3. Estilo de liderazgo y retención	75
Capítulo 5 – Conclusiones	79
5.1. Objetivos secundarios.....	79
5.1.1 Describir a los Millennials en Argentina y sus conductas distintivas en el ámbito empresarial.....	79
5.1.2 Comprender lo que significa para los Millennials una relación positiva con la autoridad en las empresas.....	80
5.1.3 Describir la interacción entre los Millennials y la autoridad, desde el punto de vista de los conductores.....	81
5.1.4 Mostrar si las empresas han replanteado las formas tradicionales de ejercer la autoridad a partir de la incorporación de los Millennials a la fuerza laboral.	82
5.1.5 Comparación de los Millennials argentinos con los de Estados Unidos.	82
5.2. Objetivo primario.....	83
5.2.1. Describir las principales características y consecuencias de las relaciones de los Millennials con la autoridad.....	83
Capítulo 6 – Relevamiento Bibliográfico	85
Bibliografía.....	85
Fuentes on line	86
Capítulo 7 - Anexos.....	88
7.1 Encuestas	88
7.2 Entrevistas	97
7.3 Presentación de <i>Power Point</i>	132

Índice de gráficos

GRÁFICO 3-1 - "LUGAR DE RESIDENCIA"	29
GRÁFICO 3-2 - "ZONA DE RESIDENCIA"	29
GRÁFICO 3-3 - "EDAD - ARG."	30
GRÁFICO 3-4 - "EDAD - EE.UU."	30
GRÁFICO 3-5 - "TRABAJO - ARG."	31
GRÁFICO 3-6 - "TRABAJO - EE.UU."	31
GRÁFICO 3-7 - "FREELANCE - ARG."	32
GRÁFICO 3-8 - "FREELANCE - EE.UU."	32
GRÁFICO 3-9 - "GÉNERO - ARG."	33
GRÁFICO 3-10 - "GÉNERO - EE.UU."	33
GRÁFICO 3-11 - "NIVEL EDUCATIVO - ARG."	33
GRÁFICO 3-12 - "NIVEL EDUCATIVO - EE.UU."	34
GRÁFICO 3-13 - "HOGAR - ARG."	34
GRÁFICO 3-14 - "HOGAR - EE.UU."	34
GRÁFICO 3-15 - "HIJOS - ARG."	35
GRÁFICO 3-16 - "HIJOS - EE.UU."	35
GRÁFICO 3-17 - "NIVEL DE INGRESOS - ARG."	36
GRÁFICO 3-18 - "NIVEL DE INGRESOS - EE.UU."	36
GRÁFICO 3-19 - "PUESTO DE TRABAJO - ARG."	36
GRÁFICO 3-20 - "PUESTO DE TRABAJO - EE.UU."	37
GRÁFICO 3-21 - "RENUNCIARÍA AL TRABAJO ACTUAL - ARG."	37
GRÁFICO 3-22 - "RENUNCIARÍA AL TRABAJO ACTUAL - EE.UU."	37
GRÁFICO 3-23 - "PERMANENCIA EN EL TRABAJO ACTUAL - ARG."	38
GRÁFICO 3-24 - "PERMANENCIA EN EL TRABAJO ACTUAL - EE.UU."	38
GRÁFICO 3-25 - "RAZONES POR LAS QUE CAMBIARÍA DE TRABAJO - ARG."	39
GRÁFICO 3-26 - "RAZONES POR LAS QUE CAMBIARÍA DE TRABAJO - EE.UU."	39
GRÁFICO 3-27 - "GRADO DE RESPETO Y DE CONFIANZA HACIA EL JEFE - ARG."	40
GRÁFICO 3-28 - "GRADO DE RESPETO Y DE CONFIANZA HACIA EL....."	40
GRÁFICO 3-29 - "ADAPTACIÓN DE LAS EMPRESAS A LAS NUEVAS GENERACIONES - ARG."	41
GRÁFICO 3-30 - "ADAPTACIÓN DE LAS EMPRESAS A LAS NUEVAS GENERACIONES - EE.UU."	41
GRÁFICO 3-31 - "TIPO DE EMPRESA EN LA QUE LE GUSTARÍA TRABAJAR - ARG."	41
GRÁFICO 3-32 - "TIPO DE EMPRESA EN LA QUE LE GUSTARÍA TRABAJAR - EE.UU."	42
GRÁFICO 3-33 - "GRADO DE PREFERENCIA DE JEFE HOMBRE O MUJER – ARG."	42
GRÁFICO 3-34 - "GRADO DE PREFERENCIA DE JEFE HOMBRE O MUJER - EE.UU."	43
GRÁFICO 3-35 - "VALORACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE UN JEFE - ARG."	43
GRÁFICO 3-36 - "VALORACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE UN JEFE – EE.UU."	43
GRÁFICO 3-37 - "TIPO DE JEFE QUE PREFIEREN - ARG."	44
GRÁFICO 3-38 - "TIPO DE JEFE QUE PREFIEREN - EE.UU."	44
GRÁFICO 3-39 - "FACTORES QUE LES MOLESTAN DE UN JEFE - ARG."	45
GRÁFICO 3-40 - "FACTORES QUE LES MOLESTAN DE UN JEFE - EE.UU."	45
GRÁFICO 3-41 - "VALORACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE UN TRABAJO - ARG."	46
GRÁFICO 3-42 - "VALORACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE UN TRABAJO - EE.UU."	47
GRÁFICO 3-43 - "SIGNOS DE AUTORIDAD - ARG."	47
GRÁFICO 3-44 - "SIGNOS DE AUTORIDAD - EE.UU."	47
GRÁFICO 3-45 - "VALORACIÓN DE CARACTERÍSTICAS PROPIAS - ARG."	48
GRÁFICO 3-46 - "VALORACIÓN DE CARACTERÍSTICAS PROPIAS - EE.UU."	48
GRÁFICO 4-1 - "PREFERENCIA GÉNERO DEL JEFE - HOMBRES -ARG."	62
GRÁFICO 4-2 - "PREFERENCIA GÉNERO DEL JEFE - MUJERES - ARG."	62
GRÁFICO 4-3 - "PREFERENCIA GÉNERO DEL JEFE - EE.UU."	63
GRÁFICO 4-4 - "APLICACIÓN DE AUTORIDAD Y PERCEPCIÓN DE POLÍTICAS"	70
GRÁFICO 4-5 - "DIFERENCIA DE COMPORTAMIENTO Y VARIACIÓN EN EL MANEJO DE AUTORIDAD"	73

GRÁFICO 4-6 - "ESTILO DE LIDERAZGO Y RETENCIÓN"	76
---	----

Índice de tablas y cuadros

TABLA 3-1 - "DATOS ENTREVISTADOS"	27
TABLA 3-2 - CONSTRUCTO.....	28
TABLA 3-3 - TABLA ENTREVISTAS A	49
TABLA 3-4 - TABLA ENTREVISTAS B	52
TABLA 4-1 - LOS MILLENNIALS POR ELLOS MISMOS - ARG.	57
TABLA 4-2 - LOS MILLENNIALS POR ELLOS MISMOS - EE.UU.....	57
TABLA 4-3 - TIPO DE EMPRESA - ARG.	58
TABLA 4-4 - TIPO DE EMPRESA - EE.UU.....	58
TABLA 4-5 - PERMANENCIA EN EL EMPLEO - ARG.....	59
TABLA 4-6 - PERMANENCIA EN EL EMPLEO - EE.UU.	60
TABLA 4-7 - CARACTERÍSTICAS POSITIVAS JEFE - ARG.	64
TABLA 4-8 - CARACTERÍSTICAS POSITIVAS JEFE - EE.UU.....	64
TABLA 4-9 - SÍMBOLOS DE AUTORIDAD - ARG.....	65
TABLA 4-10 - SÍMBOLOS DE AUTORIDAD - EE.UU.	65
TABLA 4-11 - RAZONES CAMBIO DE TRABAJO - ARG.	66
TABLA 4-12 . RAZONES CAMBIO DE TRABAJO - EE.UU.".....	66
TABLA 4-13 - ESTILOS DE LIDERAZGO - ARG.".....	69
TABLA 4-14 - ESTILOS DE LIDERAZGO - EE.UU.....	69

Índice de ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1 - ORGANIZACIONES VERTICALES	12
ILUSTRACIÓN 2 - ORGANIZACIONES HORIZONTALES	12

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de este trabajo de investigación es describir a la generación Millennials en Argentina y sus conductas distintivas en el ámbito empresarial. Comprender lo que significa para ellos una relación positiva con la autoridad. Representar dicha interacción desde el punto de vista de los conductores. Mostrar si las empresas replantearon las formas tradicionales de ejercer la autoridad desde la incorporación de esta generación a la fuerza laboral. Establecer comparaciones entre los Millennials argentinos y los de Estados Unidos. Y finalmente, describir las principales características y consecuencias de sus relaciones con la autoridad.

La investigación realizada fue de tipo descriptiva. Encuestamos a 470 personas, residentes en la Ciudad de Buenos Aires, el Gran Buenos Aires y el interior del país. Incluimos también una muestra de residentes en los Estados Unidos. Del total de respuestas recibidas, 327 corresponden a la generación Millennials. Asimismo, llevamos a cabo 10 entrevistas a conductores de área de distintos niveles jerárquicos que trabajan en empresas que operan en Argentina.

Concluimos que los nativos de esta generación se consideran eficientes, disciplinados, autosuficientes y flexibles. Que, en la relación con sus conductores, ponen el foco de atención en ellos mismos, con demandas consistentes en generar un entorno que favorezca su desempeño y desarrollo. Encontramos que el ejercicio de un liderazgo flexible favorece la retención de los jóvenes en las empresas, aunque no resulta suficiente para asegurarla. Advertimos que el arribo de los Millennials a los puestos de conducción modificó significativamente las relaciones de autoridad vigentes. Observamos la aparición de organizaciones jóvenes que operan con matrices de funcionamiento nativas de esta generación. Además las empresas detectaron la necesidad de replantear sus formas de ejercer la autoridad y que la mayoría de ellas lo han hecho con distinto grado de éxito.

No encontramos diferencias significativas entre los Millennials argentinos y los de Estados Unidos, aunque sí hallamos algunas características distintivas. Advertimos que es imprescindible generar en las empresas un diálogo bidireccional efectivo con los Millennials, con el fin de asegurar un adecuado traspaso generacional.

Dado que, en poco tiempo, ellos conducirán el futuro de las organizaciones.

Palabras clave: Generación Y, Millennials, liderazgo, demandas, autoridad, empresa.

ABSTRACT

The purpose of this research work is: to describe the Millennials Generation in Argentina and its typical behavior in the entrepreneurial environment. To understand what a positive relationship with entrepreneurial authorities means to this Generation.

To represent such interaction from the leaders point of view. To design whether companies have re-organized traditional ways to exercise their authority as from the intake of the Millennials generation to the labour force. To state comparisons between Argentinian and American Millennials. To show the main behavioral characteristics and consequences of this generation regarding relationship with authority.

This has been a descriptive research which tools have been a survey to 470 people living in the city of Buenos Aires, its surrounding area and some Argentine provinces as well as a sample taken from American residents. Out of that total, 302 people belong to the Millennials Generation. Apart from this, 10 leaders with different hierarchical positions working in companies located in Argentina have been interviewed.

It has been concluded that those belonging to the Millennials generation consider themselves to be efficient, well disciplined, self sufficient and flexible minded. As regards the relationship with their leaders they focus on they themselves demanding to generate an environment favorable to their performance and development. It has been proved that a flexible leadership favors the retention of young talents in companies though this is not enough to keep them. It has been noticed that the arrival of the Millennials to leading positions has significantly modified the relationship with authorities in force at present. There is also a flourishing of young organizations that operate with the Millennial Generation patterns. Companies have detected the need to outline different ways to exercise authority according to these changes and those who have done so, have obtained successful results.

There aren't significant differences between Argentinian and American Millennials. However, there some distinctive features. It is essential that companies generate a bidirectional effective dialogue with the Millennials so as to be sure of an adequate generational transfer as in short, they will be the leaders of future organizations.

Key words: Generation Y, Millennials, Leadership, Demands, Authority, Company/enterprise

Capítulo 1 - Capitulo Introdutorio

1.1 Introducción

En un mundo que atraviesa constantes cambios sociales y donde conviven diferentes generaciones, pueden surgir conflictos producto de esa interacción. Las empresas no están excluidas de esta realidad. Las generaciones más antiguas detentan el poder formal y las más jóvenes buscan una mayor libertad de acción.

Los Millennials, aquellas personas nacidas entre el año 1981 y 1995, adquieren una importancia cada vez más significativa dentro de las estructuras empresariales y sus características distintivas comienzan a desafiar los estándares establecidos.

Este trabajo de investigación final persigue el objetivo de analizar la relación de los Millennials con los esquemas actuales de autoridad y las consecuencias de esa interacción dentro de las empresas.

1.2 Tema

Relaciones de autoridad en las empresas argentinas.

1.3 Problema

El ámbito empresarial involucra actores de distintas generaciones, cada una de ellas se encuentra identificada por sus propios valores, características y expectativas. La participación de los Millennials en la fuerza de trabajo ha adquirido una relevancia significativa y eso los convierte en parte de esta dinámica. Por lo tanto su relación con la autoridad en las empresas constituye el problema que abordaremos en este trabajo.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo primario

- Describir las principales características y consecuencias de las relaciones de los Millennials con la autoridad.

1.4.2 Objetivos secundarios

- Describir a los Millennials en Argentina y sus conductas distintivas en el ámbito empresarial.
- Comprender lo que significa para los Millennials una relación positiva con la autoridad en las empresas.
- Describir la interacción entre los Millennials y la autoridad, desde el punto de vista de los conductores.
- Mostrar si las empresas han replanteado las formas tradicionales de ejercer la autoridad a partir de la incorporación de los Millennials a la fuerza laboral.
- Comparación de los Millennials argentinos con los de Estados Unidos.

1.5 Tipo de investigación y metodología a utilizar

El presente trabajo constituye una investigación de tipo descriptiva que emplea encuestas, entrevistas y estudios previos afines, con el objetivo de analizar la relación de los Millennials con la autoridad en las empresas y sus consecuencias.

1.6 Herramientas

Se llevaron a cabo entrevistas personales a conductores de equipos de trabajo de distintas empresas que operan en el mercado argentino. Asimismo, se utilizó la encuesta como fuente de información estadística sobre los distintos aspectos de los Millennials relevantes para este trabajo.

1.7 Población y muestra

Se realizaron entrevistas a 10 conductores de equipos de trabajo de diferentes niveles jerárquicos. Los referentes se desempeñan en 9 empresas que desarrollan sus actividades en el territorio nacional, incluyendo Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas.

A partir de la encuesta realizada a través de internet se obtuvo un total de 470 respuestas, de las cuales 327 corresponden a personas nacidas entre los años 1981 y 1995, pertenecientes a la Generación Millennials.

Capítulo 2 - Marco Teórico

El presente marco teórico y referencial tiene por objeto presentar la información que consideramos relevante para describir las principales características de los Millennials y su relación con la autoridad en las empresas.

En primer lugar, definiremos el concepto de autoridad desde el punto de vista de los autores clásicos y modernos, con el fin de enriquecer con distintas voces la comprensión del tema.

Abordaremos a la Generación Millennials empleando para ello las definiciones teóricas más aceptadas. Presentaremos las influencias que han recibido del contexto regional y global, a partir de la bibliografía y el material académico disponible.

A continuación, trataremos el impacto del ingreso de esta cohorte generacional a la fuerza laboral y sus características distintivas en el ámbito multi generacional de la empresa.

Con el fin de investigar lo que significa para los Millennials una relación positiva con la autoridad, profundizaremos este último concepto y aprovecharemos genéricamente estudios extranjeros recientes, y particularmente bibliografía y material obtenido en nuestro país. Para este trabajo se contrastarán puntos de vista inter generacionales y relativos al rol (conductor/conducido).

Finalmente nos ocuparemos de realizar una descripción pormenorizada de los distintos elementos contextuales y referenciales en relación a los Millennials.

2.1 Autoridad

2.1.1 Definición de autoridad e investigaciones de modelos

De acuerdo a la Real Academia Española la autoridad es el poder que gobierna o ejerce el mando de hecho o de derecho. Señala también como significado válido que se trata del prestigio y crédito que se reconoce a una persona o institución por su

legitimidad o por su calidad y competencia en alguna materia¹. Sin embargo, distintos autores establecen diferencias concretas entre la autoridad y el poder.

Hannah Arendt indica que el poder constituye un rasgo esencial de las comunidades y no necesita ser justificado. En ese sentido el poder es un fin en sí mismo y con ello, puede ser legítimo o ilegítimo. Por otra parte, la autoridad procede del pasado, de la primera reunión que fundó la comunidad, mientras que el poder hace referencia al acuerdo y acción presente de los hombres. Por esta razón, el respeto por lo establecido en el pasado y la estabilidad política tienen que ver únicamente con la obediencia a una autoridad o con el establecimiento de una jerarquía; mientras que la iniciativa y la novedad se encuentran relacionadas con la concepción del poder (Antonio Rivera García, 2002).

Complementariamente, Daniel Katz y Robert Kahn indican que se entiende por autoridad simplemente al poder legítimo, poder dado a una persona o a un puesto en particular, poder reconocido por todos y que no solo se considera adecuado y lo acepta aquel que lo tiene, sino que lo reconocen aquellos sobre los que ejerce y aun otros miembros del sistema (Katz y Kahn, 1966).

Las empresas deben establecer una jerarquía clara de autoridad para poder coordinar el trabajo y las actividades de las personas. De este modo, cada integrante de la organización colaborará eficientemente para alcanzar los resultados deseados. Dicha jerarquía, es una cadena de mando que muestra la autoridad relativa de cada miembro. Los administradores de cada nivel delegan autoridad para la toma de decisiones a los de niveles siguientes. Se pueden identificar dos tipos de organizaciones: verticales y horizontales.

- *Organizaciones verticales*: su jerarquía de autoridad se extiende a causa de la cantidad de administradores y empleados. Tiene muchos niveles y la estructura se alarga. Presenta distintos problemas tales como canales de comunicación largos lo que genera distorsión de instrucciones y toma de decisiones compleja, entre otros. Aunque hay una rápida comunicación entre supervisor y supervisado, lo que permite la realización de consultas.

¹ Real Academia Española. (2016). Autoridad. 10/7/2016, de DRAE Sitio web: <http://dle.rae.es/?id=J3hJP2w>

Los administradores deben buscar reducir sus niveles, asignando esa autoridad al nivel superior, o incrementando las facultades de los subordinados del nivel inferior.²

Existen distintas ópticas acerca de las organizaciones verticales y horizontales en la bibliografía disponible sobre el tema.

El autor Frank Ostroff indica que las estructuras horizontales en las organizaciones se encuentran mejor adaptadas a la era de la información. En ese contexto se considera prioritario el acceso igualitario a la información por parte de todos los miembros, de modo tal que considera inminente la descentralización de la estructura tradicional del poder. Agrega que esta configuración mejorará la capacidad de respuesta eficaz de las empresas a las necesidades del cliente, capitalizando las competencias de la fuerza laboral, reconstruyendo la naturaleza jerárquica de las organizaciones verticales y redistribuyendo el poder para conformar estructuras organizacionales planas u horizontales (Ostroff, 1999).

Wendell Krossa, por su parte, manifiesta que las formas contemporáneas de jerarquía tienen origen en los modos de dominación de nuestro pasado animal. La forma vertical refiere a una continuidad de varios estadios de la evolución del ser humano, desde el primate pasando por el cazador recolector; y desde las instituciones en los inicios de la sociedad humana doméstica, hasta la actualidad. Indica también que la jerarquía finalmente está relacionada con una expresión ancestral de la naturaleza y el comportamiento animal. Esto está originado en el pasado profundo de la humanidad cuando los seres humanos eran más parecidos a los animales. Agrega que las relaciones verticales de jerarquía expresan simplemente la antigua forma de competir por los recursos y la supervivencia del entorno animal (Krossa, 2003).

Max Weber se basa en un concepto de autoridad o dominación legítima, en vez del concepto clásico de origen divino. Por dominación debe entenderse la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido, entre personas dadas (Weber, 1922).

En ese sentido distingue tres tipos de autoridad de acuerdo a los tipos de sociedad: legal, tradicional y carismática.

- La *autoridad legal* consiste en la aceptación de las ordenes por parte de los subordinados, justificadas en base a reglas de las cuales se deriva el poder de

² Jones, Gareth; George Jennifer. (2010). Administración contemporánea. México, DF: Mc Graw Hill.

mando. Dichas reglas pueden ser técnicas o normas. Para que se logre la racionalidad en su aplicación, es necesaria la formación profesional. Las propuestas, decisiones y ordenanzas de todo tipo deberán fijarse por escrito.

- La *autoridad tradicional* es aquella que se guía por costumbre y usos precedentes, heredados del pasado. El soberano o señor personal posee un cuadro administrativo compuesto por servidores. Las relaciones se determinan por la fidelidad personal del servidor y no por el deber objetivo del cargo. A diferencia de la autoridad legal, el soberano actúa de acuerdo a los principios de justicia y equidad en vez de en principios formales.
- La *autoridad carismática* se basa en las cualidades extraordinarias de una persona lo cual hace que se destaque del resto. De este modo el personal es influenciado por el supervisor, quien no se apropia del poder de mando, sino que lo adquiere de manera legítima por sus características. En el caso que el jefe no logre aportar ningún beneficio a los dominados, es probable que se disipe su autoridad.³

Para que una empresa alcance los objetivos fijados, requiere del uso de la autoridad. Un subordinado acepta la autoridad siempre que consiente que su comportamiento sea guiado por la decisión de un superior, sin examinar libremente las razones de esa decisión. De modo tal que la autoridad fluye desde la base hacia el vértice de la empresa. En torno a este concepto, se identifican dos aspectos a tener en cuenta: el subjetivo, que implica la aceptación de una comunicación como autoritaria, y el objetivo que representa el carácter de la comunicación. A partir de este abordaje Chester Bernard indica que son los empleados quienes detentan la autoridad, ya que son quienes deciden aceptar o no las directivas. Su decisión estará sujeta al entendimiento de lo requerido, a la creencia de que las órdenes tienen coherencia con las metas de la organización y a que les aporten beneficios para ellos mismos al llevarlas a cabo. (Barnard, 1938).

Desde los inicios de la disciplina que aborda la administración de organizaciones, los autores indican que las empresas deben aplicar razonablemente la autoridad para ser eficientes. Quienes tienen a cargo la responsabilidad de conducir personas deben tener en cuenta que a pesar de la autoridad formal que les otorga el puesto, no

³ Weber, Max. (1979). *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica.

obtendrán la obediencia de los subordinados, sin el ejercicio de la autoridad personal o capacidad de liderazgo (Fayol, 1916).

2.1.2 Liderazgo

Siguiendo el concepto del ejercicio de la autoridad personal, para obtener la respuesta de los subordinados, describiremos los aportes que los siguientes autores desarrollaron sobre el tema.

La Teoría de los Rasgos también conocida como “Del Gran Hombre” indica que se pueden reconocer en los líderes distintos rasgos específicos, tales como inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, actividad social y originalidad, entre otros. Si bien dichos rasgos se encuentran presentes en los conductores exitosos, y pueden ser útiles para detectar potenciales líderes, éstos no son transmisibles fácilmente dado que corresponden a características naturales de esas personas. Por ese motivo el liderazgo no responde solamente a la mera posesión de rasgos por parte del líder, sino que se basa también en una relación de métodos de trabajo y de los miembros que conforman el grupo. En ese contexto el líder adquiere su status en virtud de participar activamente en actividades cooperativas y complementarias que demuestren su condición (Stogdill, 1974).

Se entiende también al liderazgo como el proceso de influir en las personas para que se empeñen en el logro de los objetivos del grupo en forma voluntaria, entendiendo por grupo a un sector de la organización que tiene intereses concurrentes o afines (Kotter, 1988).

Daniel Goleman definió seis estilos de liderazgo a partir de un estudio realizado sobre una muestra de 3.871 ejecutivos. Según el autor el estilo Coercitivo exige un cumplimiento inmediato de las directivas, el Autoritario pretende dirigir al equipo hacia la visión del líder, el Afiliativo construye vínculos emocionales y armonía. Asimismo, el estilo Democrático persigue el objetivo de crear consenso a través de la participación, el estilo Marcapasos plantea altos estándares como así también un control estricto del cumplimiento de los mismos y finalmente el estilo *coaching* basa su acción en el entrenamiento de los miembros del equipo. Los mejores líderes no manejan solo un estilo, suelen ser especialistas en varios. En la práctica cada uno de los estilos es aplicable en distintas circunstancias (Goleman, 2000).

2.2 Millennials

2.2.1 La Generación Millennials

El diccionario de la Real Academia Española indica que una generación “es un conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”.⁴

En el contexto actual, las generaciones presentes son las siguientes. Los *Builders*, los nacidos entre 1925 y 1945, quienes todavía compartían por entonces el uso del teléfono con otras familias y se retiraban luego de trabajar 30 años en la misma empresa. Los *Baby Boomers*, quienes nacieron entre 1946 y 1964, convivieron con la guerra de Vietnam, la Guerra Fría y los movimientos de derechos civiles. La Generación X, sus miembros nacieron entre 1965 y 1977, y fueron espectadores de la Guerra del Golfo, el descubrimiento del SIDA, las crisis económicas y el incremento de las tasas de divorcio. Finalmente, los Millennials surgen entre 1978 y 1981 según los distintos autores y constituyen la generación que empleará la tecnología como una parte integral de los miembros de este grupo, conectándose con ella como si se tratara de su segunda naturaleza (Espinoza et al., 2010).

Cabe señalar que de acuerdo a proyecciones privadas, se espera que los Millennials en el año 2025 representen el 75 % de la fuerza laboral mundial.⁵

2.2.1.1 Descripción de la Generación Millennials

Los jóvenes de la Generación Y son en su mayor parte hijos de *Baby Boomers*, personas nacidas entre 1945 y 1960 que dedicaron su vida a la empresa. Pero debido a las crisis e inestabilidad económica, tuvieron que pasar de un trabajo a otro. A diferencia de sus padres, los Millennials crecieron en una época de seguridad laboral reducida, con menores vínculos entre los empleados y empleadores. En consecuencia, su lealtad está más orientada a ellos mismos que a las empresas (Hatum, 2013).

Para analizar las características de los Millennials, Hatum, utiliza cuatro categorías que definen los valores que impulsan la conducta, los intereses y la actitud de los Millennials. Propone que esta generación valora multiplicidad de tareas, el papel

⁴ Real Academia Española. (2016). Generación. 10/7/2016, de DRAE Sitio web: <http://dle.rae.es/?id=J3hJP2w>

⁵ Deloitte. (2015). Encuesta Deloitte 2015, la Generación del Milenio. 10/5/2015, de Deloitte Sitio web: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/150225-EncuestaDeloitte2015-Generacion-del-Milenio.pdf>

de la tecnología y la conectividad, la integración del trabajo con su vida y la conciencia social.

- Primero, destacó que esta generación ha crecido en un contexto de gran estimulación que les permitió desarrollar un comportamiento *multi-tasking*, es decir, con capacidad o necesidad de hacer varias cosas a la vez. Los Millennials están acostumbrados a gestionar paralelamente varias fuentes de información al mismo tiempo y de forma eficiente.
- Segundo, los Millennials son nativos digitales y adoptan diversas redes sociales para comunicarse. Debido al mundo diverso en el que han crecido, esperan que su trabajo les ofrezca el acceso a la tecnología a la que están acostumbrados.
- Tercero, esta generación busca empresas que ofrezcan una integración trabajo-vida, además de actividades de responsabilidad empresarial que los diferencie del resto. Los Millennials no quieren equilibrar el trabajo con la vida, quieren integrar el trabajo en los aspectos no laborales de la vida.
- Finalmente, buscan trabajar en empresas que reflejen sus intereses personales y su ética, al darle importancia a los problemas sociales y ambientales.

Se los puede describir como jóvenes inteligentes, ambiciosos y muy ocupados. Son cercanos a sus padres y toman las decisiones junto a ellos. Se preocupan por el servicio a la comunidad, son talentosos en las tecnologías digitales móviles y se interesan en el *multi-tasking* y el aprendizaje interactivo. Poseen diversidad étnica, pero están menos interesados en la identidad racial (Howe y Strauss, 2007).

Nacieron en un entorno que valora sus capacidades y los alienta a participar. Por lo tanto, creen que les corresponde formar parte de la toma de decisiones. El aprendizaje es central para ellos, están continuamente en la búsqueda de nuevos desafíos y anhelan construir carreras paralelas. Se comprometen con su trabajo solo cuando tiene sentido para ellos y entienden cuál es su contribución a la cadena de valor de la empresa, pero no permiten que le demande todo su tiempo. Buscan en sus trabajos tres aspectos principales: contexto, compensación y oportunidades de aprendizaje y desarrollo. Es por eso que valoran aquellos trabajos donde tengan posibilidad de trabajar y de ser reconocidos mediante modelos positivos que administren equitativamente los premios y castigos, haya buenas relaciones, ambientes divertidos e

informales. Esta generación, demanda nuevas habilidades en los jefes y no duda abandonar las empresas cuando no cumplen con sus expectativas. Sus conductores deben ser educadores continuos a través del *coaching* y *feedback* sincero, enfocados en el reconocimiento y aprendizaje. Deben plantearles desafíos como así también las herramientas y ayuda necesarias para llevarlos a cabo. Los jóvenes Millennials valoran además que sus jefes indaguen en sus intereses, les brinden espacios para manifestarse e incluso que adopten un rol de consejero o guía en su vida personal ya que no se conciben como seres disociados (Molinari, 2011).

Espinoza et. al. (2010) caracterizan a los Millennials como la generación más sociable y tolerante a la diversidad. Se trata de jóvenes educados, con facilidad para el uso de tecnologías y con elevada confianza en sí mismos. No necesitan construir relaciones con las figuras de autoridad de la misma manera que las generaciones anteriores, para quienes la jerarquía y la autoridad eran de gran importancia. Los Millennials no viven para trabajar como los Baby Boomers, sino que trabajan para vivir. En el ámbito laboral tienen preferencia por los retos creativos y piensan que trabajan de manera más eficiente que el resto. Por lo tanto, requieren de consejeros de carrera o conductores que los motiven y les brinden un trato directo y justo.

Dada la creatividad, sensibilidad y capacidad de emprendimiento que los caracterizan se la puede considerar la “generación perfecta”. Son modestos, positivos y cooperadores a pesar de su necesidad de adrenalina, retroalimentación, estímulos constantes y necesidad de alcanzar logros de manera persistente (Gonzalez-Perez, Mercado Percia, 2014)

Como hemos mencionado anteriormente, existen diferencias fundamentales que separan a la Generación Y, de los Baby Boomers y de la Generación X. Por ejemplo, los estilos de comunicación o la facilidad de acceso a la información. De todos modos, Caraher (2014) no considera que los Millennials quieran algo que el resto de las personas no quiere también. Ya sea un ambiente de trabajo más transparente, un trabajo más significativo o una gran carrera en una vida plena. Lo que es distinto es la percepción, ya que los Millennials lo quieren ahora.

2.2.1.2 Los Millennials en la Argentina

De acuerdo a los datos oficiales disponibles del último recuento poblacional realizado en la República Argentina, la Generación Millennials está conformada por 9.254.000 habitantes, un 23,07% de la población total relevada en el último censo nacional. La proporción de mujeres en esta población alcanza el 50,05% y la de varones el 49,95%.⁶

Dado el crecimiento demográfico de la población mundial, se suele afirmar que la Generación Y es la más grande, en números totales, de toda la historia de la humanidad. En el caso de la Argentina, la curva de nacimientos está claramente correlacionada con las condiciones económicas y las expectativas con respecto a las mismas. Aunque en el país esta variable es incierta, es claro el aumento de la cantidad de nacidos vivos entre 1985 y 2000, que es el lapso temporal de nuestro objeto de estudio (Cuesta, 2012).

En el caso de Latinoamérica y particularmente de Argentina, el surgimiento de la Generación Millennials sufrió una demora debido factores relacionados con el acceso tardío a las nuevas tecnologías y al desarrollo de los procesos democráticos en la región (Tagliabue, Cuesta, 2009).

El retraso de aproximadamente cuatro años en la aparición de la Generación Millennials en Latinoamérica constituye una diferencia clave con la bibliografía académica de producción europea y estadounidense y se apoya en dos variables clave. En primer lugar, los procesos de recuperación democrática que se produjeron en Latinoamérica durante la década de 1980. Asimismo, la segunda variable en juego es el acceso a la tecnología. En los países “desarrollados”, el ingreso de las computadoras y el acceso a Internet comenzó en la década de los años 80 y se expandió en los tempranos 90. En cambio, en Latinoamérica, la “llegada” de estas nuevas tecnologías se produjo con una demora de 5 a 7 años (Cuesta, 2012).

Durante una entrevista realizada en 2015 por la publicación digital *International Advertising Bureau* al Director de la agencia de publicidad HAVAS Media, Mariano Filarent plantea la siguiente visión del Millennial argentino. La relación con la tecnología es una característica distintiva de la generación. En el plano digital, el argentino es quien pasa más tiempo conectado a Facebook. Nueve de cada diez Millennials ingresan todos

⁶ Indec. (2010). Censo 2010. 5/6/2016, de Indec Sitio web: http://www.indec.mecon.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=

los días a esa red social. Claramente hay una necesidad de conexión. Desde el punto de vista publicitario, en Argentina se están empleando el humor, la música, la amistad, la complicidad, para llegar a esta generación. Todos mensajes que invitan a una experiencia emocional y no racional. Lo importante radica también en que las marcas tengan una historia que contar, una causa, un objetivo. Si el mensaje carece de contenido que lo respalde, no importa de la manera que se lo comunique, ya que fracasará en generar la identificación que este segmento busca.⁷

Según un estudio realizado en 2013 sobre Millennials argentinos por la consultora Ibarómetro, se encontraron entre las principales características de este grupo estar conectados, tener confianza en sí mismos, mirar al mundo y estar abiertos al cambio. El trabajo señala que viven “hiperconectados” a los medios digitales y que estos últimos prevalecen en sus preferencias a los tradicionales, como la televisión, la radio o la prensa gráfica. Asimismo, indica que se encuentran marcados por los tradicionales locales, definiéndolos como “familieros”, sociables, que se sienten parte de la cultura popular y que se involucran en la política. Casi un 70% de los Millennials encuestados por Ibarómetro eligieron a Argentina como el mejor lugar donde vivir.

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada por la consultora Ibarómetro a 1.200 Millennials argentinos indica que en términos generales la felicidad de los jóvenes descansa principalmente en la calidad afectiva de sus relaciones sociales. Dentro del concepto mencionado los resultados indicaron que para ellos la felicidad se basa en un 63% de los casos en los vínculos (familia, sentimentales, sociales y sexuales), en un 26% se refiere a la salud (física y emocional) y en un 11% a los aspectos socio-laborales (situación laboral, nivel socioeconómico y vivienda).⁸

Cuesta (2012) señaló en relación a la educación que los Millennials argentinos han recibido y disfrutado de la mayor inversión pública y privada realizada hasta el momento. A fines del siglo XX, tanto el nivel primario como el secundario fueron obligatorios en casi toda Latinoamérica y se ha masificado el acceso a los estudios terciarios. Cabe señalar también que se verificó un incremento significativo en la cantidad y la calidad de los institutos privados de enseñanza primaria y secundaria hacia mediados de los 90. Al mismo tiempo, las familias han aumentado exponencialmente la inversión educativa en sus hijos.

⁷ Interactive advertising bureau. (2015). Entrevista a Mariano Filarent Director de Havas Media. 12/6/2016, de Interactive advertising bureau Sitio web: <http://www.iabargentina.com.ar/entrevistas10.php>

⁸ Ibarómetro. (2013). Millennials. Estudio de prácticas y valores de los jóvenes argentinos. 2/7/2016, de Ibarómetro Sitio web: <http://www.ibarometro.com/newsite/wp-content/uploads/2014/11/Informe-Millennials-Argentinos.pdf>

Los Millennials integran “la generación emocional”. Confluyen para dar lugar central a las emociones en la vida de estos jóvenes varios elementos del contexto en el que nacieron y crecieron. Algunos de estos son: el nuevo modelo familiar, la crisis del sistema escolar y la configuración de la relación de pares. El rol central de apelación a las emociones lo tiene el gran peso de los medios de comunicación y de las tecnologías de información y comunicación de finales del siglo XX (Cuesta, 2012).

2.2.2 Contexto de los Millennials

Martin Cuesta (2012), determina que las claves para ingresar a la Generación Y en Latinoamérica son la democracia, la computadora y el acceso a Internet. Para ajustar los tiempos de las generaciones, en la Argentina se utilizará el concepto de *Evento Significativo Generacional*. Se trata de los hechos, sucesos y procesos que impactaron en el modo de pensar o percibir el mundo de los miembros de una sociedad afectando los comportamientos individuales y sociales. De modo tal que un evento de estas características puede afectar a varias generaciones. Sin embargo el modo, la profundidad y las consecuencias serán diferentes para cada una de ellas.

Howe y Strauss (2000) relacionan los límites generacionales con los sucesos relevantes para una sociedad. Por ejemplo, en el caso de los Estados Unidos, indican las décadas de 1920 (Los años Locos), 1940 (La Segunda Guerra Mundial), 1960 (la presidencia de John F. Kennedy, los movimientos juveniles), 1980 (la presidencia de Ronald Reagan, el neoliberalismo, el fin de la Guerra Fría y la caída del Muro de Berlín), 2000 (el atentado de las Torres Gemelas, la guerra contra el terrorismo).

Sin embargo, para el estudio de las generaciones en Latinoamérica, y en particular para la Argentina, deben tenerse en cuenta diferencias de cronología. Estas marcan la falta de correspondencia entre los procesos históricos sociales de los países del primer mundo y los latinoamericanos. En segundo lugar, si las generaciones más jóvenes tienen entre sus características distintivas la utilización de la tecnología, hay que tener en cuenta que los avances de la tecnología arriban y se extienden en Latinoamérica con una diferencia temporal con respecto a su empleo en EEUU y Europa (Cuesta, 2012).

En el caso de Argentina, los eventos significativos generacionales son los siguientes:

- 1976: Dictadura militar
- 1983: Apertura democrática

- 1989: Crisis e hiperinflación
- 1990: Explosión del uso de PC compatibles
- 1991: Consenso de Washington y neoliberalismo
- 1991: Atentado a la Embajada de Israel
- 1994: Atentado a la Amia
- 1995: Difusión de Windows 95
- 1995: Internet accesible.
- 2000: Difusión del MSN y otras herramientas de chat online
- 2001: Crisis del neoliberalismo
- 2001: Caída de las Torres Gemelas⁹

Es por ello que claramente es más acertado tomar como comienzo de la Generación Y en la Argentina el año 1985. Ya iniciado el proceso de recuperación democrática, la Generación Y no solo nació en democracia, sino que además creció con el auge de las computadoras en los hogares.

La creación de la identidad de estos jóvenes está atravesada de la historicidad por los procesos que han vivido (Kriger, 2010).

A nivel regional, es claro el gran impacto de los procesos de democratización, el neoliberalismo y los neopopulismos.

2.2.3 Los Millennials en el ámbito laboral

Durante los últimos diez años, la presencia de la Generación Y en las empresas ha sido cada vez más significativa. Autores contemporáneos de distintas nacionalidades plantean dicha situación en la bibliografía disponible sobre este tema.

Espinoza (2010) indicó lo siguiente:

Permitan que les diga que la invasión de los Millennials se presentará como una inundación. En 2006 los Millennials en Estados Unidos comprendían el 21% de la fuerza de trabajo disponible (aproximadamente 32 Millones de trabajadores), dentro de una década estarán todos aquí. Los conductores exitosos serán quienes entiendan y

⁹ Cuesta, Martín. (2012). El impacto de la generación Y en las organizaciones. Argentina: Edicon.

aprendan a trabajar con los diferentes valores, expectativas y maneras de apreciar el balance entre la vida y el trabajo, que ellos traen consigo.

Molinari (2010) describió una situación similar:

Los ejecutivos y empresarios miran asustados el futuro de sus empresas, ahora que los Millennials van ganando cada vez más porcentaje de la fuerza laboral. En algunas empresas, ya son el 90% de la plantilla y para el 2025 serán el 75% de la fuerza laboral del planeta

2.2.3.1 Contexto intergeneracional en las empresas

En la actualidad coexisten hasta cuatro generaciones en el ámbito laboral. Y cada generación interactúa en el mundo empresarial, de un modo diferente.

Hatum (2014) se refiere a esa interacción:

Los tradicionalistas se caracterizan por la lealtad a la firma, el respeto y el honor; los Baby Boomers son competitivos, optimistas y trabajadores; la generación X valora el individualismo, requiere autonomía y libertad; y los Millennials valoran la integración trabajo-vida y un ambiente flexible que les permita realizar múltiples tareas y aprovechar la tecnología.

Los Millennials encarnan la generación más numerosa de la historia, integrada por más de 2.300 Millones de jóvenes en el mundo. La dimensión de esta generación, sumada a sus características disruptivas, dan una idea de la profundidad de su impacto presente y futuro en las organizaciones.

Strauss y Howe (2006), reconocidos demógrafos autores del libro *Millennials Rising*, han referenciado a la saga de Harry Potter como una excelente ilustración acerca de las diferencias existentes entre los Millennials y sus predecesores:

Harry Potter y sus amigos son inteligentes, orientados al logro, innovadores, dueños de sí mismos, y dan lo mejor de ellos para actuar dentro de las reglas que consideran válidas, mientras ponen en práctica su vocación de salvar al mundo cuando surge la necesidad – ellos representan a los Millennials. Los individualistas, críticos, egoístas maestros de Hogwarts, responsables de moldear a los nuevos magos están caracterizados por los Baby Boomers. Personajes como Hagrid, no ejercen el poder, pero se encuentran cerca para ayudar – encarnan a la Generación X.

En el marco de un trabajo de investigación efectuado sobre la base una encuesta realizada a 647 personas que se desempeñaban en 443 empresas, Cardozo (2015) encontró que casi la mitad de los niveles de supervisión estaban ocupados por la Generación Y, como así también que la mayoría de los puestos de jefatura y prácticamente la totalidad de las posiciones gerenciales, pertenecían a la Generación X. Este estudio permite apreciar de un modo cualitativo, cómo ha evolucionado la Generación Y dentro de las empresas, y particularmente qué niveles jerárquicos organizacionales están ocupando en las compañías argentinas.

2.2.3.2 Características distintivas de los Millennials

Un estudio realizado en 2014 por *Great Place to Work Institute*, en el que se encuestó a 80.000 trabajadores, detectó las siguientes características distintivas en los Millennials en el ámbito laboral. Los Millennials muestran una *mayor propensión a rotar de empleo* que las generaciones anteriores, presentando un índice de rotación superior en un 10% al de la Generación X y en un 21% a los Baby Boomers.

El estudio indica que los Millennials representan un grupo demandante, con cortos periodos de atención, que depende en gran medida de la tecnología. Indica que los miembros de esta generación piensan que el crecimiento profesional se acelera mediante cambios laborales y que exhiben impaciencia a la hora de esperar promociones internas. Si bien esto puede ser cierto, agrega el estudio, este fenómeno encierra otra realidad pocas veces vista. La ansiedad por acortar tiempos, en ocasiones no es buena para la formación profesional. La publicación indica que existen determinados procesos que requieren tiempos de madurez necesarios para que la experiencia sea válida y los procesos sean vividos en plenitud.

Al momento de medir el *gusto por concurrir al trabajo*, la encuesta muestra que a los Millennials les agrada un 7% menos que a la Generación X, y un 14% menos que a los Baby Boomers. Ello podría estar relacionado, en parte, con la demanda de esta generación de manejar sus tiempos de manera flexible, sin sentir la obligación permanente de ir a trabajar a un espacio físico y en un rango de horas determinado.

Ante la pregunta "mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es sólo un trabajo", los encuestados de la Generación Y respondieron que dicha percepción se presenta entre ellos un 11% menos que en la Generación X y un 22% menos que a los

Baby Boomers. Ello indica que, si no encuentran la trascendencia en el trabajo, esta generación la buscará fuera de él o con un cambio de empleo.¹⁰

Espinoza et. al. (2010) en el marco del libro *Managing the Millennials* detectaron nueve orientaciones distintivas de la Generación Y, que fueron experimentadas por los líderes entrevistados durante la investigación: Autónomos, conscientes de sus derechos, imaginativos, seguros de sí mismos, defensivos, desafiantes, visión limitada, desenfocados e indiferentes.

2.2.3.3 Relación de los Millennials con la autoridad

Espinoza et. al. (2010) observaron que los Millennials, a diferencia de cualquier otra generación precedente, han podido acceder a la información sin la necesidad de pasar a través de una figura de autoridad. Ello los define como a una generación que ha encontrado respuesta a sus preguntas con una autonomía nunca antes conocida. El dominio de la tecnología les ha provisto el conocimiento y sobre todo el dominio de las formas de acceder a él.

Espinoza et. al. (2010) encontraron que:

Los Millennials respetan a las generaciones anteriores por lo que han hecho y continúan haciendo, pero relegan su utilidad futura a los roles de mentores, consejeros de carrera y motivadores... Los Millennials no tienen la misma necesidad que las generaciones anteriores de construir relaciones con sus managers o figuras de autoridad.

A partir de las entrevistas realizadas durante la preparación del libro, expresan:

La mayoría de los Millennials entrevistados indicaron que las principales figuras de autoridad en sus vidas son sus amigos más confiables. ¿Y quiénes son esos amigos más confiables?... sus padres. Consecuentemente los Millennials se sienten más cómodos cuando las figuras de autoridad los tratan con familiaridad.

Complementariamente a lo indicado en el párrafo anterior y en relación al estudio sobre management efectivo incluido en el libro *Managing the Millennials*, los investigadores observaron que a la hora de enfrentar tensiones relacionales con Millennials, los conductores efectivos optaron por emplear primero el poder de la

¹⁰ Great Place to Work. (2015). Generación Y: entre la búsqueda de desafíos y la rotación laboral. 12/6/2016, de Great Place to Work Sitio web: <http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1167-generacion-y-entre-busqueda-de-desafios-y-rotacion>

relación construida con ellos, y sólo como último resorte el poder de la autoridad posicional o jerárquica (Espinoza et. al., 2010).

La encuesta “Deloitte 2015 Generación del Milenio”, recogió opiniones de 7.800 Millennials de 29 países, nacidos después de 1982, que cuentan con un título universitario y que trabajan en empresas privadas con más de 100 empleados.

En este trabajo las diferencias de percepción entre los Millennials y sus conductores, fueron expresadas mediante una brecha porcentual o “gap”, presentando las siguientes conclusiones: la Generación Y se encuentra alineada con la prioridad de sus líderes en cuanto a “asegurar el futuro de la organización en el largo plazo.” Sin embargo, más allá de esto, ponen mayor énfasis en el bienestar de los empleados (+20%) y en el crecimiento y desarrollo (+14%). También enfatizan en la contribución de su organización a la comunidad y a la sociedad en general en la cual operan (+9%). Comparadas con las prioridades percibidas por parte de sus líderes, los Millennials ponen menos énfasis en “ingresos y beneficios personales” (-18%) y “metas financieras a corto plazo” (-17%).

El mismo estudio expone los rasgos de personalidad de quienes son identificados como verdaderos líderes por parte de la Generación del Milenio, según el grado de adhesión expresado en la encuesta: Pensamiento estratégico (39%), ser fuente de inspiración (37%), fuertes habilidades interpersonales (34%), visión (31%), pasión y entusiasmo (30%) y toma de decisiones (30%). Las dos características más impopulares de los líderes fueron: enfoque en los resultados financieros (10%) y ser un líder autocrático (6%).¹¹

¹¹ Deloitte. (2015). Encuesta Deloitte 2015, la Generación del Milenio. 10/5/2015, de Deloitte Sitio web: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/150225-EncuestaDeloitte2015-Generacion-del-Milenio.pdf>

Capítulo 3 - Resultados de la investigación

Encuestamos a 470 personas residentes de Argentina y Estados Unidos a través de un formulario de “Google Forms” que fue enviado por distintas redes sociales. Las mismas fueron hechas en español e inglés para cada grupo de encuestados respectivamente.

Además, llevamos a cabo 10 entrevistas a autoridades de distintas empresas que están en contacto con Millennials desde diferentes niveles jerárquicos. En la siguiente tabla exponemos los datos de los entrevistados.

Tabla 3-1 - "Datos entrevistados"

ENTREVISTADO	EMPRESA	DESCRIPCIÓN	CARGO	ENTREVISTA
<i>Sebastián Campa</i>	Sony Argentina	Corporación multinacional de tecnología y entretenimiento	Presidente	Presencial
<i>Silvina Moschini</i>	Transparent Business	Innovadora plataforma online que facilita la gestión de equipos virtuales	Presidente	Vía Skype
<i>Federico Procaccini</i>	Google Argentina	Compañía multinacional especializada en productos en productos y servicios relacionados con Internet, software y tecnología	Presidente	Presencial
<i>Rubén Barasch</i>	DDL	Consultora en Recursos Humanos	Socio Gerente	Presencial
<i>Demian Cifre</i>	Sony Argentina	Corporación multinacional de tecnología y entretenimiento	Manager SR de RRHH	Presencial
<i>María Victoria Creus</i>	Armaferro	Comercializa aceros certificados para la construcción	Gerente de RRHH	Presencial
<i>Martín Saiz</i>	Cromosol	Empresa distribuidora de autopartes número uno en Argentina	Jefe de RRHH	Presencial
-	-	Importante consultora internacional	Manager de sistemas	Presencial
<i>Anabela Sar</i>	Autoahorro Wagen	Empresa del grupo Car One Automotriz	Supervisora	Presencial
<i>Harold M. Moreno</i>	Herbalife	Venta directa de productos para el cuidado personal	Supervisor de depósito	Vía Skype

3.1 Constructo

Tabla 3-2 - Constructo

METODOLOGIA: Encuestas/Entrevistas			
OBJETIVO	CONSTRUCTO	INDICADOR	INSTRUMENTO
<i>Describir a los Millennials en Argentina y sus conductas distintivas en el ámbito empresarial</i>	Descriptivo del segmento por Millennials	Selección de elementos descriptivos	Encuestas: preguntas 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 19 y 20
<i>Comprender lo que significa para los Millennials una relación positiva con la autoridad en las empresas</i>	Autoridad Formal	Posición organigrama	Encuestas: preguntas 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 y 19
	Características buscadas en la figura de autoridad	Selección de elementos descriptivos	
	Estilos de liderazgo preferido	Elección de características definitorias de los estilos	
	Adaptación de la organización a la Gen Y	Grado	
<i>Describir la interacción entre los Millennials y la autoridad, desde el punto de vista de los conductores</i>	Descriptivo del segmento por conductores	Desarrollo de elementos descriptivos	Entrevistas
	Tipos de autoridad en relación a los distintos equipos	Relación de tipos de autoridad adecuados por tipo de equipo	
<i>Mostrar si las empresas han replanteado las formas tradicionales de ejercer la autoridad a partir de la incorporación de los Millennials a la fuerza laboral</i>	Competencias claves	Desarrollo de competencias clave para la integración	
<i>Comparación de los Millennials argentinos con los de Estados Unidos</i>	Comparativo del segmento	Desarrollo de elementos comparativos	Encuestas Entrevistas

3.2 Resultados de las encuestas

3.2.1 Lugar de residencia

Se encuestaron un total de 470 personas, de las cuales 410 (87%) son residentes de Argentina, mientras que las 60 restantes, son residentes de Estados Unidos (13%).

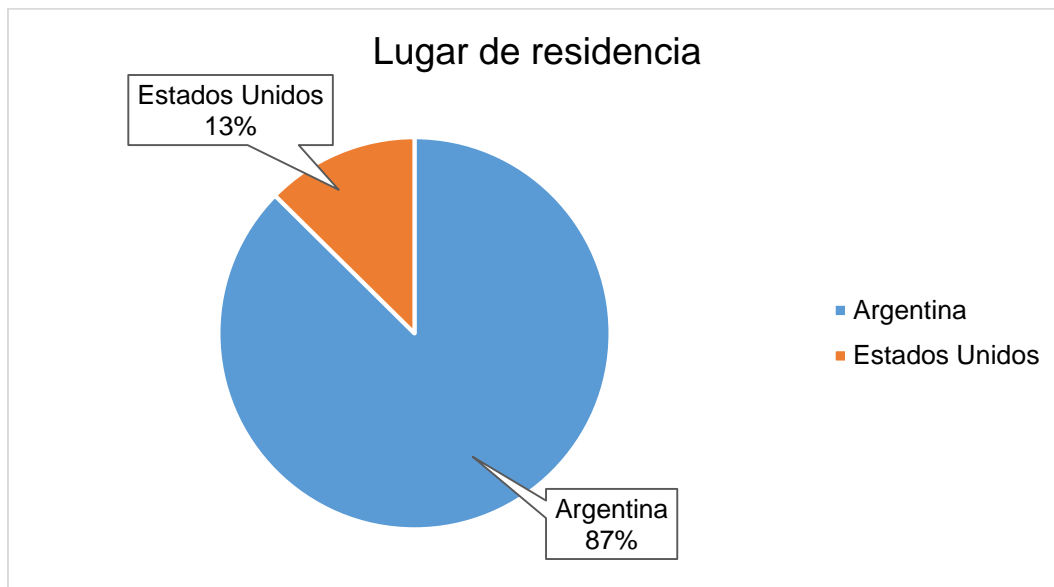


Gráfico 3-1 - "Lugar de residencia"

De las 410 personas residentes en el país, 335 residen en C.A.B.A. y G.B.A. (82%), y las 75 restantes residen en el interior del país (18%).

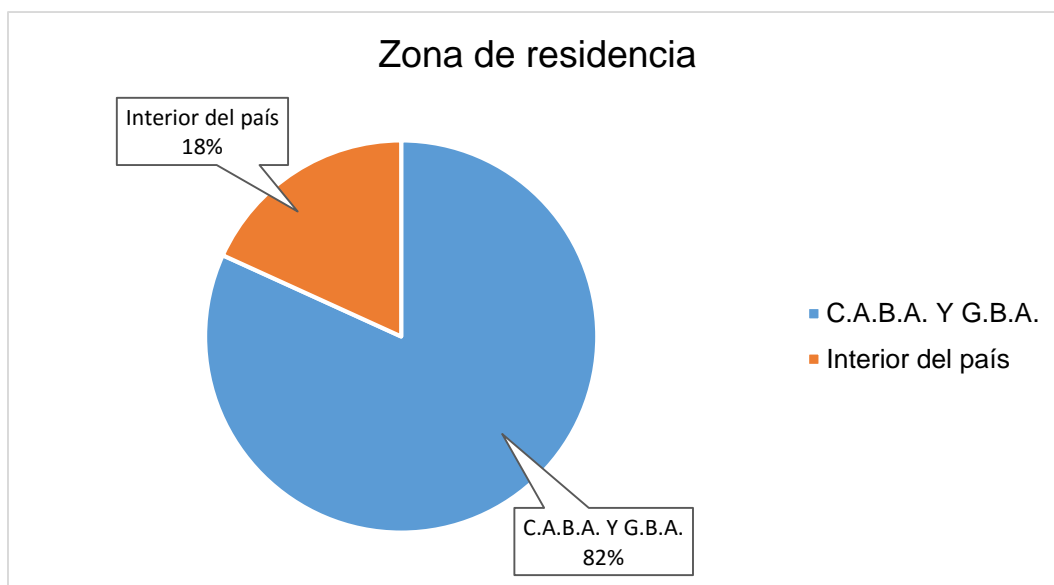


Gráfico 3-2 - "Zona de residencia"

3.2.2 Edad

Del total de encuestados residentes en Argentina, 280 personas tienen entre 21 y 35 años por lo que pertenecen a la generación Y (68%). De las restantes, 84 personas tienen entre 18 y 20 años, por lo que se encuadran en la generación Z (21%), mientras que 44 tienen más de 35 años, por lo que pertenecen a la generación *Baby Boomer* y X (11%).

En cuanto a aquellos encuestados residentes de Estados Unidos, 47 personas tienen entre 21 y 35 años por lo que pertenecen a la generación Y (78%). De las restantes, 5 personas tienen entre 18 y 20 años, por lo que se encuadran en la generación Z (9%), mientras que 8 tienen más de 35 años, por lo que pertenecen a la generación *Baby Boomer* y X (13%).

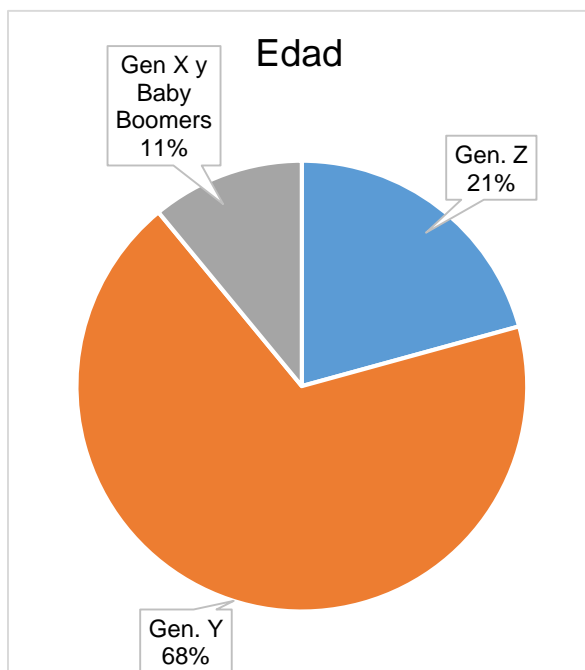


Gráfico 3-3 - "Edad - ARG."

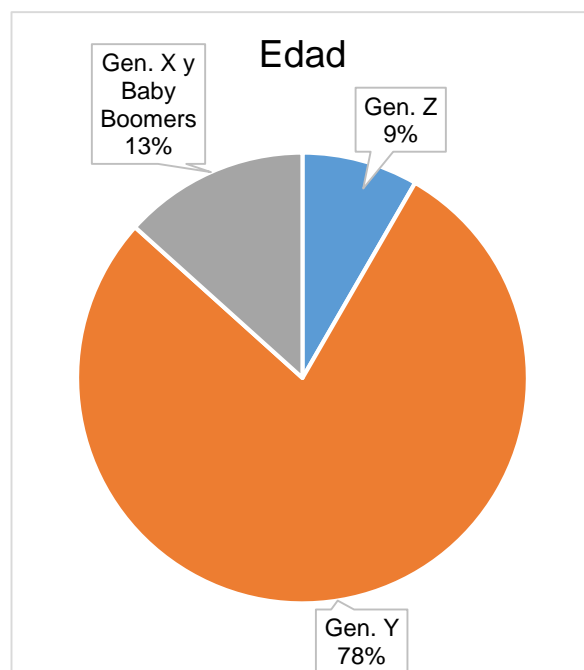


Gráfico 3-4 "Edad – EE.UU."

3.2.3 Trabajo

De los 280 Millennials residentes en Argentina, 24 nunca trabajaron (8%) y 39 no trabajan actualmente (14%). Mientras que, de los restantes, 167 personas trabajan bajo relación de dependencia (60%) y 50 personas de manera independiente o *Freelance*. (18%).

En lo que respecta a los 47 Millennials de Estados Unidos, 1 nunca trabajó (2%) y 4 no trabajan actualmente (9%). De los restantes, 33 personas trabajan bajo relación de dependencia (70%) y 9 de ellas de manera independiente o *Freelance* (19%).

Cabe mencionar que las personas que indicaron que nunca trabajaron, no debieron responder el resto de las preguntas.

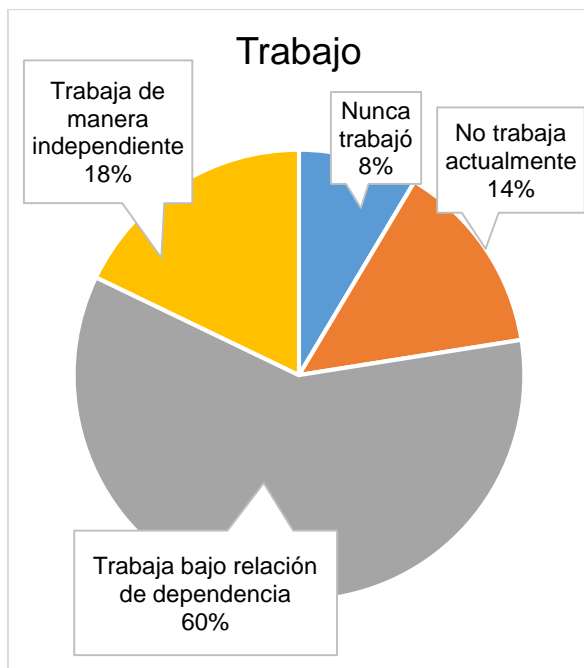


Gráfico 3-5 - "Trabajo - ARG."

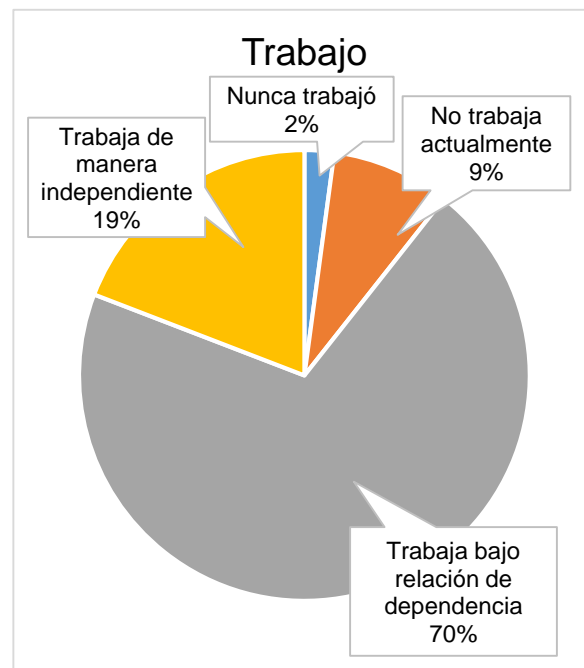


Gráfico 3-6 - "Trabajo - EE.UU."

3.2.3.1 Trabajo independiente o *Freelance*

Con respecto a los encuestados que trabajan de manera independiente, consideramos oportuno distinguir entre aquellos que en el algún momento de su trabajo tienen un jefe o son dirigidos por otra persona, de aquellos que no.

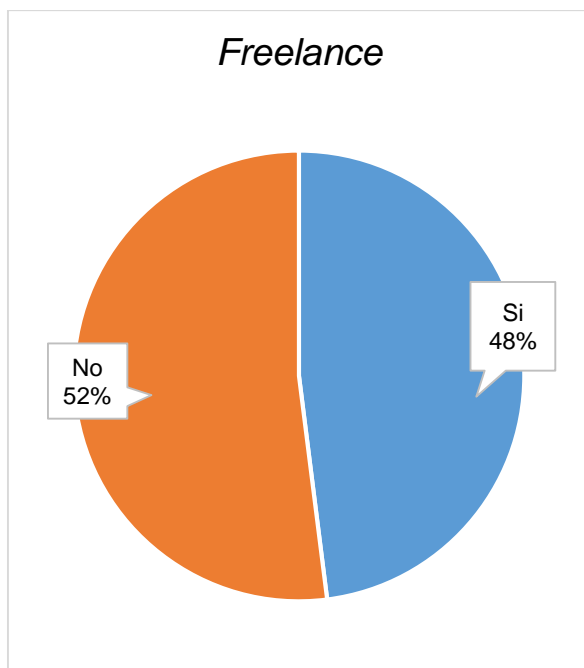


Gráfico 3-7 - "Freelance - ARG."

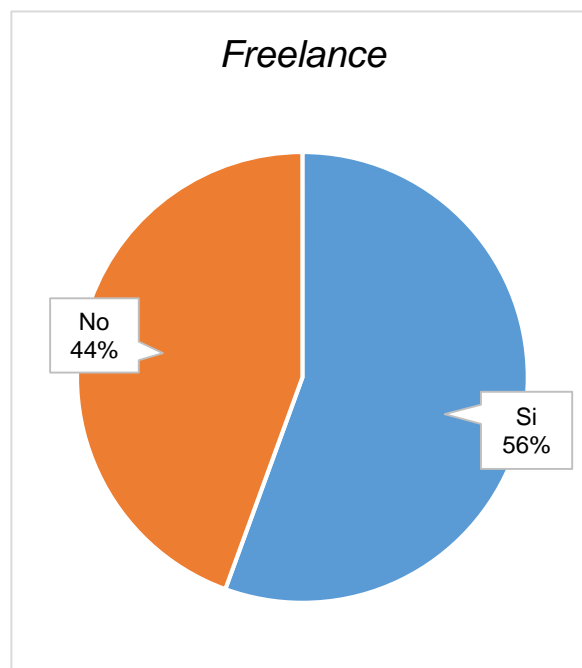


Gráfico 3-8 – "Freelance – EE.UU."

3.2.4 Grupo de interés

Para nuestra investigación nos enfocamos en los jóvenes de 20 a 35 años de edad, que trabajan o han trabajado bajo relación de dependencia, o desempeñan una actividad independiente o *Freelance*.

De este modo, el grupo bajo estudio está compuesto por 256 Millennials de Argentina, y 46 de Estados Unidos.

3.2.4.1 Género

De los 256 Millennials argentinos, 164 son mujeres (64%) y 92 son hombres (36%). Por otra parte, de los Millennials residentes en Estados Unidos, 17 son mujeres (37%) y 29 son hombres (63%).

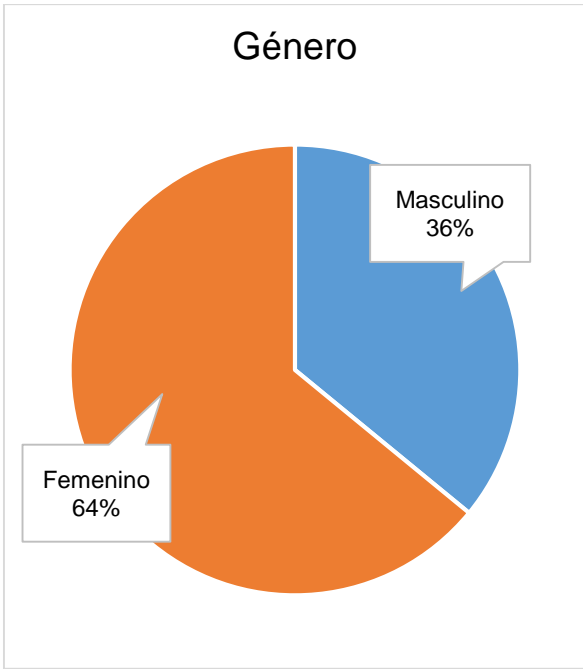


Gráfico 3-9 - "Género - ARG."

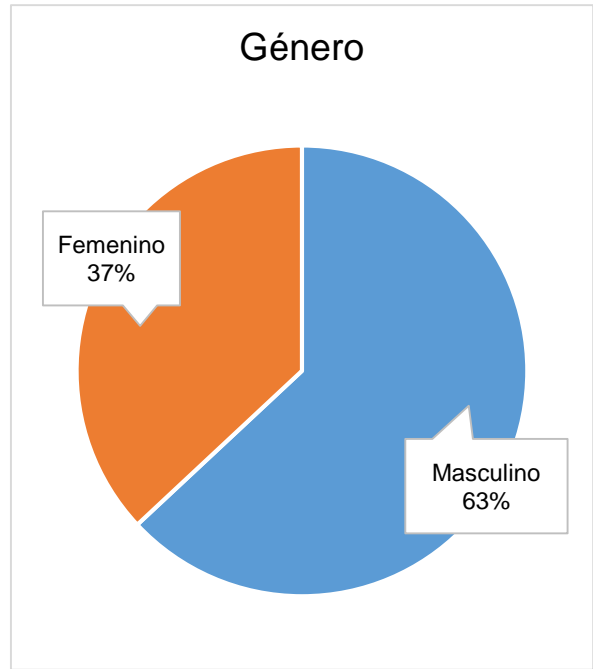


Gráfico 3-10 - "Género - EE.UU."

3.2.4.2 Nivel educativo

En los siguientes gráficos se presenta la distribución del nivel de estudios alcanzado por los encuestados residentes en Argentina y Estados Unidos, que conforman nuestro grupo de estudio. Los valores están expresados en porcentaje.

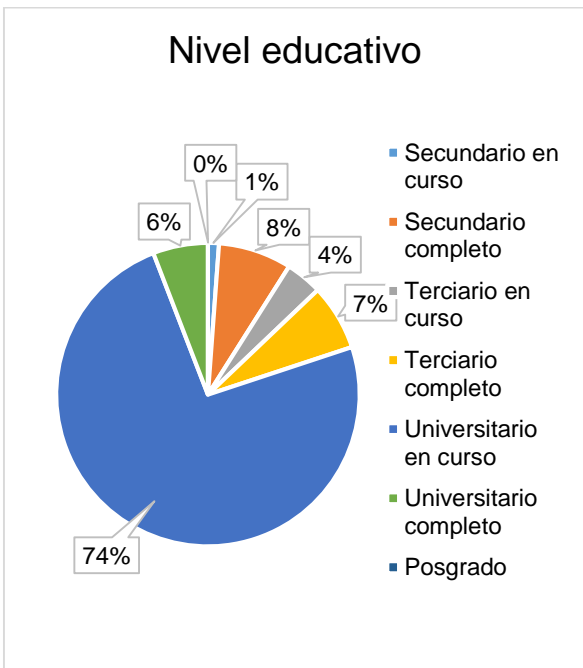


Gráfico 3-11 - "Nivel educativo - ARG."

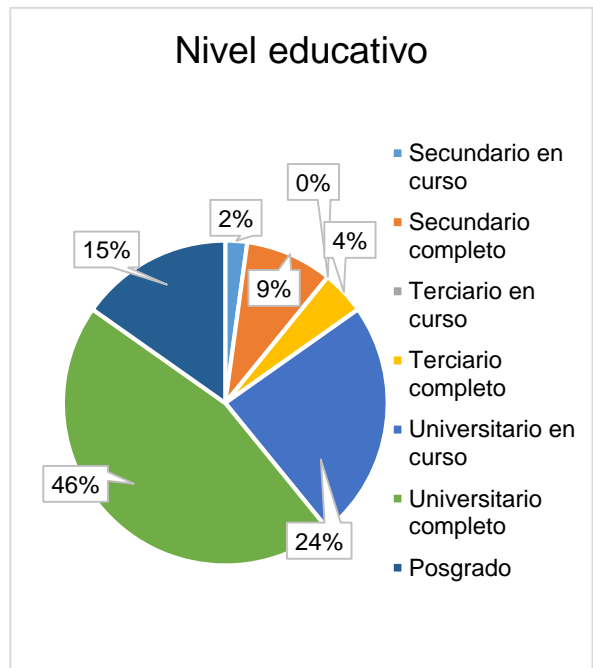


Gráfico 3-12 - "Nivel educativo - EE.UU."

3.2.4.3 Hogar

Del total de Millennials argentinos, que cumplen los requisitos mencionados previamente, 62 viven solos (24%), 58 en pareja (23%) y 133 con su familia (52%). Mientras que 3 personas (1%), eligieron la categoría “otros”.

En lo que respecta a los Millennials residentes en Estados Unidos, pertenecientes a este mismo grupo, 16 viven solos (35%), 17 en pareja (37%) y 7 con su familia (15%). Mientras que 6 personas (13%), seleccionaron la categoría “otros”.

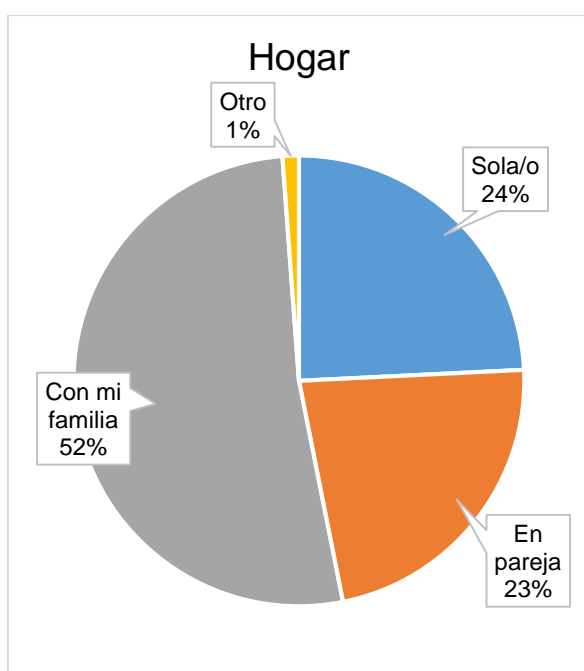


Gráfico 3-13 - "Hogar - ARG."

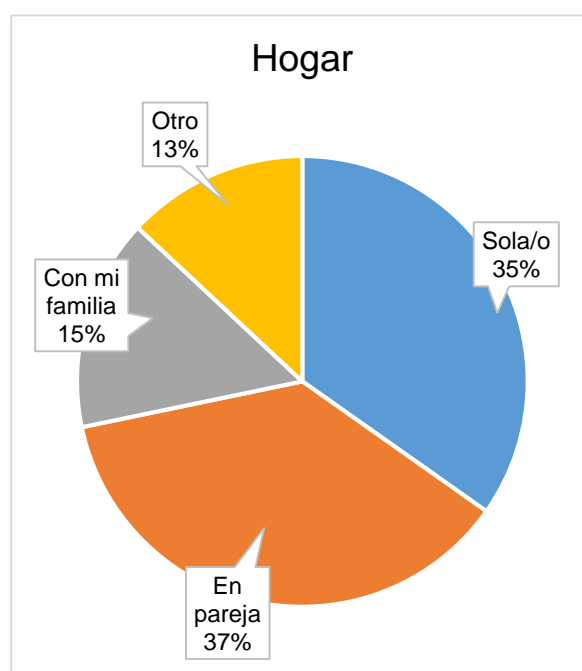


Gráfico 3-14 - "Hogar - EE.UU."

3.2.4.4 Hijos

De los Millennials residentes en Argentina, que conforman el grupo de interés, 33 tiene hijos (13%). Por el contrario, los 223 encuestados restantes no tienen hijos (87%).

En cuanto a los Millennials de Estados Unidos, que se encuadran dentro del grupo mencionado, 9 tiene hijos (20%) y los 37 restantes no tienen (80%).

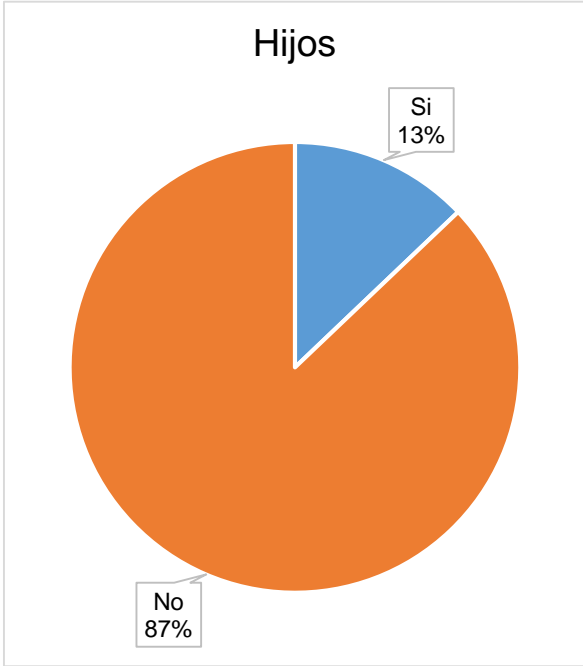


Gráfico 3-15 - "Hijos - ARG."

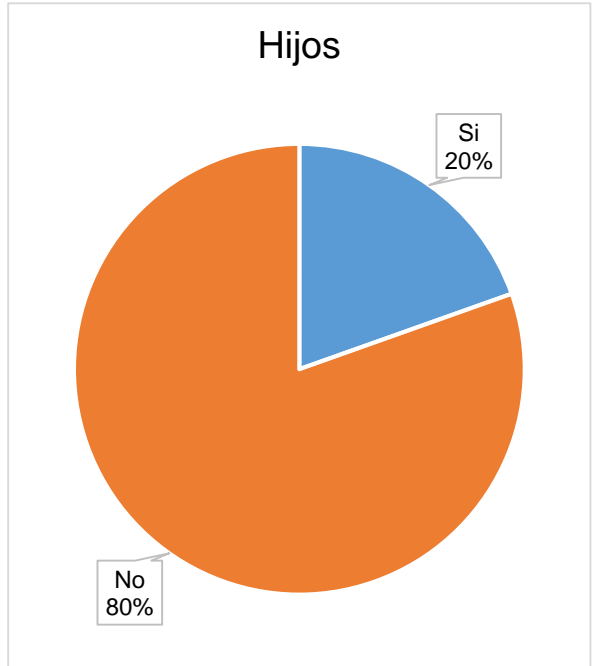


Gráfico 3-16 - "Hijos - EE.UU."

3.2.4.5 Nivel de ingresos por mes en el hogar

En los gráficos a continuación, se presenta la distribución del nivel de ingresos mensuales en el hogar de los encuestados residentes en Argentina y Estados Unidos que cumplen con los requisitos mencionados anteriormente. Los valores están expresados en porcentaje.

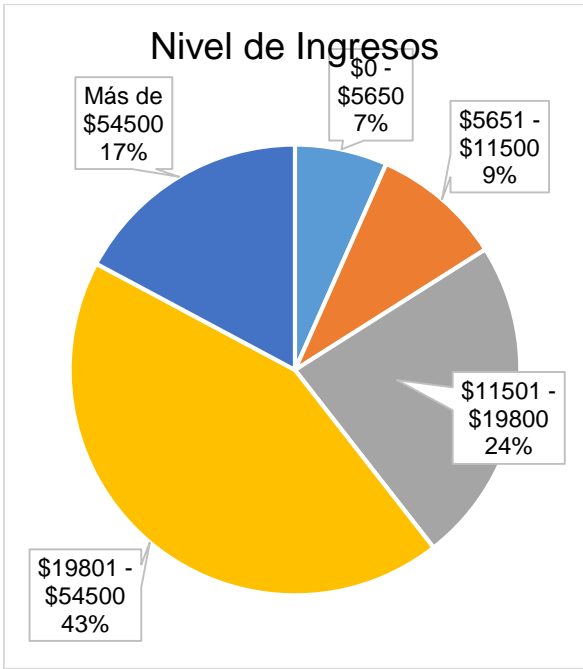


Gráfico 3-17 - "Nivel de Ingresos - ARG."

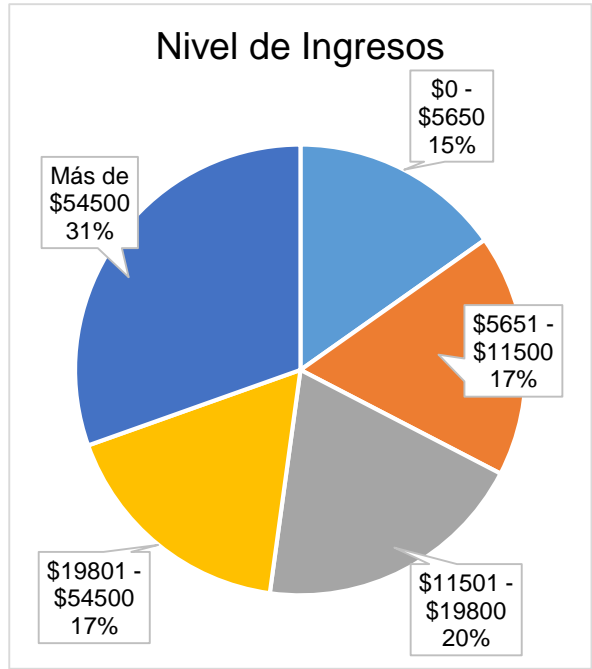


Gráfico 3-18 - "Nivel de Ingresos - EE.UU."

3.2.4.6 Puesto de trabajo

Los siguientes gráficos muestran la distribución de los puestos de trabajo a partir de las respuestas de aquellos jóvenes de la Generación Y, tanto de Argentina como de Estados Unidos, que indicaron que actualmente trabajan bajo relación de dependencia. Los valores están expresados en porcentaje.

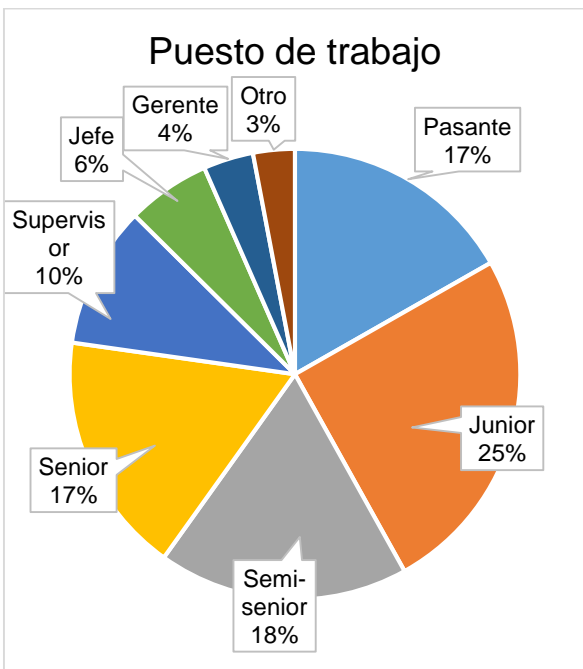


Gráfico 3-19 - "Puesto de trabajo - ARG."

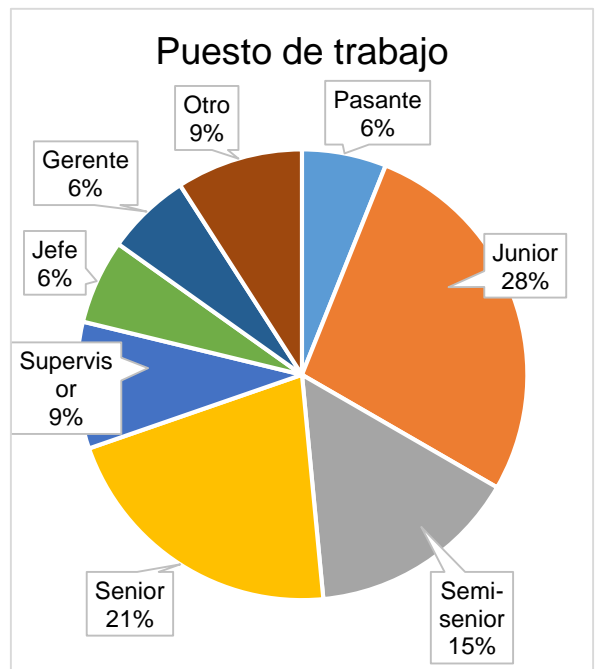


Gráfico 3-20 - "Puesto de trabajo - EE.UU."

3.2.4.7 Renunciaría al trabajo actual

De los Millennials argentinos que trabajan actualmente bajo relación de dependencia, 75 renunciarían a su trabajo actual (45%). En cambio, los 92 restantes indicaron que no renunciarían (55%).

En lo que respecta a los Millennials de Estados Unidos que trabajan actualmente bajo relación de dependencia, 12 renunciarían a su empleo actual (36%), mientras que 21 no lo harían (64%).

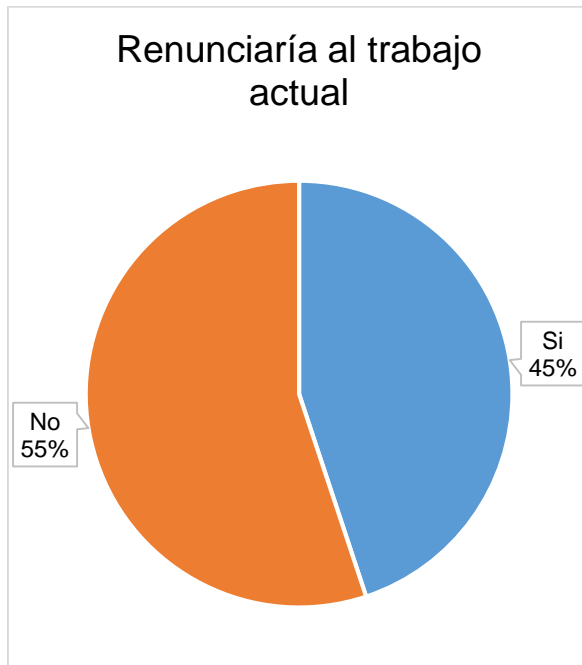


Gráfico 3-21 - "Renunciaría al trabajo actual - ARG."



Gráfico 3-22 – "Renunciaría al trabajo actual – EE.UU."

3.2.4.8 Tiempo de permanencia en el trabajo actual

De los 167 jóvenes de Argentina, pertenecientes a la Generación Y, que trabajan bajo relación de dependencia, 32 indicaron que permanecerían menos de 1 año en su trabajo actual (19%), 42 perdurarían hasta 2 años (25%) y 30 personas seguirían hasta 3 años en el mismo (18%). Mientras que 45 encuestados indicaron que continuarían en su empleo actual entre 4 y 10 años (27%) y los 18 restantes durante más de 10 años (11%).

Por otra parte, de los 33 Millennials residentes en Estados Unidos que trabajan bajo relación de dependencia, 5 indicaron que permanecerían menos de 1 año en su trabajo actual (15%), 10 continuarían hasta 2 años (30%), y 5 perdurarían en el mismo hasta 3 años (15%). De los encuestados restantes, 12 seguirán en su empleo actual entre 4 y 10 años (37%) y 1 durante más de 10 años (3%).

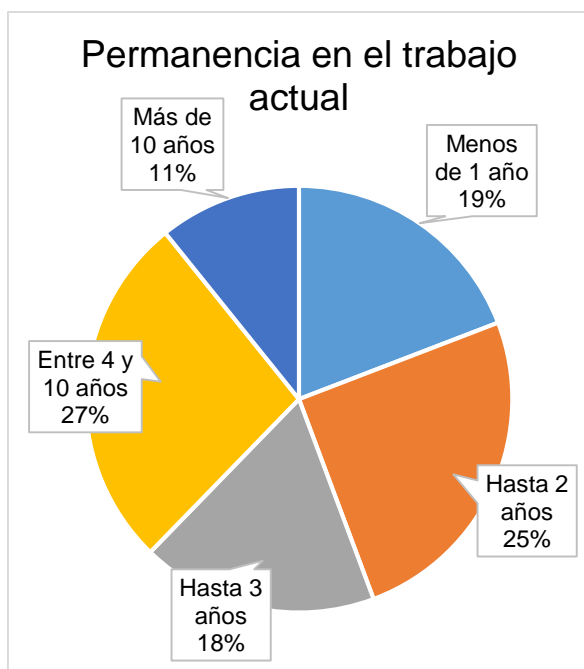


Gráfico 3-23 - "Permanencia en el trabajo actual - ARG."



Gráfico 3-24 - "Permanencia en el trabajo actual - EE.UU."

3.2.4.9 Razones por las que cambiaría de trabajo

Los gráficos a continuación, muestran la distribución de las razones por la que los encuestados que trabajan bajo relación de dependencia, tanto de Argentina como de Estados Unidos, cambiarían de trabajo. Los valores expresan la cantidad de votos que recibió cada ítem. Los encuestados podían indicar hasta 3 opciones.

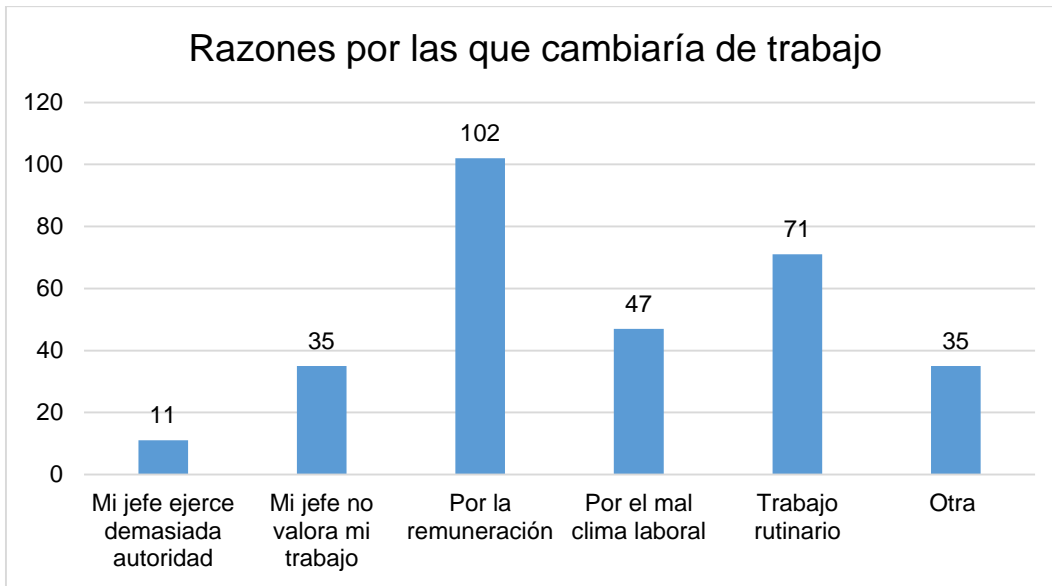


Gráfico 3-25 - "Razones por las que cambiaría de trabajo - ARG."

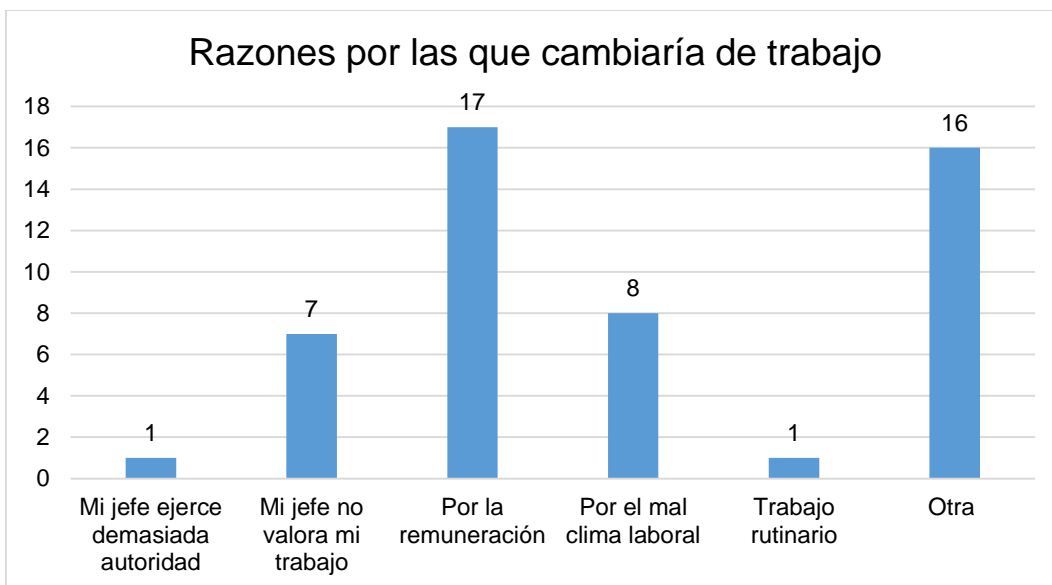


Gráfico 3-26 - "Razones por las que cambiaría de trabajo - EE.UU."

3.2.4.10 Grado de respeto y de confianza hacia el jefe

Los gráficos a continuación muestran el grado de respeto que sienten por sus jefes los 167 Millennials de Argentina y los 33 residentes en Estados Unidos, que trabajan bajo relación de dependencia. Siendo 0 "nada de respeto/confianza", y 4 "lo respeto/confío totalmente".

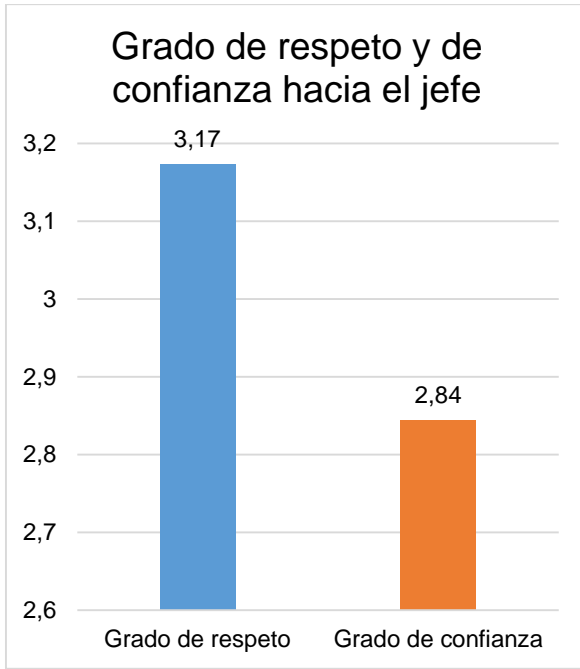


Gráfico 3-27 - "Grado de respeto y de confianza hacia el jefe - ARG."

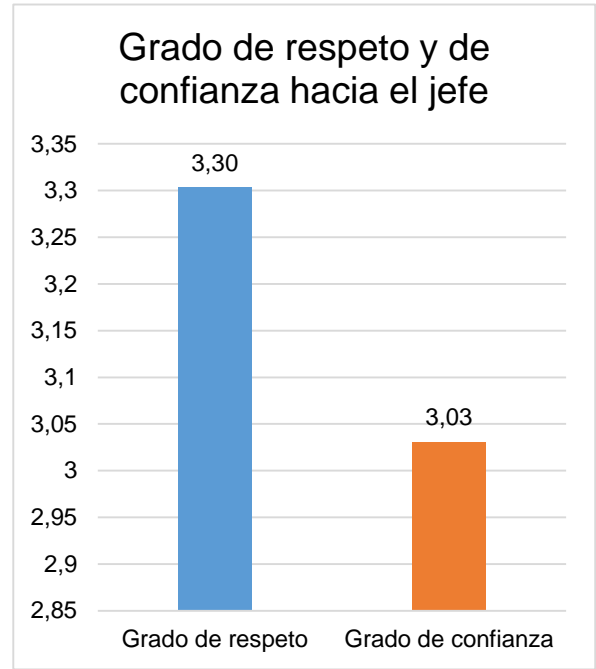


Gráfico 3-28 – "Grado de respeto y de confianza hacia el jefe – EE.UU."

3.2.4.12 Grado de adaptación de la empresa a nuevas generaciones

En los siguientes gráficos se puede observar el grado en el que los Millennials de Argentina y Estados Unidos, que trabajan bajo relación de dependencia, creen que su empresa está dispuesta a adaptarse a las nuevas generaciones. Siendo 0 "nada dispuesta" y 4 "totalmente dispuesta".

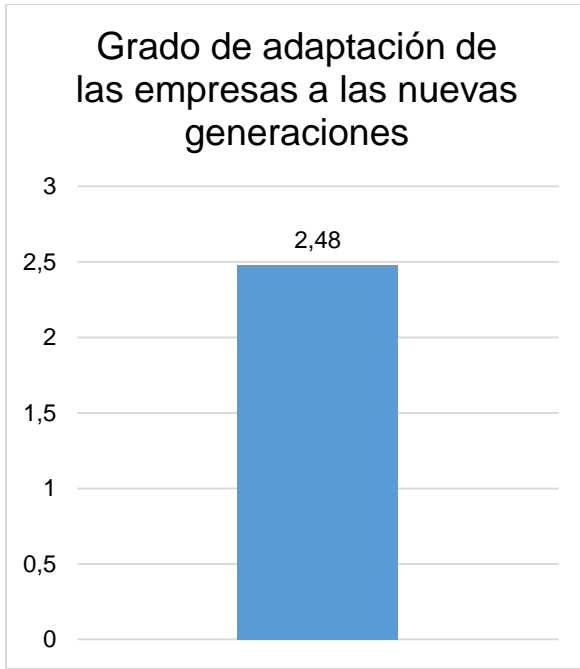


Gráfico 3-29 - "Adaptación de las empresas a las nuevas generaciones - ARG."

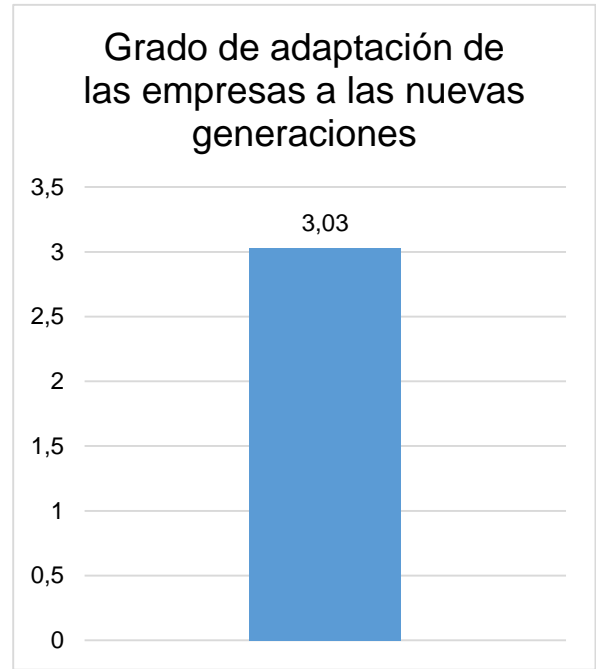


Gráfico 3-30 – "Adaptación de las empresas a las nuevas generaciones – EE.UU."

3.2.4.13 Tipo de empresa en la que le gustaría trabajar

Aquellos Millennials de ambos países que previamente indicaron que trabajan bajo relación de dependencia, de forma independiente (y en algún momento de su trabajo tiene un jefe) o que actualmente no están trabajando, respondieron la pregunta "¿en qué tipo de empresa te gustaría trabajar?". Tuvieron la posibilidad de marcar hasta 3 opciones. En los gráficos a continuación se muestran los resultados obtenidos. Los valores expresan la cantidad de votos que recibió cada ítem.

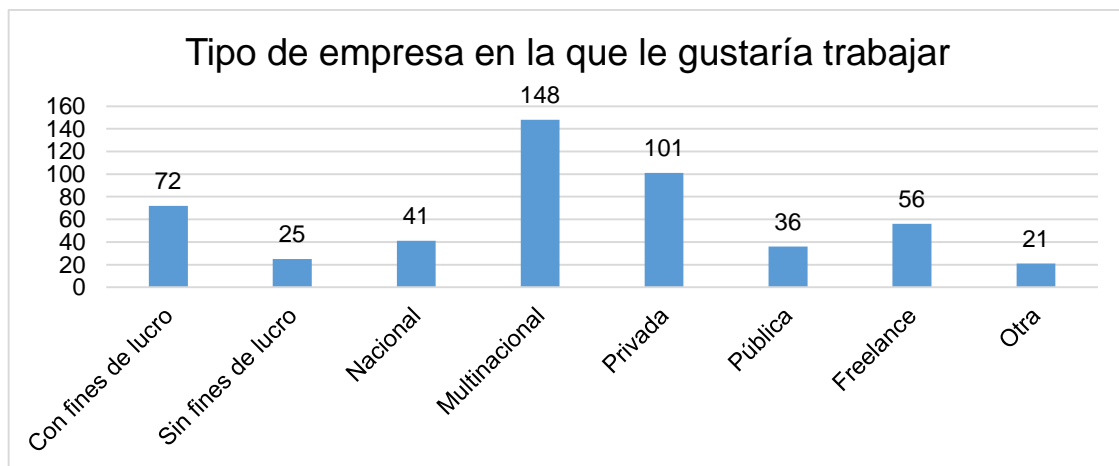


Gráfico 3-31 - "Tipo de empresa en la que le gustaría trabajar - ARG."

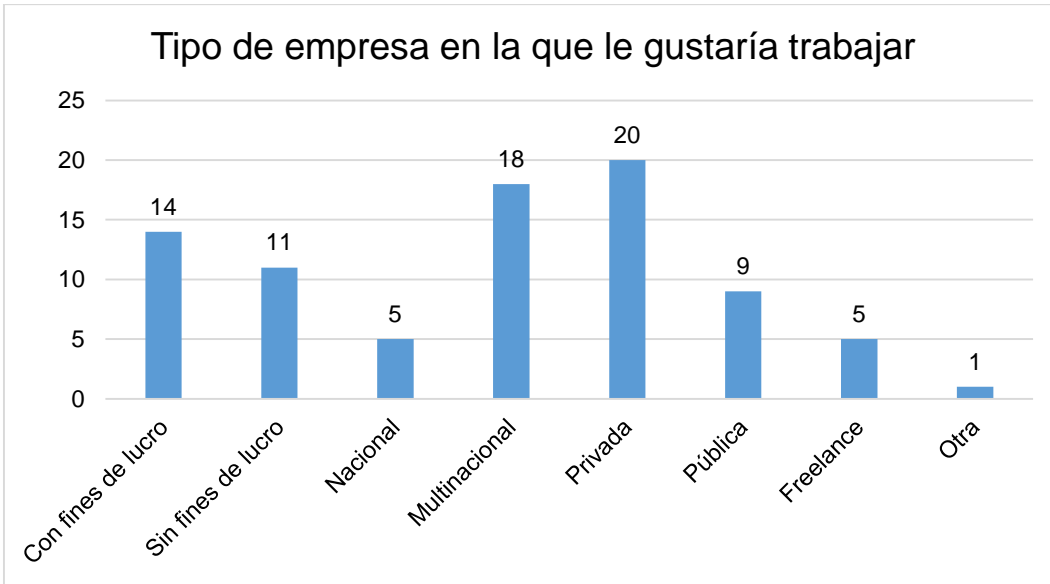


Gráfico 3-32 - "Tipo de empresa en la que le gustaría trabajar - EE.UU."

3.2.4.14 Grado de preferencia de jefe hombre o mujer

A los Millennials residentes en Argentina y Estados Unidos, con excepción de aquellos que nunca trabajaron o que trabajan de forma independiente (y en ningún momento son dirigidos por otra persona), se les preguntó en qué grado prefieren que su jefe sea hombre o mujer. Siendo 0 "nada preferible" y 4 "totalmente preferible". Los siguientes gráficos muestran los resultados obtenidos.

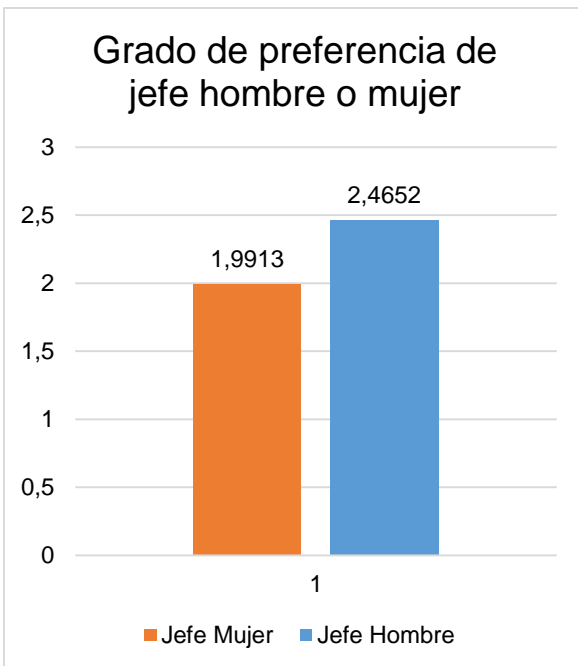


Gráfico 3-33 - "Grado de preferencia de jefe hombre o mujer – ARG".

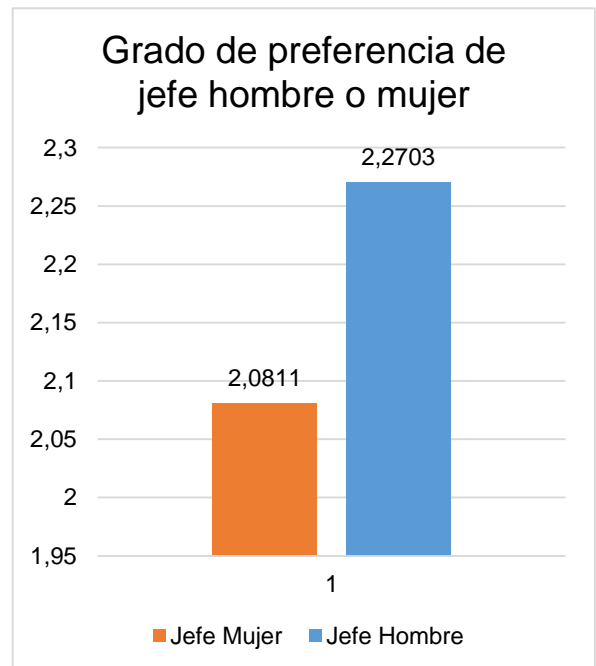


Gráfico 3-34 – "Grado de preferencia de jefe hombre o mujer – EE.UU."

3.2.4.15 Valoración de las características de un jefe

A continuación, se le preguntó a los encuestados de ambos países, en qué grado valoran distintas características en un jefe. Siendo 0 “nada valorado” y 4 “totalmente valorado”. Las mismas son: que te haga devoluciones frecuentes sobre tu trabajo, que le apasione su trabajo, que tenga visión a largo plazo, que reconozca tus logros, que tenga experiencia, que conozca personalmente a sus empleados, que te escuche, que sepa motivar a sus empleados y que sepa delegar. Los datos resultados obtenidos se exponen en el siguiente gráfico.

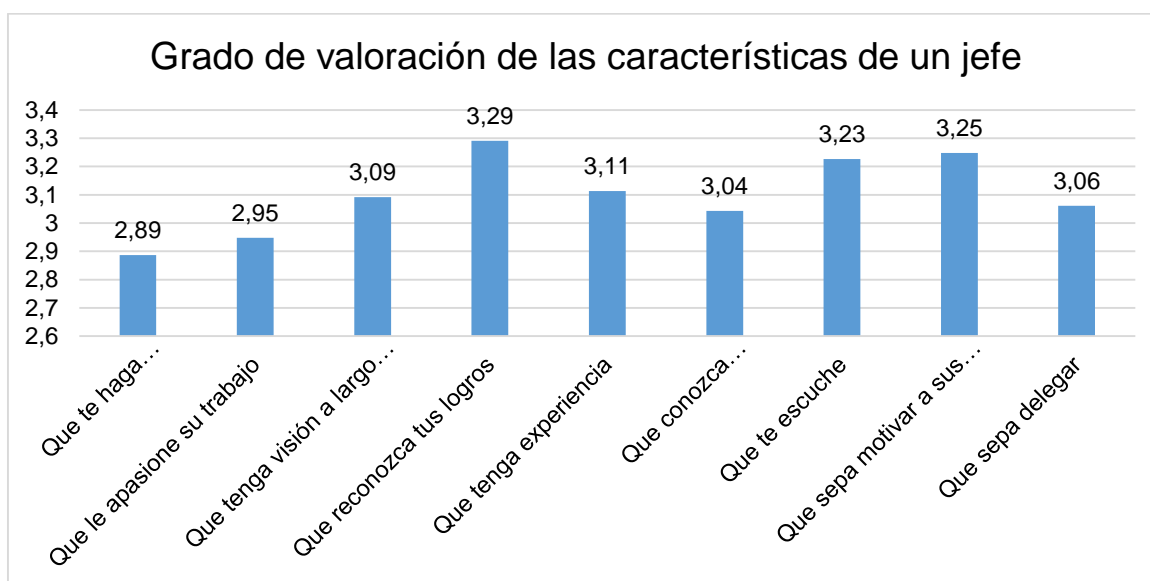


Gráfico 3-35 - "Valoración de las características de un jefe - ARG."

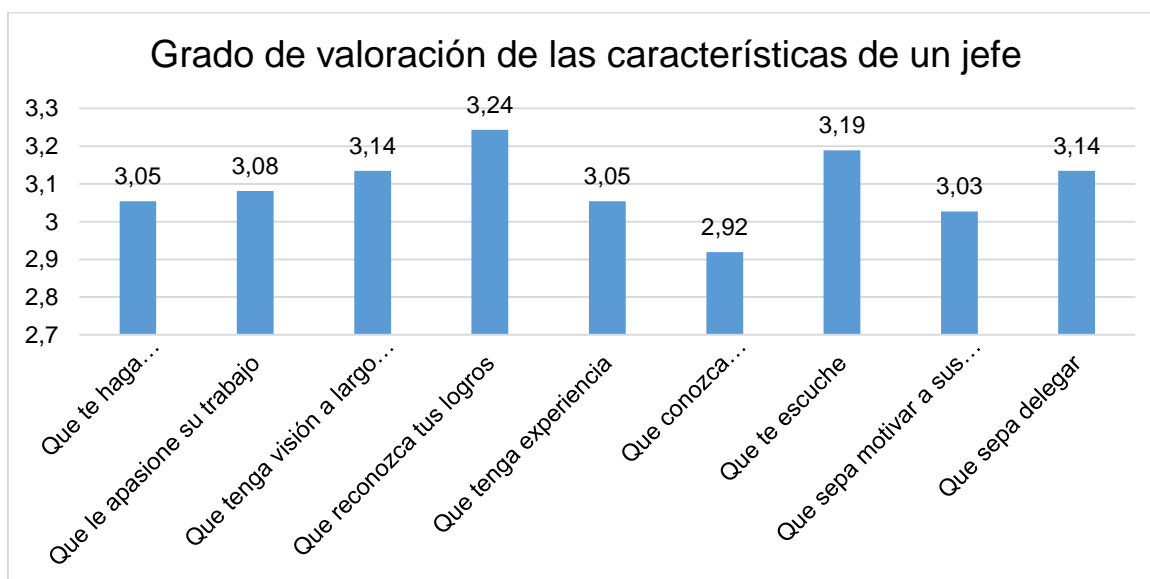


Gráfico 3-36 - "Valoración de las características de un jefe – EE.UU."

3.2.4.16 Tipo de jefe que prefiere

Aquellas Millennials residentes en Argentina y Estados Unidos, que anteriormente indicaron que trabajan bajo relación de dependencia, de forma independiente (y en algún momento de su trabajo tiene un jefe) o que actualmente no están trabajando, indicaron qué tipo de jefe prefieren. A continuación, mostramos los resultados obtenidos.

Referencias:

1. Uno que escuche tus ideas, que promueva la responsabilidad y la flexibilidad para lograr en conjunto los objetivos.
2. Uno que establece los objetivos, pero te da la libertad de elegir como llegar a él
3. Uno que haga prevalecer tus valores, tus emociones y sea flexible.
4. Uno que te controla y corrige cada cosa que haces, establezca estándares de desempeño muy altos, demande mucho y reemplace gente incapaz.
5. Uno que te enseñe, dialogue y te ayude en tu desarrollo personal.
6. Uno que toma las decisiones sin consultarte, es inflexible y descarta tus ideas.

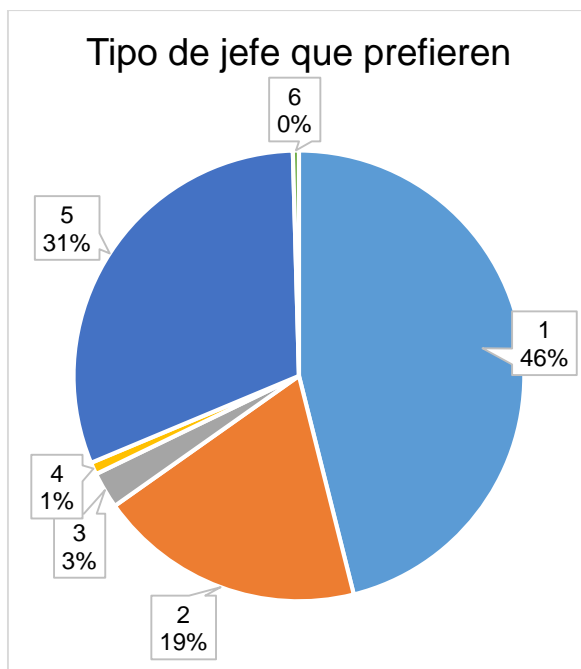


Gráfico 3-37 - "Tipo de jefe que prefieren - ARG."

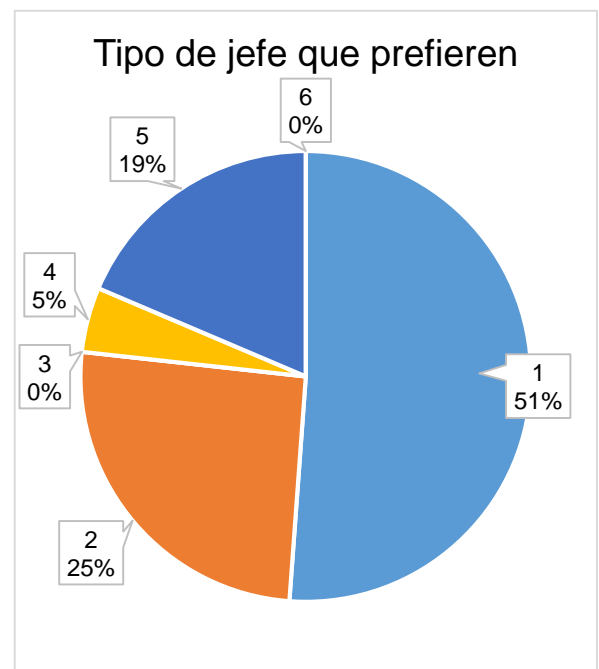


Gráfico 3-38 "Tipo de jefe que prefieren – EE.UU."

3.2.4.17 Factores que le molestan de un jefe

A los jóvenes encuestados de la Generación Y, residentes en Argentina y Estados Unidos, con excepción de aquellos que nunca trabajaron o que trabajan de forma independiente (y en ningún momento son dirigidos por otra persona), se les solicitó que valoren en qué grado le molestan diferentes factores de un jefe. Siendo 0 “nada molesto” y 4 “totalmente molesto”. Los siguientes gráficos muestran los resultados obtenidos.

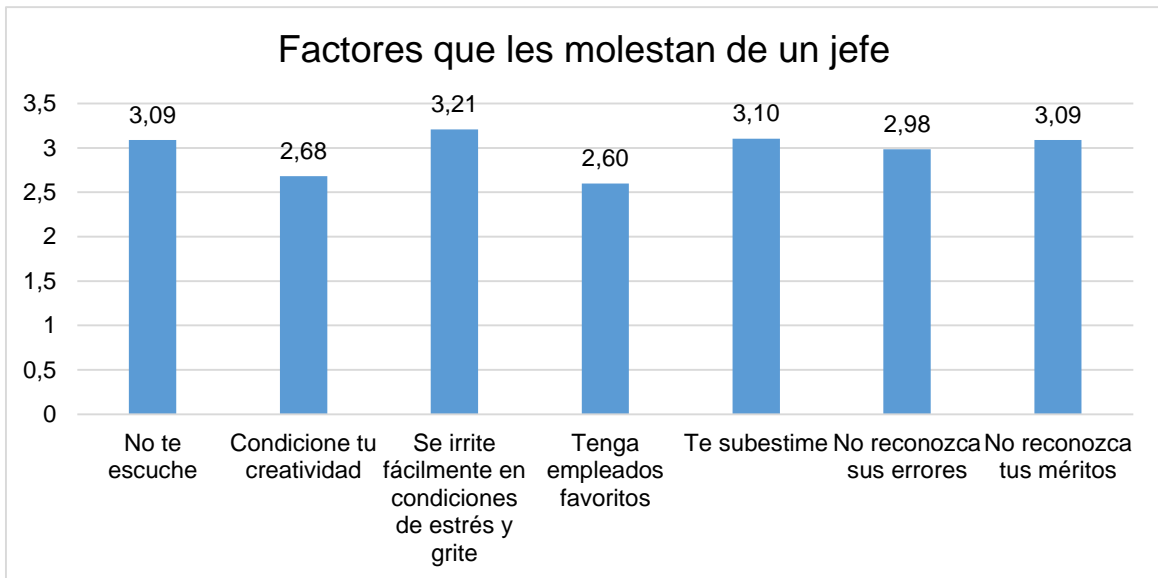


Gráfico 3-39 - "Factores que les molestan de un jefe - ARG."

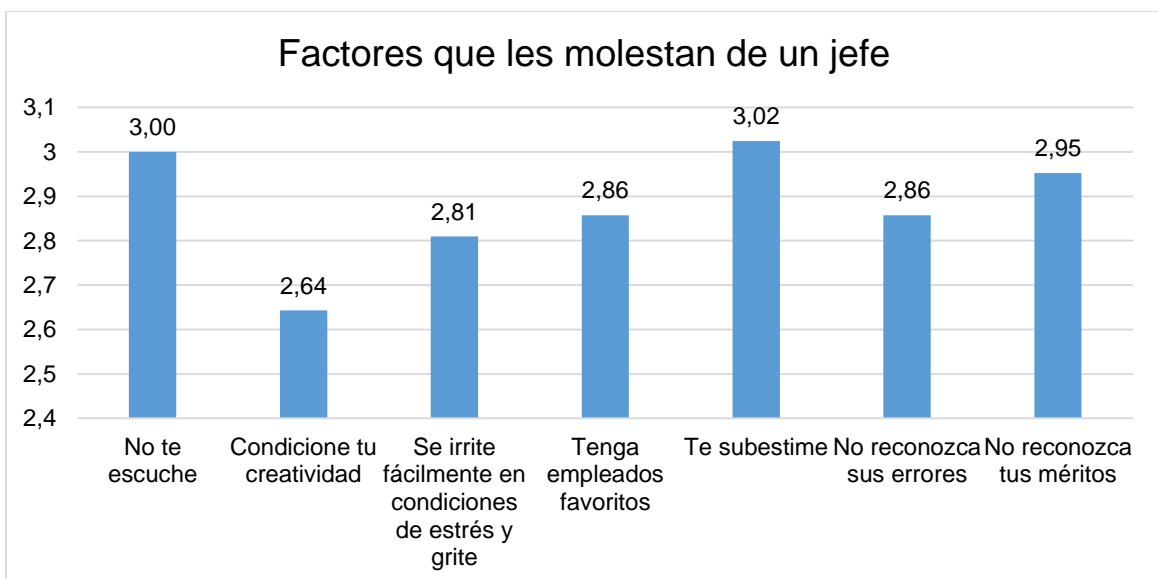


Gráfico 3-40 - "Factores que les molestan de un jefe - EE.UU."

3.2.4.18 Grado de valoración de las características de un trabajo

Al total de encuestados residentes en ambos países, con excepción de aquellos que nunca trabajaron, se les requirió que indiquen en qué grado valoran distintas características en un trabajo. Siendo 0 “nada importante” y 4 “totalmente importante”. Las mismas son: buen clima laboral, remuneración, responsabilidad social empresaria, horario flexible (o *flexitime*), posibilidades de capacitación, política de beneficios (gimnasio, comedor, yoga, masajes, etc.), desafío constante, posibilidad de trabajar en el exterior y posibilidad de hacer carrera. Los resultados obtenidos fueron los siguientes.

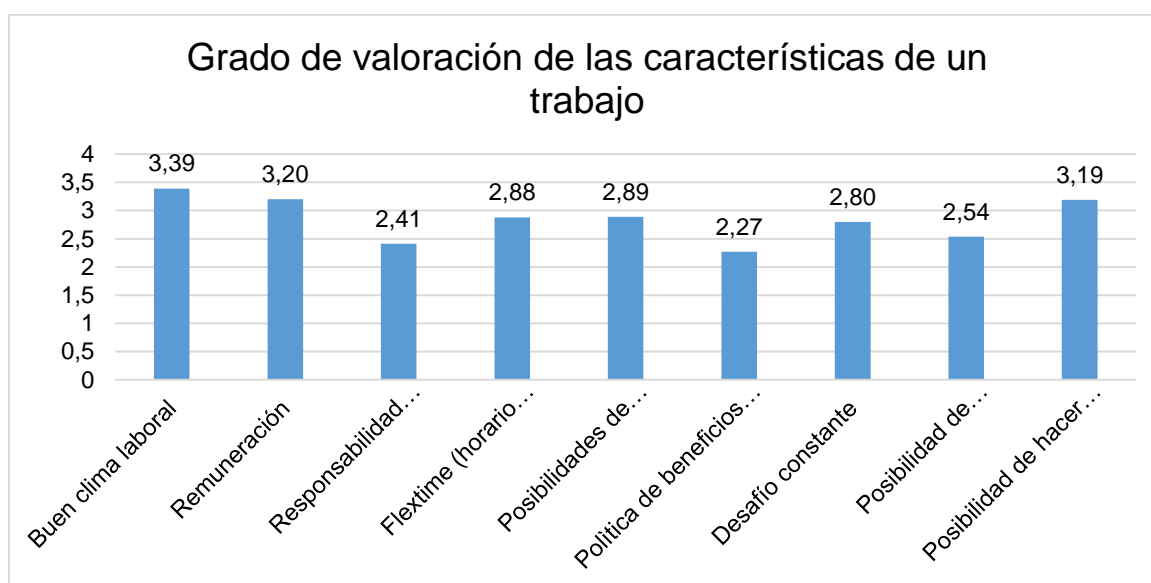


Gráfico 3-41 - "Valoración de las características de un trabajo - ARG."

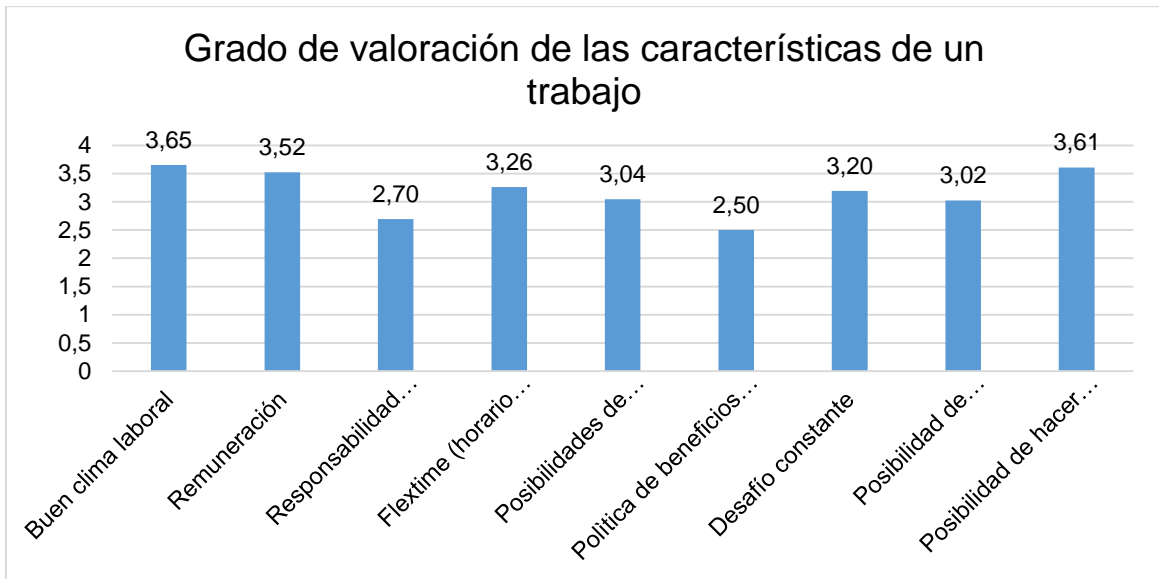


Gráfico 3-42 - "Valoración de las características de un trabajo - EE.UU."

3.2.4.19 Signos de autoridad

Luego, se les pidió que valoren un grupo de características que puede tener una persona, de acuerdo al grado en que representan un signo de autoridad para ellos. Siendo 0 "nada representativo" y 4 "totalmente representativo".

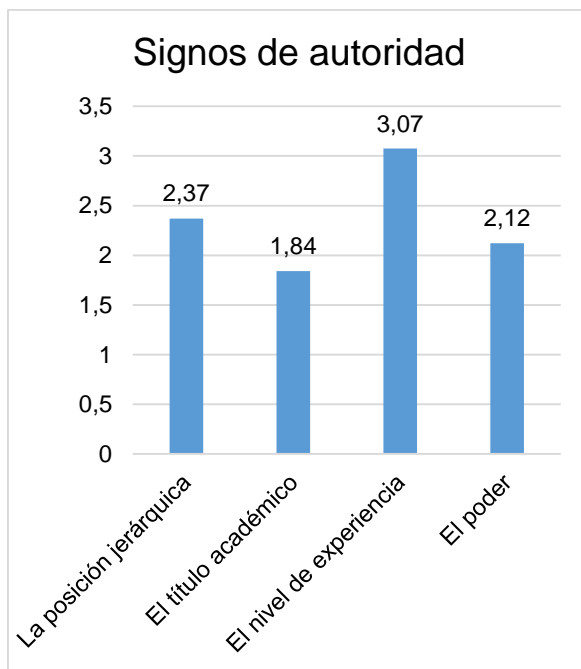


Gráfico 3-43 - "Signos de autoridad - ARG."

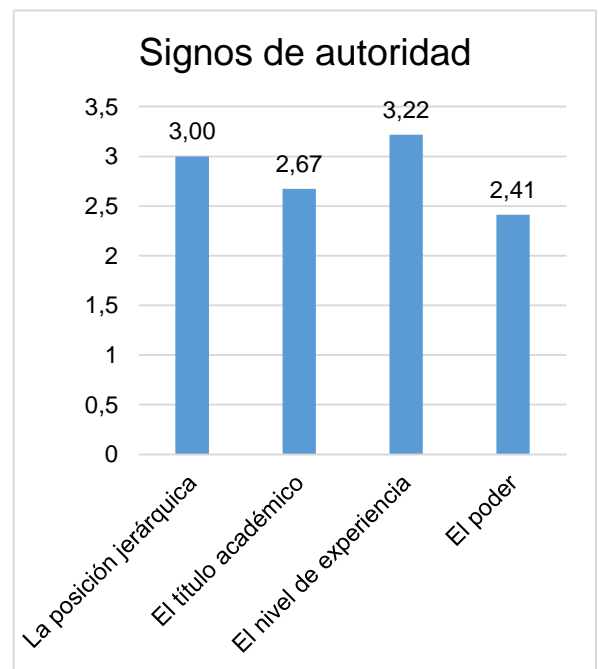


Gráfico 3-44 - "Signos de autoridad - EE.UU."

3.2.4.20 Valoración de las características propias

Finalmente, se le solicitó tanto a los Millennials residentes en Argentina como a los de Estados Unidos, con excepción de aquellos que nunca trabajaron, que valoren distintas características propias. Siendo 0 “nada” y 4 “totalmente”.

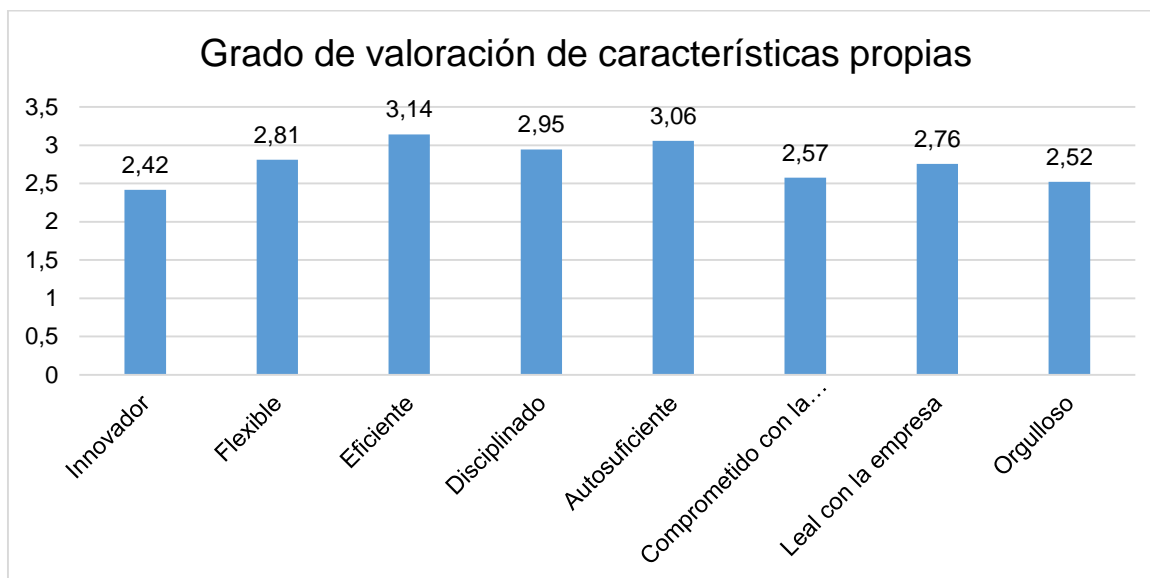


Gráfico 3-45 - "Valoración de características propias - ARG."

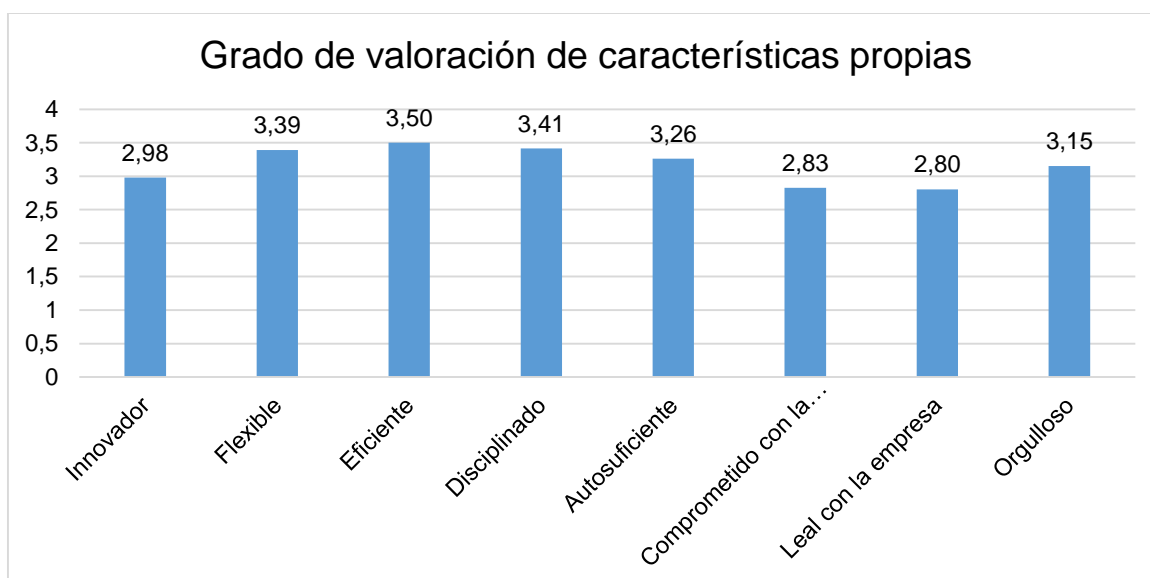


Gráfico 3-46 - "Valoración de características propias - EE.UU."

3.3 Resultados de las entrevistas

Las entrevistas nos permitieron acceder a un conjunto de información detallada, que complementa desde el aspecto cualitativo, a los datos recogidos en las encuestas.

Hemos conseguido entrevistar a diez conductores que pertenecen a distintas empresas que operan en Argentina. Desde el punto de vista de los entrevistados, incluimos diversos cargos jerárquicos, tales como: Presidente, Socio Gerente, Gerente de Recursos Humanos, Jefe de Recursos Humanos, Manager de Recursos Humanos, Manager de Sistemas, Supervisor de Administración y Supervisor de Depósito.

En cuanto a las empresas en las que se desempeñan los referentes indicados en el párrafo anterior, relevamos cinco compañías multinacionales y cuatro nacionales. Cabe mencionar también que consideramos en este grupo, pequeñas, medianas y grandes empresas. Cabe mencionar también que los entrevistados forman parte de tres generaciones distintas: Baby Boomers, Generación X y Millennials.

A continuación, presentaremos los cuadros de entrevistas, donde expondremos las respuestas de los entrevistados a cada una de las preguntas formuladas.

Tabla 3-3 - Tabla entrevistas A

Preguntas	Presidente Sony Argentina	Presidente Transparent Business	Presidente Google Argentina	Socio Gerente DDL	Manager de RRHH Sony Argentina
1. ¿Su empresa tiene empleados de entre 20 y 35 años? ¿Qué proporción de la nómina representan? ¿Tiene contacto directo o indirecto con ellos?	Sí , no sé el porcentaje de la nómina. Tengo contacto directo con ellos.	Sí , no sé el porcentaje de la nómina. Tengo contacto directo con ellos.	Si , el 60 o 70% de la nómina. Tengo contacto directo con ellos.	" Si , el 20% de la nómina. Tengo contacto directo con ellos.	Si , y por mi función como gerente de RRHH tengo bastante contacto con ellos.
2. ¿Su empresa ha analizado o tiene intenciones de analizar las características e intereses de esta nueva generación?	Si . Porque tenemos que conocer las características distintivas para poder definir cómo los futuros líderes van a llevar adelante a sus equipos de trabajo.	Si . Es una compañía digital.	Nuestra empresa trasciende a los Millennials , al ser una compañía digital.	No lo analizamos, optamos por contratar gente más grande.	Sí , estamos analizando sus características a nivel regional, no solo en Argentina. Es un tema de debate que tenemos todos los managers de RRHH de

					Sony Corporation.
3. <i>¿Considera que los gerentes de su empresa están desarrollando nuevas competencias para adaptarse a esta generación? ¿Qué cambios observa en las modalidades de trabajo a medida que se integran nuevas generaciones?</i>	Si , los gerentes están desarrollando nuevas competencias, ofrecemos cursos de capacitación en IAE para que puedan continuar su desarrollo.	Si , la empresa en sí tiene que generar competencias para adaptarse a los Millennials. Hay más flexibilidad y feedback permanente e inmediato.	Somos una empresa digital, vivimos adaptados a esta generación . Nuestra modalidad de trabajar está sujeta a los cambios que sufre el mercado y a los requerimientos del consumidor.	No estamos pensando en ninguna política para adaptarnos a la Generación Y. Esta generación es más inestable y deja todo para último momento.	Si , los Millennials necesitan jefes que estén más presentes , que les expliquen paso a paso como hacer el trabajo y para estar motivados requieren un feedback permanente .
4. <i>¿Considera que su empresa ofrece un conjunto de beneficios diseñado específicamente para las necesidades e intereses de la nueva generación?</i>	Si , ofrecemos talleres de inglés o herramientas informáticas para que se puedan desarrollar y crecer dentro de la compañía. También organizamos diferentes actividades para favorecer la integración.	Si . Al ser una empresa digital contamos con el dinamismo que esta generación requiere.	Si , damos mucha capacitación y contenido online , además los empleados pueden dar cursos sobre temas en los que se consideren expertos. También tenemos presupuesto a las pasiones para que el empleado se sienta más feliz; nos aseguramos que no les falte nada mientras estén en la oficina.	No tenemos beneficios para la nueva generación.	Si , hemos implementado los viernes flexibles, acciones de RSE, family day , entre otros. Se implementaron estas acciones a nivel regional.
5. <i>¿Cómo describe su manejo de la autoridad?</i>	Autoritario pero flexible a la vez. Esto se debe a la cultura japonesa de la empresa en parte.	No me considero autoritaria y siempre estoy dispuesta a aceptar distintas opiniones y puntos de vista.	Nuestro modelo de negocios transparente, predomina la comunicación. Espero que mi equipo me cuestione o me planteen puntos de vista, jamás esperaré que todos	En la consultora somos conservadores.	No soy autoritario, al contrario, mi estilo de liderazgo busca acompañar y tratar que mi equipo pueda desarrollarse, pero siempre respetando que yo soy el jefe.

			coincidan conmigo.		
6. <i>¿Cómo describe el manejo de la autoridad sobre la generación Y? ¿Considera que es diferente al que usted ejerce con el resto de las generaciones? ¿Cuáles son las principales diferencias?</i>	No es diferente. La comunicación es fluida y abierta, cualquiera de los empleados puede sentarse a hablar sobre su punto de vista con cualquiera de los gerentes e incluso conmigo.	Si es diferente. La Gen Y está abierta a recibir indicaciones y a respetar autoridad de cualquier persona, sin importar la edad, sino que sea por el conocimiento, por el respeto de su saber, se basan en mérito y en características que ellos consideran importantes.	No es diferente. En Google hay cero jerarquías, hay <i>feedback</i> permanente y esperamos que todos los empleados puedan dar su punto de vista sin importar si son o no team leads.	No es diferente. Independientemente del empleado. Sin embargo, la nueva generación es mucho más inestable.	No es diferente todos los <i>managers</i> somos flexibles y nos tratamos de adaptar a las exigencias de los jóvenes, porque somos conscientes que, sino vamos todos para el mismo lado, jamás podríamos alcanzar los objetivos propuestos.
7. <i>¿Considera que la modalidad actual del ejercicio de la autoridad sobre la Generación Y favorece la retención del personal?</i>	Si , Sony favorece la retención de personal, el clima laboral en esta compañía es muy ameno. Existen planes específicos para retener ciertos empleados, pero esto no se habla públicamente sino con cada persona.	Depende de la empresa. Lo que favorece la retención de personal, que se los respete, que se les de <i>feedback</i> que les permita compatibilizar su vida personal y profesional.	Si , favorece la retención.	No.	Si , la modalidad actual favorece a la retención del personal.
8. <i>¿Distingue en sus empleados más jóvenes una forma distinta de percibir las políticas e instrucciones de la empresa, que en el caso de las generaciones más antiguas? ¿Puede describir las diferencias?</i>	Si , tienen una manera distinta de percibir las políticas e instrucciones y una de las características de los jóvenes argentinos es que siempre dejan todo lo que tienen que hacer a último momento.	Si por supuesto, son distintos.	No porque somos una empresa que trasciende a los Millennials.	Si , la forma es distinta.	Si . Distingo que las políticas deben ser más claras y concisas para que las puedan entender correctamente, pero jamás tuvimos algún inconveniente con un Millennials.

9. ¿Los empleados de la Generación Y actúan diferente ante sus jefes que las generaciones anteriores?	Si. La Gen Y busca escapar de la metodología de trabajo y por lo tanto los jefes deben adecuar sus estilos de liderazgo.	Si. Actúan diferente porque tienen características distintas.	No, porque no tenemos cruces generacionales .	Si. La Gen Y no respeta la autoridad como lo hacíamos antes.	Si. Hay una necesidad de los más jóvenes de encontrar un liderazgo más presente que el que tuvieron las generaciones anteriores.
10. ¿En su empresa se emplean distintas formas de ejercer la autoridad de acuerdo a las características de cada equipo de trabajo?	Si. Hay dos grandes grupos de empleados. Los Millennials que trabajan en ventas requieren más flexibilidad y motivación. Los que se dedican al back office suelen priorizar el teletrabajo, los viernes flexibles y cursos que brinda la empresa.	Si, cada equipo de trabajo tiene una modalidad distinta de trabajar, pero siempre se prioriza la comunicación y el <i>feedback</i> .	Si. Cada equipo de trabajo tiene su autonomía.	No. Los que no se adaptan por lo general deciden desvincularse de la empresa.	Si, cada jefe tiene una manera distinta de ejercer la autoridad, pero en Sony prima el dialogo y la comunicación por sobretodo. Cualquier empleado puede sentarse y exponer sus problemas con el presidente, o cualquiera de los <i>managers</i> .
11. ¿Trabaja con Millennials de EEUU y Argentina? ¿Encuentra diferencias entre ellos? ¿Cuáles son?	No.	Si.	No.	No.	No.

Tabla 3-4 - Tabla entrevistas B

Preguntas	Gerente de RRHH Armaferro	Jefe de RRHH Cromosol	Manager de sistemas Importante consultora internacional	Supervisora de Autoahorro Wagen	Supervisor de depósito Herbalife
1. ¿Su empresa tiene empleados de entre 20 y 35 años? ¿Qué proporción de la nómina representan? ¿Tiene contacto directo o	Sí, el 90% de la nómina. Tengo contacto directo con ellos.	Sí, el 27% de la nómina. Tengo contacto directo con ellos.	Si, el 70% de la nómina. Tengo contacto con ellos.	Si, el 60% de la nómina. Tengo contacto con ellos.	Si. No sé el porcentaje. Tengo contacto directo con ellos.

<i>indirecto con ellos?</i>					
2. <i>¿Su empresa ha analizado o tiene intenciones de analizar las características e intereses de esta nueva generación?</i>	Si. Constantemente estamos escuchando, analizando y estudiando cuáles son las características de esta nueva generación.	No. Miramos más las bandas salariales, no tanto los grupos etarios. Pero en un futuro tal vez lo hagamos.	Definitivamente sí . Recibí un curso sobre esta generación.	Si. Se lanzó un proyecto para identificar a los agentes de cambio de cada área que contagien al resto de las personas.	No. La empresa no tiene interés.
3. <i>¿Considera que los gerentes de su empresa están desarrollando nuevas competencias para adaptarse a esta generación? ¿Qué cambios observa en las modalidades de trabajo a medida que se integran nuevas generaciones?</i>	Sí. Hay más flexibilidad en los horarios. La estructura organizacional es más horizontal, el empleado opina más. Motivamos, capacitamos y comunicamos el plan de carrera que puede hacer cada uno"	Si. Preparamos una capacitación anual en la mayoría de los módulos. El empleado joven aprende más rápido, pero requiere más atención, y que se apliquen recursos más dinámicos que las personas maduras.	Si. La empresa está reforzando el dialogo en los equipos de trabajo.	Si. Pero pocos gerentes están desarrollando nuevas competencias. Los cambios son mas comunicación, mas individualización sobre sus intereses.	No he visto que los gerentes hayan desarrollado competencias.
4. <i>¿Considera que su empresa ofrece un conjunto de beneficios diseñado específicamente para las necesidades e intereses de la nueva generación?</i>	Sí. La flexibilidad en el horario y el diálogo constante.	Depende el sector de la empresa. En la planta no hay políticas de flexibilidad horaria en cambio en la administración sí cuenta con este beneficio y en su caso constituye un factor de retención.	Si. Todas las políticas de flexibilidad.	Si. Flexitime, bonificación en gimnasios y en universidades, y capacitaciones internas mediante e-training relacionados con el trabajo.	No. Los beneficios ofrecidos por la empresa son a nivel general.
5. <i>¿Cómo describe su manejo de la autoridad?</i>	Nuestra política de trabajo es: "Libertad con responsabilidad".	El verdadero ejercicio de la autoridad es el que discrimina positivamente.	Pienso que el líder no se hace ni se hace, se reconoce. Le doy a las personas las herramientas para que puedan hacer bien su trabajo.	Soy flexible con las personas, pero a vez soy exigente en lo profesional. Promuevo el trabajo en equipo.	La autoridad para mí consiste en asumir una responsabilidad y ganarse el derecho para exigir algo a otro a través del ejemplo.
6. <i>¿Cómo describe el</i>	Sí, es diferente.	No es diferente.	Sí, es diferente. Las	Si es diferente. Los	Sí, es diferente. Hay

<i>manejo de la autoridad sobre la generación Y? ¿Considera que es diferente al que usted ejerce con el resto de las generaciones? ¿Cuáles son las principales diferencias?</i>	Tratamos de adaptarnos constantemente a los Millennials. La autoridad está basada en el diálogo y el entendimiento.	Impartimos la autoridad igualitariament e.	personas mayores requieren menos atención.	Millennials preferimos que nos enseñen con el ejemplo. El poder, la edad y el maltrato no son para nosotros un símbolo de autoridad.	que mostrarles con el ejemplo, necesitan más tacto. Hay que marcarles más las cosas, pero siempre con respeto.
<i>7. ¿Considera que la modalidad actual del ejercicio de la autoridad sobre la Generación Y favorece la retención del personal?</i>	Si favorece la retención de personal.	Si favorece, por eso planificamos cuidadosament e la comunicación con los empleados. Esto es muy importante para retener.	Si favorece, pero depende de la empresa, se pueden ir a cualquier otra que tenga estas prácticas incluso por poco dinero adicional.	No favorece, depende de la empresa.	No favorece.
<i>8. ¿Distingue en sus empleados más jóvenes una forma distinta de percibir las políticas e instrucciones de la empresa, que en el caso de las generaciones más antiguas? ¿Puede describir las diferencias?</i>	Sí , es distinta. ellos buscan un jefe o líder que los escuche, y valore.	Sí , es distinta.	Sí , es distinta. No tiene incorporado el sentido de pertenencia a una empresa.	No es distinta.	No es distinta.
<i>9. ¿Los empleados de la Generación Y actúan diferente ante sus jefes que las generaciones anteriores?</i>	Si. Actúan diferente en varios aspectos.	Si. Por eso sostengo que no hay que encasillar a las personas en una generación, porque es diferente la manera de actuar de un empleado de la misma edad con hijos o sin hijos.	Si. Los Millennials no se aferran a las empresas y requieren más flexibilidad y atención.	Si. Los Millennials cuando se sienten atacados ignoran las críticas.	Si. La Gen Y es más inestable en el trabajo.
<i>10. ¿En su empresa se emplean</i>	No. Tratamos de ejercer la	No. Ejercemos la autoridad de	Si. Hay dos grandes grupos dentro	Si. Las áreas operativas y administrativas	Si. Algunos directores y gerentes

<i>distintas formas de ejercer la autoridad de acuerdo a las características de cada equipo de trabajo?</i>	autoridad hacia todos igual.	forma igualitaria.	de la empresa en función de si atienden a clientes internos o externos.	tienden a ser más estrictas, el área de ventas tiene un funcionamiento o distinto.	ejercen la autoridad quizá con menos tacto. Los estratos medios y operativos ejercen la autoridad con más respeto hacia la gente.
11. <i>¿Trabaja con Millennials de EEUU y Argentina? ¿Encuentra diferencias entre ellos? ¿Cuáles son?</i>	No.	No.	No.	No.	No.

Capítulo 4 - Análisis de los resultados

Durante el desarrollo de este capítulo presentaremos el análisis de las encuestas y de las entrevistas realizadas.

4.1 Análisis de las encuestas

Hemos obtenido un total de 302 respuestas de Millennials que trabajan, han trabajado o desarrollan una actividad rentada independiente (*Freelance*). De ellos, 256 son argentinos y 46 residen en Estados Unidos.

Entre los *Freelance* argentinos, 26 nunca fueron dirigidos por un jefe. Asimismo, 3 *Freelance* de Estados Unidos comparten esa misma condición.

Nuestro análisis se desarrollará principalmente en torno al segmento mencionado, dado que corresponde a nuestro objeto de estudio.

De nuestro trabajo de investigación se desprenden los siguientes resultados:

4.1.1. Los Millennials por ellos mismos

Nos propusimos analizar las características más valoradas entre los Millennials encuestados al momento de definirse a sí mismos. El presente análisis forma parte de los siguientes objetivos de investigación: (a). Describir a los Millennials en Argentina y sus conductas distintivas en el ámbito empresarial y (b). Comparar a los Millennials argentinos con los de Estados Unidos.

Para ello planteamos a los encuestados ocho características presentes en el material especializada consultado, con el objetivo de que ponderen el grado de valoración de cada una de ellas, siendo 0 “nada” y 4 “totalmente”

A partir de una encuesta realizada a 256 Millennials argentinos y a 46 correspondientes a Estados Unidos, exponemos los *rankings* elaborados para analizar las elecciones de cada grupo:

Tabla 4-1 - Los Millennials por ellos mismos - ARG.

ARGENTINA		
POSICIÓN	CARACTERÍSTICA	PONDERACIÓN
1	Eficiente	3,1406
2	Autosuficiente	3,0586
3	Disciplinado	2,9453
4	Flexible	2,8086
5	Leal con la empresa	2,7578
6	Comprometido con la sociedad	2,5742
7	Orgullosa	2,5234
8	Innovador	2,4180

Tabla 4-2 - Los Millennials por ellos mismos - EE.UU.

ESTADOS UNIDOS		
POSICIÓN	CARACTERÍSTICA	PONDERACIÓN
1	Eficiente	3,5000
2	Disciplinado	3,4130
3	Flexible	3,3913
4	Autosuficiente	3,2609
5	Orgullosa	3,1522
6	Innovador	2,9783
7	Comprometido con la sociedad	2,8261
8	Leal con la empresa	2,8043

Podemos observar que la característica más valorada en ambos grupos fue “Eficiente”.

Por su parte la característica menos valorada en los Millennials argentinos que participaron en la encuesta fue “Innovador”, mientras que entre los encuestados de esta generación en EEUU, el último lugar estuvo dado por “Lealtad con la empresa”

Una observación a destacar es que en cada una de las características, los Millennials de Estados Unidos se han calificado con un grado de apreciación mayor, independientemente del orden de preferencia de las elecciones realizadas.

Finalmente, si seleccionamos las 4 primeras características de cada grupo para definir un perfil Millennials, en ambos grupos comparten los mismos elementos. De modo tal que el perfil Millennials, compartido entre los encuestados de Argentina y Estados Unidos es **eficiente, disciplinado, autosuficiente y flexible**.

4.1.2 Preferencia por tipo de empresa

Con el fin de profundizar el estudio de los objetivos “describir a los Millennials en Argentina y sus conductas distintivas en el ámbito empresarial” y “comparar a los Millennials argentinos con los de Estados Unidos”, consultamos a los encuestados de la Generación Y acerca del tipo de empresa en el que desean trabajar, permitiendo a cada uno de ellos seleccionar hasta tres opciones. A continuación, ofrecemos el análisis de los resultados.

Tabla 4-3 - Tipo de empresa - ARG.

ARGENTINA	
Tipo de empresa	Votos
Multinacional	148
Privada	101
Con fines de lucro	72
Freelance	56
Nacional	41
Pública	36
Sin fines de lucro	25
Otro	21

Tabla 4-4 – Tipo de empresa – EE.UU.

ESTADOS UNIDOS	
Tipo de empresa	Votos
Privada	20
Multinacional	18
Con fines de lucro	14
Sin fines de lucro	11
Pública	9
Freelance	5
Nacional	5
Otro	1

En Argentina, cuando se consultó a los Millennials encuestados sobre el tipo de empresa en la que preferirían trabajar, la mayoría seleccionó al tipo de empresa “Multinacional”, obteniendo casi la mitad de los votos.

La segunda opción elegida entre los argentinos fue la empresa “Privada”, también con un número significativo de respuestas, que alcanzó aproximadamente a un tercio de los votos, aunque se mantuvo alejada de la primera opción por 47 respuestas.

En Estados Unidos, la primera opción elegida por los Millennials es la empresa “Privada”, sin embargo, se registra una exigua diferencia de dos votos, en relación a la segunda opción, que es la empresa “Multinacional”, por lo que estas dos elecciones obtuvieron un puntaje muy similar en el país anglosajón.

En cuanto a la tercera alternativa elegida, tanto los Millennials argentinos como norteamericanos optaron por las empresas “Con Fines de Lucro”. Luego, en cuarto lugar, encontramos que los argentinos seleccionaron la modalidad “Freelance”, mientras que los Millennials de Estados Unidos prefieren trabajar para empresas “Sin Fines de Lucro”. Ambos grupos coinciden con sus anteúltimas opciones, pero de forma inversa en la escala de preferencia.

En quinto lugar, en Estados Unidos prefieren trabajar para una empresa “Pública” y en sexto lugar para una empresa “Nacional” o ser “Freelance” con la misma cantidad de votos, en cambio, en Argentina la preferencia por trabajar en una empresa “Nacional” ocupa el quinto puesto y la preferencia por trabajar en una empresa “Pública” está en sexto puesto, nuevamente se encuentran en orden inverso al norteamericano.

Como última alternativa, los Millennials de ambos países seleccionaron la opción “Otro”.

Podemos concluir que estas diferencias entre los Millennials de ambos países se deben al origen cultural, ya que los latinos en general prefieren trabajar en empresas multinacionales, que les brindan la posibilidad de relacionarse con el primer mundo, mientras que los Millennials de Estados Unidos no se fijan en estos aspectos y prefieren trabajar para una empresa privada.

4.1.3 Tiempo de permanencia en el empleo actual

Con el fin de continuar con la tarea de “describir a los Millennials en Argentina y sus conductas distintivas en el ámbito empresarial” y “comparar a los Millennials argentinos con los de Estados Unidos”, analizamos la perspectiva de permanencia en el trabajo de ambos grupos, entre aquellos encuestados que trabajan actualmente.

Tabla 4-5 - Permanencia en el empleo - ARG.

ARGENTINA	
Tiempo de permanencia	Votos
Entre 4 y 10 años	45
Hasta 2 años	42
Menos de 1 año	32
Hasta 3 años	30
Más de 10 años	18

Tabla 4-6 - Permanencia en el empleo - EE.UU.

ESTADOS UNIDOS	
Tiempo de permanencia	Votos
Entre 4 y 10 años	12
Hasta 2 años	10
Menos de 1 año	5
Hasta 3 años	5
Más de 10 años	1

En base a los resultados obtenidos podemos afirmar que la opción más elegida por los Millennials argentinos y estadounidenses fue: “entre 4 y 10 años”.

En ambos países en el segundo puesto lo encontramos en la opción de “hasta 2 años”. Cabe destacar que la diferencia para Argentina es de 3 votos y para Estados Unidos solamente 2 votos en relación al primer puesto.

Continuando con el análisis, hallamos una diferencia en la preferencia de los Millennials en los países analizados. En Argentina la opción preferida en tercer lugar es “menos de 1 año” pero en el caso de Estados Unidos este puesto es compartido por: “menos de 1 año”, encontrando una coincidencia con Argentina, y “hasta tres años”.

En cuanto a los resultados obtenidos por los encuestados argentinos podemos notar una diferencia de 10 votos entre el segundo y el tercer puesto, pero solo una diferencia de 2 votos entre el tercer y el cuarto lugar.

Para Estados Unidos, notamos una brecha de 5 votos entre el segundo y el tercer puesto y una diferencia de 4 votos entre el tercer y el cuarto puesto.

Los Millennials argentinos prefieren en cuarto lugar “hasta tres años” y finalmente en quinto lugar “más de 10 años”. Los estadounidenses optaron en cuarto lugar “más de 10 años”.

A pesar de la percepción de los conductores entrevistados, quienes afirmaron que los Millennials “se aburren con facilidad”, “están dispuestos a abandonar sus trabajos por varios factores como la remuneración” o que es difícil retenerlos ya que se debe “captar su atención”, los resultados obtenidos en este análisis muestran que la

mayoría de los encuestados de la Generación Y planean permanecer entre 4 y 10 años en sus trabajos actuales. Esta conclusión nos hace notar una disparidad entre las percepciones de los jefes y los Millennials.

En ambos países la opción “menos de un año” fue elegida en tercer puesto. Sin embargo, hay que resaltar que una minoría ha optado por “más de 10 años”, teniendo en cuenta ambos países en estudio. No se han hallado diferencias significativas en este análisis entre Estados Unidos y Argentina.

4.1.4 Preferencia por el género de un jefe (femenino o masculino)

En este caso nos proponemos analizar las preferencias de los Millennials respecto al género del jefe, dentro del objetivo “comprender lo que significa para los Millennials una relación positiva con la autoridad en las empresas”.

Hemos consultado a los encuestados acerca de su preferencia por un jefe masculino o femenino, siendo 0 “nada preferible” y 4 “totalmente preferible”, obteniendo los siguientes resultados:

4.1.2.1 Millennials de Argentina

Entre los Millennials argentinos hemos recogido respuestas de 79 hombres y 151 mujeres.

De acuerdo a la valoración que llevaron a cabo los encuestados, indicando su preferencia por el género del jefe, obtuvimos los siguientes resultados discriminados por el sexo de los individuos consultados:

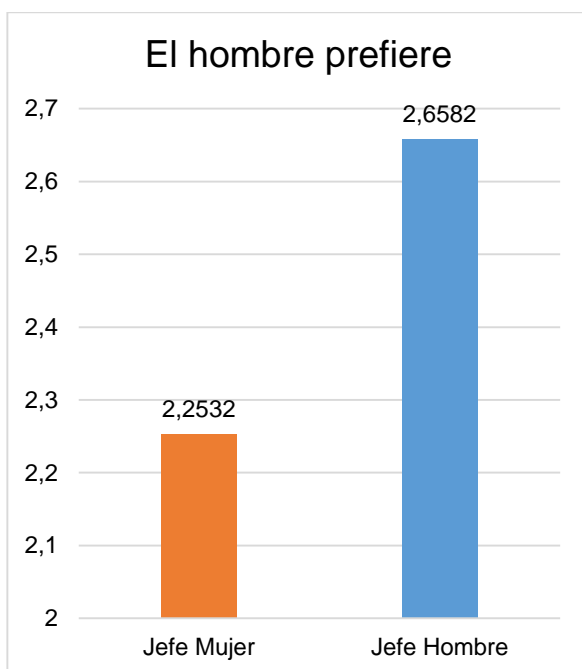


Gráfico 4-1 - "Preferencia género del jefe - Hombres - ARG."

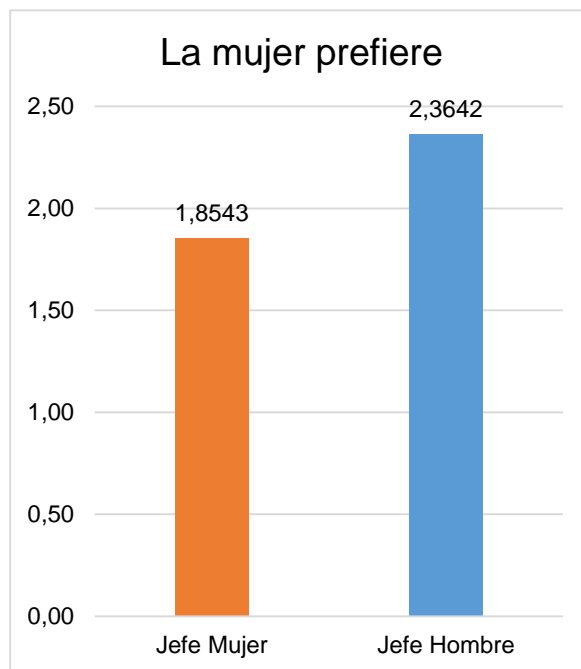


Gráfico 4-2 - "Preferencia género del jefe - Mujeres - ARG."

Como es posible apreciar en los gráficos precedentes, se observa una preferencia por un jefe masculino, tanto en los encuestados femeninos como en los masculinos de Argentina.

4.1.2.2 Millennials de Estados Unidos

A continuación, replicamos el análisis sobre los Millennials residentes en los Estados Unidos, en este caso desde el punto de vista de la tendencia general, debido a la menor cantidad de respuestas disponibles.

Encontramos que se repite la tendencia general, en el sentido que los encuestados de Estados Unidos prefieren también el género masculino en sus jefes.

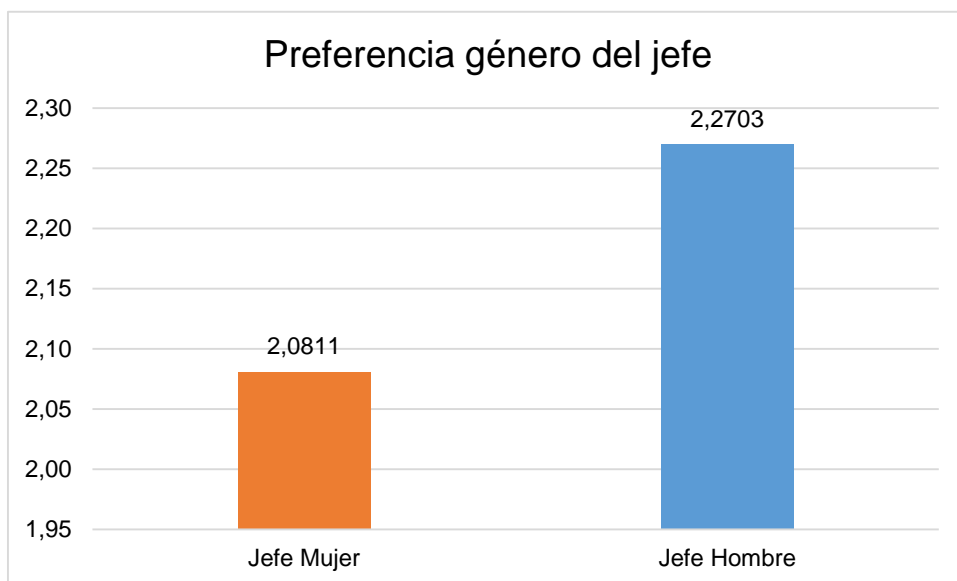


Gráfico 4-3 - "Preferencia género del jefe - EE.UU"

4.1.5. Valoración de las características de un jefe

Con el propósito de profundizar el análisis del objetivo de “comprender lo que significa para los Millennials una relación positiva con la autoridad en las empresas” y avanzar con la comparación entre los grupos de Argentina y Estados Unidos, abordaremos a continuación un nuevo punto de interés para nuestra investigación.

Expondremos a continuación el análisis de las características más valoradas en un jefe, desde el punto de vista de los Millennials.

En el trabajo citado se presentaron nueve opciones a los encuestados, presentes en la bibliografía disponible, con el fin que estos últimos las ponderen de acuerdo a su grado de valoración, siendo 0 “nada valorado” y 4 “totalmente valorado”.

Las respuestas de los Millennials de Argentina y Estados Unidos nos permitieron construir los siguientes *rankings*:

Tabla 4-7 - Características positivas jefe - ARG.

ARGENTINA		
POSICIÓN	CARACTERÍSTICA	PONDERACIÓN
1	Que reconozca tus logros	3,2913
2	Que sepa motivar a sus empleados	3,2478
3	Que te escuche	3,2261
4	Que tenga experiencia	3,1130
5	Que tenga visión a largo plazo	3,0913
6	Que sepa delegar	3,0609
7	Que conozca personalmente a sus empleados	3,0435
8	Que le apasione su trabajo	2,9478
9	Que te haga devoluciones frecuentes sobre tu trabajo	2,8870

Tabla 4-8 - Características positivas jefe - EE.UU.

ESTADOS UNIDOS		
POSICIÓN	CARACTERÍSTICA	PONDERACIÓN
1	Que reconozca tus logros	3,2432
2	Que te escuche	3,1892
3	Que tenga visión a largo plazo	3,1351
4	Que sepa delegar	3,1351
5	Que le apasione su trabajo	3,0811
6	Que te haga devoluciones frecuentes sobre tu trabajo	3,0541
7	Que tenga experiencia	3,0541
8	Que sepa motivar a sus empleados	3,0270
9	Que conozca personalmente a sus empleados	2,9189

Los Millennials argentinos coincidieron con los de Estados Unidos en que la característica más elegida del jefe es “que reconozca tus logros”.

Sin embargo, una diferencia a considerar entre ambos grupos fue la valoración de la capacidad del jefe para motivar a sus empleados. En el caso de los encuestados argentinos la característica ocupó el 2º puesto y entre los Millennials de EEUU el 8º, denotando la mayor variación de apreciación, entre todas las opciones tratadas en este punto.

Del grupo de Millennials argentinos, la característica menos elegida fue “que te haga devoluciones frecuentes sobre tu trabajo”, mientras que en el caso de los encuestados de Estados Unidos ese lugar lo ocupó “que conozca personalmente a sus empleados”

Tomando las primeras 4 características de cada grupo, podríamos delinear los siguientes perfiles de jefe más valorados por los Millennials:

En Argentina: Un jefe que reconozca tus logros, sepa motivarte, te escuche y tenga amplia experiencia.

En Estados Unidos: Un jefe que reconozca tus logros, te escuche, tenga visión a largo plazo y sepa delegar tareas.

4.1.6 Símbolos de autoridad reconocidos por los Millennials

Continuando con el análisis del objetivo de “comprender lo que significa para los Millennials una relación positiva con la autoridad en las empresas” ofrecimos cuatro opciones de símbolos de autoridad para que los encuestados ponderen, siendo 0 “nada representativo” y 4 “totalmente representativo”.

A partir de los resultados obtenidos de las encuestas formulamos los siguientes *rankings* con el fin de analizar las elecciones de cada grupo:

Tabla 4-9 - Símbolos de autoridad - ARG.

ARGENTINA		
POSICIÓN	SIGNO	PONDERACIÓN
1	El nivel de experiencia	3,0742
2	La posición jerárquica	2,3711
3	El poder	2,1211
4	El título académico	1,8398

Tabla 4-10 - Símbolos de autoridad - EE.UU.

ESTADOS UNIDOS		
POSICIÓN	SIGNO	PONDERACIÓN
1	El nivel de experiencia	3,2174
2	La posición jerárquica	3,0000
3	El título académico	2,6739
4	El poder	2,4130

Tanto los Millennials argentinos como los de Estados Unidos coincidieron en la elección de los signos de autoridad más representativos para ellos, entre los presentados para que escojan y valoren. Ambos grupos colocaron en primer lugar a “el nivel de experiencia” y en segundo lugar a “la posición jerárquica”.

Cabe señalar que entre los Millennials argentinos el “título académico” figura en la última posición de valoración, como símbolo de autoridad.

4.1.7 Principales razones de la generación para abandonar un trabajo

El siguiente análisis está orientado a profundizar los objetivos de investigación: “describir a los Millennials en Argentina y sus conductas distintivas en el ámbito empresarial”, “comprender lo que significa para los Millennials una relación positiva con la autoridad en las empresas”, y “comparar a los Millennials argentinos con los de Estados Unidos”.

Tabla 4-11 - Razones cambio de trabajo - ARG.

ARGENTINA	
¿POR QUÉ RAZONES CAMBIARÍAS DE TRABAJO?	PUNTUACIÓN
<i>Por la remuneración</i>	102
<i>Trabajo rutinario</i>	71
<i>Por mal clima laboral</i>	47
<i>Mi jefe no valora mi trabajo</i>	35
<i>Otra</i>	35
<i>Mi jefe ejerce demasiada autoridad</i>	11

Tabla 4-12 . Razones cambio de trabajo - EE.UU."

ESTADOS UNIDOS	
¿POR QUÉ RAZONES CAMBIARÍAS DE TRABAJO?	PUNTUACIÓN
<i>Por la remuneración</i>	17
<i>Otra</i>	16
<i>Por mal clima laboral</i>	8
<i>Mi jefe no valora mi trabajo</i>	7
<i>Mi jefe ejerce demasiada autoridad</i>	1
<i>Trabajo rutinario</i>	1

En la Argentina la principal razón seleccionada por los Millennials para renunciar a su trabajo actual es la “remuneración”.

Lo mismo ocurre con los Millennials de Estados Unidos, sin embargo en Argentina esta opción fue elegida con una cantidad significativamente mayor de votos frente a las demás alternativas, mientras que en Estados Unidos la diferencia fue mucho menor.

Entre los Millennials de Estados Unidos la segunda opción más elegida fue “otras”, con una diferencia de un voto respecto a la primera.

Entre los encuestados de Argentina, la segunda razón más elegida fue “trabajo rutinario” con una diferencia de 31 votos respecto a la primera.

Una diferencia significativa entre ambos grupos encuestados fue la elección de “trabajo rutinario” como motivo de renuncia. Mientras que en Argentina, como hemos mencionado anteriormente se posicionó en segundo lugar, Estados Unidos obtuvo un solo voto.

La segunda posición en Estados Unidos fue “otras”, donde los encuestados especificaron los siguientes motivos: mejores oportunidades, cambio de carrera, cambio de industria, *stress*, infelicidad, aburrimiento en el trabajo actual, distancia del trabajo a sus hogares, otros planes, entre otros.

En el tercer lugar podemos encontrar tanto para Argentina como Estados Unidos “mal clima laboral”. Luego en cuarto lugar hallamos en ambos países, la opción “mi jefe ejerce demasiada autoridad”.

En el caso de Argentina, el cuarto puesto es compartido por las opciones “mi jefe no valora mi trabajo” y “otras”. En el último caso los encuestados especificaron que tienen en cuenta los siguientes motivos al momento de decidir abandonar su trabajo actual: buscar una mayor estabilidad, iniciar un negocio *freelance*, el horario laboral, el crecimiento y desarrollo personal y mejores oportunidades, entre otras.

En el caso de Estados Unidos, hay solo un voto de diferencia entre el tercer y cuarto puesto. Se debe tener en cuenta la menor cantidad de encuestados, pero aun así se puede denotar que las razones principales son las que ocupan el primer y segundo lugar, ambas con 16 y 17 votos. Los demás motivos tienen entre 8 y 1 voto.

En quinto lugar, en Estados Unidos se encuentran las razones “trabajo rutinario” y “mi jefe es demasiado autoritario”. Ambos motivos con la misma cantidad de votos.

En el caso de Argentina, en último lugar se encuentra “mi jefe ejerce demasiada autoridad”.

Luego de haber realizado este análisis, podemos establecer que en la Argentina las dos opciones con una cantidad notable de votos son “remuneración” y “trabajo rutinario” mientras que en Estados Unidos se encuentran “remuneración” y “otras”.

Podemos concluir que un factor clave para los Millennials al momento de tomar la decisión de abandonar su compañía actual es la remuneración y lo que menos le molesta en ambos países es que el jefe sea demasiado autoritario. La principal diferencia se encuentra en el trabajo rutinario, el cual es un motivo que define que un Millennials argentino abandone su trabajo. Los Millennials de Estados Unidos ubicaron esta razón en el último lugar.

4.1.8 Preferencias por estilos de liderazgo

A continuación, analizaremos las preferencias de la generación Millennials en relación a los distintos estilos de liderazgo. Con el presente análisis abordaremos los siguientes objetivos: “comprender lo que significa para los Millennials una relación positiva con la autoridad en las empresas” y “comparar a los Millennials argentinos con los de Estados Unidos”.

Focalizándonos en los Millennials Argentinos y residentes en Estados Unidos, que trabajan, trabajaron o llevan a cabo una actividad independiente, pero alguna vez tuvieron un jefe, ofrecimos a los encuestados seis alternativas que representan los siguientes estilos de liderazgo : democrático (un jefe que escuche tus ideas...), directivo (uno que establece los objetivos...), afiliativo (uno que haga prevalecer tus valores...), marcapasos (uno que te controla y corrige...), *coaching* (uno que te enseñe...) y coercitivo (uno que es inflexible y descarta tus ideas...).

Exponemos a continuación el análisis de los resultados obtenidos a partir de las elecciones de cada uno de los grupos.

Tabla 4-13 - Estilos de liderazgo - ARG."

ARGENTINA	
Tipo de jefe	Porcentaje
<i>Uno que escuche tus ideas, que promueva la responsabilidad y la flexibilidad para lograr en conjunto los objetivos</i>	46%
<i>Uno que te enseñe, dialogue y te ayude en tu desarrollo personal</i>	31%
<i>Uno que establece los objetivos, pero te da la libertad de elegir como llegar a él</i>	19%
<i>Uno que haga prevalecer tus valores, tus emociones y sea flexible</i>	3%
<i>Uno que te controla y corrige cada cosa que haces, establezca estándares de desempeño muy altos, demande mucho y reemplace gente incapaz</i>	1%
<i>Uno que toma las decisiones sin consultarte, es inflexible y descarta tus ideas</i>	0%

Tabla 4-14 - Estilos de liderazgo - EE.UU.

ESTADOS UNIDOS	
Tipo de jefe	Porcentaje
<i>Uno que escuche tus ideas, que promueva la responsabilidad y la flexibilidad para lograr en conjunto los objetivos</i>	51%
<i>Uno que establece los objetivos, pero te da la libertad de elegir como llegar a él</i>	25%
<i>Uno que te enseñe, dialogue y te ayude en tu desarrollo personal</i>	19%
<i>Uno que te controla y corrige cada cosa que haces, establezca estándares de desempeño muy altos, demande mucho y reemplace gente incapaz</i>	5%
<i>Uno que haga prevalecer tus valores, tus emociones y sea flexible</i>	0%
<i>Uno que toma las decisiones sin consultarte, es inflexible y descarta tus ideas</i>	0%

Los Millennials argentinos y estadounidenses optaron mayoritariamente por el tipo de jefe democrático. Es decir, uno que escuche tus ideas, que promueva la responsabilidad y la flexibilidad para lograr en conjunto los objetivos.

Además, los Millennials residentes de Argentina, indicaron que en segundo lugar prefieren a un jefe de estilo *coaching* y luego, uno de estilo directivo. Por su parte, los encuestados residentes de Estados Unidos, prefieren ambos estilos, pero de manera inversa. Es decir, en segundo lugar, un jefe de estilo directivo, y luego uno de estilo *coaching*.

Finalmente, un jefe de tipo Coercitivo es el que menos prefieren tanto los Millennials de Argentina como los de Estados Unidos. Por lo que nuevamente encontramos una coincidencia en lo que expresaron ambos grupos.

4.2 Análisis de las entrevistas

4.2.1. Aplicación de autoridad y percepción de políticas.

Con el fin de contribuir al análisis de los objetivos “describir la interacción entre los Millennials y la autoridad, desde el punto de vista de los conductores” y “mostrar si las empresas han replanteado las formas tradicionales de ejercer la autoridad a partir de la incorporación de los Millennials a la fuerza laboral”, procedimos a integrar en un diagrama de Osgood dos variables presentes en nuestras entrevistas.

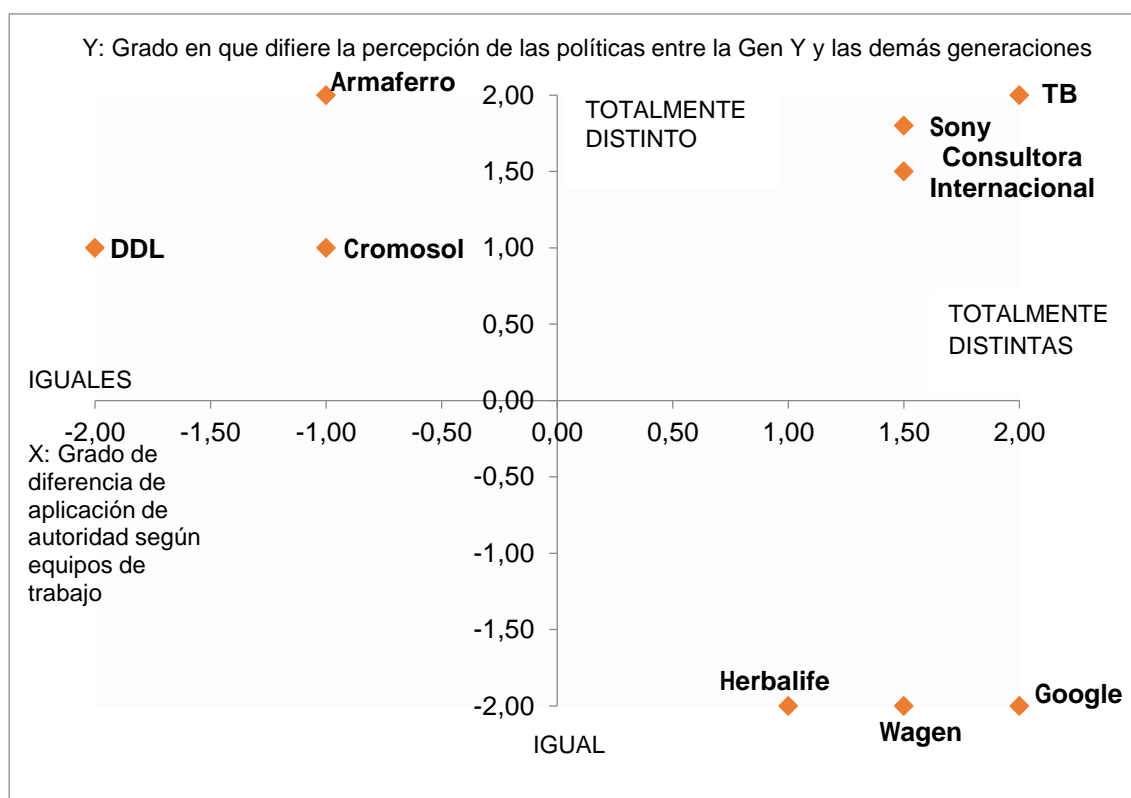


Gráfico 4-4 - “Aplicación de autoridad y percepción de políticas”

El gráfico de Osgood relaciona en el eje X el grado de diferencia que existe en la aplicación de autoridad según equipos de trabajo, y en el eje Y el grado en que difiere la percepción de políticas entre los Millennials y las demás generaciones.

Los referentes de las empresas Sony, Armaferro, Consultora Internacional y Transparent Business consideran que los Millennials perciben las políticas e instrucciones de una manera muy distinta que las demás generaciones. En los casos de DDL y Cromosol, indican que la percepción es distinta.

Según el presidente de Sony, los Millennials son mucho más exigentes que las generaciones anteriores y en muchas oportunidades esperan más de sus trabajos que los que éstos les pueden ofrecer.

La gerente de Recursos Humanos de Armaferro afirma que esta generación busca un líder que los valore, y a la hora de recibir una directiva la van a analizar y si no están de acuerdo no la van a tener en cuenta y según la cofundadora de Transparent Business, los Millennials esperan un *feedback* permanente.

Según el manager de Consultora Internacional, tienen una manera diferente de acatar las instrucciones y la característica más influyente es que estos jóvenes no poseen sentido de pertenencia a una empresa.

En cambio, los conductores de Herbalife, Wagen y Google no consideran que haya una diferencia en la percepción de las instrucciones.

El presidente de Google Argentina afirma que no hay inconvenientes a la hora de comunicar las políticas o impartir autoridad ya que en la Cía. prima el diálogo y la colaboración y a su vez ésta trasciende a los Millennials. En ese sentido, cabe mencionar que los empleados en su mayor proporción pertenecen a esta generación, siendo el promedio de edad en la compañía de 29 años y por ese motivo no se generan choques generacionales. Los líderes, en su mayoría forman parte de esta generación, por lo tanto, no se observa la diferencia de percepción, que si pueden notar las demás compañías.

Los entrevistados de Wagen y Herbalife tienen la particularidad de pertenecer al grupo etario estudiado, son jefes Millennials. Por lo tanto, ambos coinciden en que las políticas e instrucciones son percibidas de acuerdo a cómo las comunica el líder. Ambos supervisores están de acuerdo en no encontrar inconvenientes en las directivas comunicadas al personal y se enfocan en priorizar el respeto y el entendimiento para con todos, sin importar la edad o experiencia del subordinado. Esto se debe a que al ser Millennials son ellos los que se adaptan a sus subordinados y no viceversa.

Los entrevistados de Transparent Business, Sony, Consultora Internacional, Google, Wagen y Herbalife coinciden que la manera de ejercer la autoridad es distinta en cada equipo de trabajo.

Empresas como Sony, Consultora Internacional y Wagen cuentan con dos grandes grupos diferenciados de acuerdo a la función que llevaban a cabo. En Google trabajan por proyectos y hay una gran cantidad de equipos de trabajo que operan con autonomía, solo se siguen los lineamientos globales de los productos; lo mismo ocurre en Transparent Business, al ser ambas compañías digitales. En cambio en Herbalife, la aplicación de autoridad depende de cada gerente o director, siendo algunos más autoritarios y otros más flexibles.

Tanto Cromosol como Armaferro aplican la autoridad de una manera similar en sus equipos de trabajo, pero se tienen en cuenta las falencias, experiencia y necesidades de cada equipo, ambos destacan la comunicación y el diálogo a la hora de la resolución de problemas.

En DDL la autoridad es aplicada de la misma forma para todos los empleados independientemente de los equipos de trabajo y el personal que no se adapta puede optar por desvincularse de la empresa.

Se puede notar en este análisis de Osgood, que las únicas empresas que consideran que los Millennials no perciben las políticas e instrucciones de una manera distinta a las demás generaciones, tienen determinadas particularidades. En el caso de Google, la particularidad consiste en ser una empresa que surge a partir de esta generación y en el caso de Wagen y Herbalife, los representantes de las mismas tienen la característica distintiva de pertenecer a esta cohorte generacional.

Según la mayoría de los entrevistados sus empresas han notado la llegada de los Millennials y sus características distintivas y se puede afirmar que la autoridad es aplicada de diferente manera según los equipos de trabajo.

La única empresa en donde la autoridad se ejerce igualitariamente para todos los miembros de la organización es DDL. Cabe destacar, que esta consultora es la única que ha proclamado que por el momento no desea adaptarse a la nueva generación.

4.2.2. Diferencia de comportamiento y variación en el manejo de la autoridad.

Continuando con el desarrollo de los objetivos “describir la interacción entre los Millennials y la autoridad, desde el punto de vista de los conductores” y “mostrar si las empresas han replanteado las formas tradicionales de ejercer la autoridad a partir de la incorporación de los Millennials a la fuerza laboral”, abordamos el análisis de dos nuevas variables presentes en las entrevistas a través de un diagrama de Osgood.

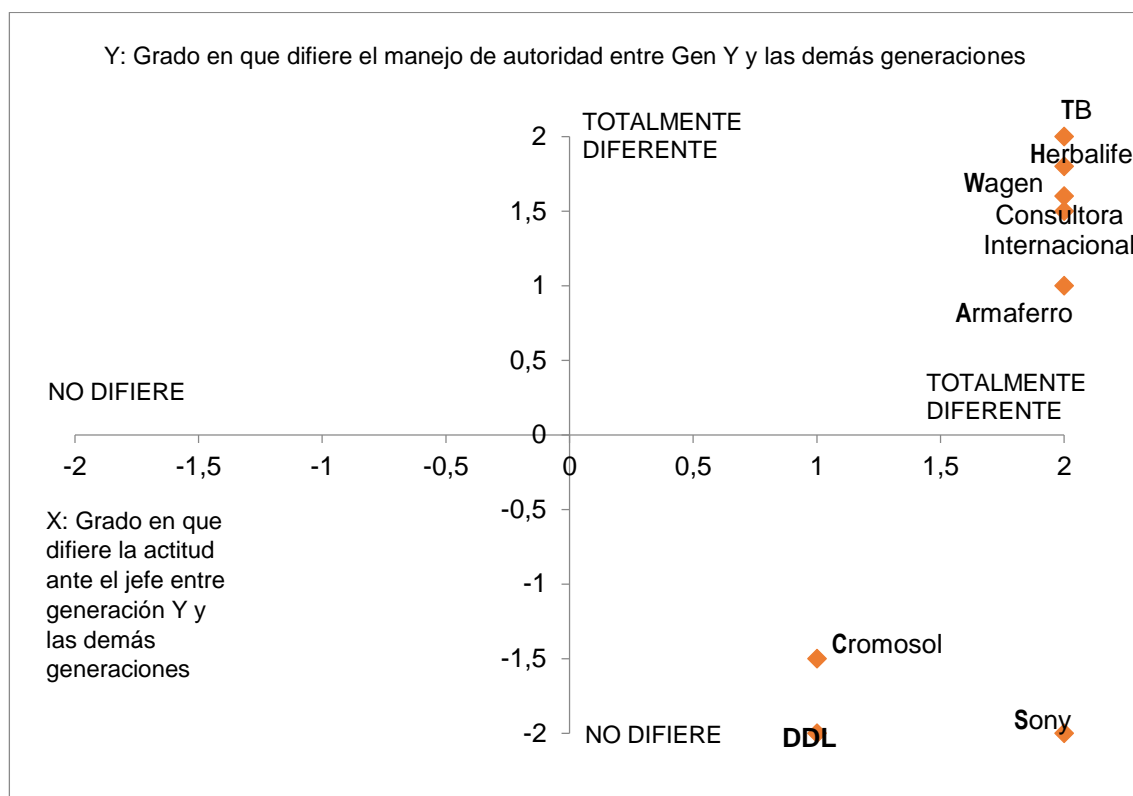


Gráfico 4-5 - “Diferencia de comportamiento y variación en el manejo de autoridad”

El gráfico relaciona en el eje X el grado en que difiere la actitud de los Millennials ante el jefe y las demás generaciones, con el grado en que varía el manejo de la autoridad entre los Millennials y demás generaciones, en el eje Y.

Transparent Business, Herbalife, Wagen, Sony, Consultora Internacional y Armaferro coinciden que los Millennials actúan de una manera totalmente diferente de cómo actúan las otras generaciones antes sus jefes.

Según estas compañías, los jóvenes presentan muchas más exigencias que las que tienen los empleados mayores, no respetan la autoridad como se la respetaba anteriormente, requieren más atención, flexibilidad, no responden al miedo como las

generaciones anteriores y son inestables, es decir pueden abandonar la organización si consideran el trabajo no les satisface.

La única compañía que no está de acuerdo con esta afirmación es Google, dado que comparte características muy similares a los Millennials y se destaca por su manera flexible de trabajar. No opera bajo una jerarquía tradicional, sino que cada equipo de trabajo tiene un líder. Como hemos mencionado en el análisis anterior, al formar parte de esta generación la mayoría de sus empleados no es posible comparar comportamientos o características distintivas. A su vez considera que el manejo de la autoridad es igual para todos los empleados ya que se espera que todos puedan expresar sus puntos de vista sin importar si son o no *team leaders*. Se espera que todos los miembros de la organización participen en las decisiones.

Cabe señalar que esto conlleva a que la autoridad no sea impartida de un modo diferente a las distintas generaciones, ya que en esta firma no se reconocen las características distintivas de la generación en estudio pero si hay diferencias en este manejo cuando nos referimos a los equipos de trabajo que conviven en Google, los cuales tienen su propia autonomía.

Transparent Business, Herbalife, Wagen, Consultora Internacional y Armaferro, tienen la particularidad de encontrar diferencias en la actitud de los Millennials ante sus jefes y el manejo de autoridad varía según la generación a la cual se está aplicando.

Se prioriza la comunicación, el enseñar con el ejemplo y el respeto. Estas empresas, al comprender que hay características generacionales que difieren, optan por adaptarse a las mismas y cambiar el manejo de la autoridad según el grupo etario.

El caso de Sony llama particularmente la atención ya que la empresa considera que los Millennials se comportan de una manera totalmente distinta pero el manejo de la autoridad hacia ellos y las demás generaciones no difiere. Se debe destacar que se observa hay una diferencia de aplicación en la autoridad según los equipos de trabajo, pero no se tiene en cuenta la generación a la cual pertenece el empleado sino las tareas que lleva a cabo.

Sony es una empresa burocrática debido a la influencia de la cultura japonesa de la casa matriz, y a las directivas que recibe de la misma.

Por otra parte, Cromosol y DDL, reconocen estas diferencias, pero la autoridad se aplica igualmente e independientemente del empleado sobre el cual se ejerce.

Estas empresas han decidido no cambiar sus formas de impartir la autoridad ante la incorporación de los Millennials.

En el caso de DDL, la Cía. optó por no adaptarse, ya que el entrevistado indica que no están pensando en replantear sus formas tradicionales y que por ese motivo seleccionan personal de mayor edad.

Cromosol imparte la autoridad de forma igualitaria, pero se han desarrollado una comunicación diferente a la hora de hablar con sus empleados de distintas generaciones.

Tanto DDL como Google afirman que el manejo de la autoridad no difiere en lo absoluto según la generación sobre la cual se aplique, y Cromosol considera que tampoco difiere, pero en menor medida que las anteriores.

4.2.3. Estilo de liderazgo y retención

A través del análisis de las entrevistas realizadas, mediante la metodología de Osgood, profundizamos nuestra investigación en función de los siguientes objetivos: “describir la interacción entre los Millennials y la autoridad, desde el punto de vista de los conductores” y “mostrar si las empresas han replanteado las formas tradicionales de ejercer la autoridad a partir de la incorporación de los Millennials a la fuerza laboral”.

El gráfico de Osgood relaciona en su eje X el estilo de liderazgo que ejerce cada empresa y en el eje Y el grado en el que este manejo favorece la retención del personal.

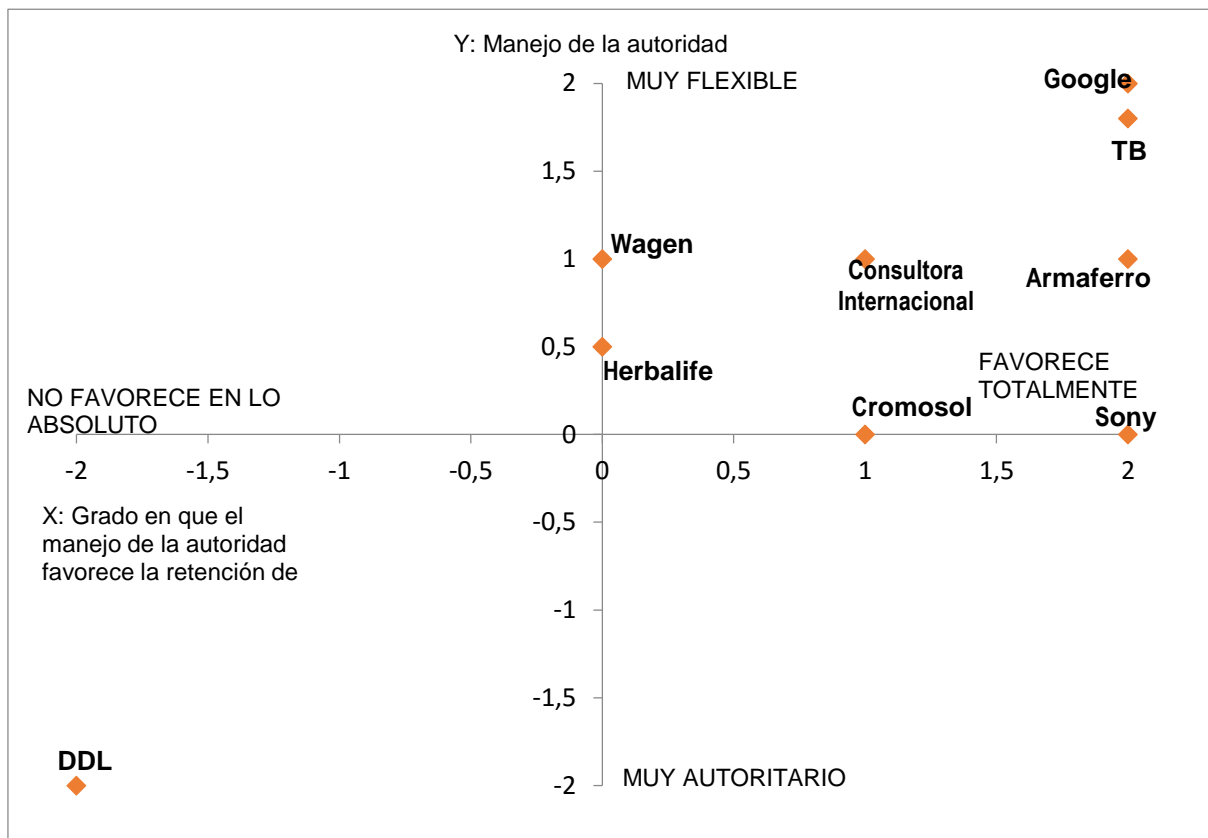


Gráfico 4-6 - "Estilo de liderazgo y retención"

Google y Transparent Business coinciden en ser empresas flexibles, esto se debe a que ambas son compañías digitales, por lo que la dinámica de trabajo para poder funcionar requiere esa característica, y que cada equipo de trabajo posea autonomía para tomar sus propias decisiones.

Según estas empresas, las prácticas de flexibilidad que desarrollan, parten del diálogo y el respeto que tienen hacia los subordinados, buscando convertirlos en parte de los proyectos, y que los mismos perciban que están siendo liderados por personas capaces. Estos factores, según los entrevistados, favorece totalmente la retención de personal, los empleados se sienten cómodos en empresas donde que son valorados y puedan experimentar que son parte de las mismas.

Wagen, Consultora Internacional y Armaferro se consideran empresas flexibles, pero en menor grado que las mencionadas anteriormente, ya que no tienen cierta flexibilidad en determinados tipos de tareas o frente a determinadas situaciones. Los referentes de las tres compañías coinciden en que el diálogo es la herramienta más adecuada para el entendimiento con los subordinados. Sin embargo, admiten que la

comunicación debe diferenciarse de acuerdo al rango etario y a la persona con la que se está entablando el diálogo. Los empleados deben trabajar con libertad siempre y cuando sean efectivos y puedan cumplir los objetivos.

En relación a la retención de personal, Armaferro considera que su política de autoridad favorece la retención, ya que los empleados buscan hacer carrera en la compañía.

En Consultora Internacional se considera que la modalidad favorece a la retención del personal y Wagen establece que el ejercicio de la autoridad es un factor indistinto para la retención del personal. Según la supervisora de Wagen, los Millennials pueden abandonar su trabajo actual, aunque el ejercicio de la autoridad y el clima laboral sean amenos para el empleado por dinero adicional u otros motivos.

Herbalife, considera que el ejercicio de autoridad es equilibrado. Para poder ejercerla se debe asumir una responsabilidad y ganarse el derecho para exigir a los subordinados, aunque esto no es suficiente para retener al personal, sino que le deben otorgar oportunidades tangibles para crecer en la Cía.

En Herbalife y Wagen, como se especificó en los puntos anteriores, los entrevistados son jefes Millennials y resulta evidente que ambos consideraron que el manejo de la autoridad es un factor indistinto que favorece a la retención de la generación en estudio. Según los mismos, esto no es lo único que motiva a un Millennial a seguir perteneciendo a una compañía, o en el caso que el manejo sea el adecuado esto facilita, pero no garantiza la continuidad del empleado en la empresa.

En Cromosol y en Sony el manejo de la autoridad es equilibrado. Cuando la situación lo requiere los jefes deben ser serios y exigentes, pero generalmente se muestran flexibles y ayudan al crecimiento y desarrollo del personal. Ambas empresas coinciden que se debe tener un trato personalizado con cada uno de los empleados que generan valor para la compañía, y dialogar sobre las posibilidades de desarrollo de cada persona. Además, Sony indica que esta modalidad de trabajo favorece totalmente la retención de personal como así también que desarrolla y aplica planes específicos para algunos empleados. En el caso de Cromosol, se considera que esta modalidad favorece en una menor medida que en Sony la retención del personal.

En DDL los jefes son autoritarios y consideran que las personas no necesariamente llegan a los objetivos si se los deja trabajar con libertad, indicando que es necesario ser exigentes en las tareas que deben realizar. El encuestado agrega que para retener a la generación Y se debe aplicar demasiado esfuerzo y efectuar cambios en las políticas, pero actualmente esto no es un tema de preocupación de la empresa, por lo que no se llevan a cabo planes de retención. Por el contrario, se busca contratar personal de generaciones anteriores.

Capítulo 5 – Conclusiones

En el presente capítulo desarrollaremos las conclusiones alcanzadas. Las mismas responden a los objetivos planteados al inicio de este trabajo, que dieron origen a la presente investigación.

5.1. Objetivos secundarios

5.1.1 Describir a los Millennials en Argentina y sus conductas distintivas en el ámbito empresarial.

Podemos describir a esta generación en primer lugar a partir de la visión que ellos comunican acerca de sí mismos. Se consideran eficientes, disciplinados, autosuficientes y flexibles.

Encontramos que los Millennials aspiran a permanecer en sus trabajos actuales entre cuatro y diez años. En este caso, advertimos una discrepancia con parte de la bibliografía disponible, que describe a esta generación como impaciente y tendiente al cambio de trabajo en cortos períodos de tiempo. Por otra parte, detectamos la presencia de esta diferencia de percepción entre los conductores, quienes también consideran que los Millennials muestran una marcada tendencia a la rotación laboral.

Entendemos que la discrepancia entre la expectativa de los Millennials y la percepción de sus jefes, puede originarse en conflictos relacionales que impidan el cumplimiento de las aspiraciones que ambos roles esperan de la relación laboral.

El perfil de empresa más elegido por los Millennials argentinos es multinacional, privada y con fines de lucro. Entendemos que la marcada tendencia a elegir el tipo de empresa Multinacional tiene su origen en motivos de índole cultural, ya que les brinda la posibilidad de trabajar en contacto con países de mayor nivel de desarrollo socioeconómico.

5.1.2 Comprender lo que significa para los Millennials una relación positiva con la autoridad en las empresas.

Los Millennials argentinos esperan de sus jefes el reconocimiento de sus logros. Prefieren ser conducidos por un líder que los motive, los escuche y que posea amplia experiencia, en ese orden de prioridad. Las tres primeras características citadas que valora esta generación en sus jefes, ponen de manifiesto el foco de atención en ellos mismos, con demandas consistentes en generar un entorno que favorezca su desempeño y desarrollo.

Finalmente aprecian el grado de experiencia de sus conductores como un activo necesario para su proceso de aprendizaje.

En ese sentido, confirmamos las observaciones teóricas que indican que los Millennials respetan a las generaciones anteriores por lo que han hecho y continúan haciendo, pero relegan su utilidad futura a los roles de mentores, consejeros de carrera y motivadores

Cabe mencionar también que el símbolo de autoridad más elegido por los Millennials fue la experiencia, característica que precedió en importancia a la posición jerárquica. De este modo complementamos la conclusión indicada en el párrafo anterior, con la observación que, para ellos, la autoridad es reconocida en mayor grado por la experiencia que un jefe les puede ofrecer, que por la posición jerárquica que ocupe este último.

En cuanto a los estilos de liderazgo, los Millennials prefieren en primer lugar el estilo Democrático y a continuación en orden de prioridad, el coaching. En tercer lugar, optan por un liderazgo Directivo. Se observa también un rechazo marcado al liderazgo coercitivo. De este modo, nuestras observaciones coinciden con la mayor parte de la bibliografía disponible.

Es importante mencionar que, en contraposición con parte de la teoría que conforma el marco de este trabajo de investigación, los Millennials mantienen en primer lugar las expectativas económicas a la hora de tomar la decisión de renunciar a un trabajo, con precedencia al segundo y tercer factor elegido, que fue la calidad del clima laboral y la valoración de la tarea realizada por ellos, respectivamente.

Cabe señalar también que tanto las mujeres como los hombres de la generación objeto de estudio prefieren un jefe masculino.

5.1.3 Describir la interacción entre los Millennials y la autoridad, desde el punto de vista de los conductores.

La mayoría de las empresas que participaron en esta investigación señalaron que los jóvenes Millennials plantean exigencias mucho mayores a las requeridas por los empleados de mayor edad. Entre sus características mencionaron que no muestran el mismo respeto por la autoridad que las generaciones más antiguas y que requieren mayor atención y flexibilidad. Adicionalmente no responden al miedo como las generaciones anteriores, manifestando también inestabilidad y una tendencia a abandonar el trabajo ante la menor insatisfacción.

En este contexto la capacidad de diálogo cobra una importancia fundamental al momento de resolver los conflictos positivamente. Y si bien el ejercicio de un liderazgo flexible favorece la retención de los talentos jóvenes en las empresas, concluimos que no es suficiente para asegurarla.

Sin embargo, advertimos dos factores que plantean una percepción distinta, e incluso atenúan o eliminan la necesidad de adaptación que requiere el choque generacional, principalmente entre los conductores de Generación X y los trabajadores Millennials.

El primero de ellos es el arribo de los Millennials a los puestos de conducción, lo cuál modifica significativamente la relación entre las figuras de autoridad y los conducidos. Los jefes Millennials comprenden a su generación y denotan una percepción distinta del problema, requiriendo un esfuerzo mucho menor de adaptación, a la hora de conducir a sus equipos.

El segundo factor, es la aparición de empresas jóvenes, principalmente tecnológicas, que cuentan desde su génesis con una perspectiva Millennial del trabajo y del ejercicio de la autoridad. En este caso se elimina el choque generacional dado que estas organizaciones operan con matrices de funcionamiento nativas de esta generación.

5.1.4 Mostrar si las empresas han replanteado las formas tradicionales de ejercer la autoridad a partir de la incorporación de los Millennials a la fuerza laboral.

Podemos concluir que prácticamente la totalidad de las empresas transgeneracionales han detectado la necesidad de replantear las formas tradicionales de ejercer la autoridad con la incorporación de los Millennials a la fuerza laboral.

Encontramos que el proceso de adaptación presenta variaciones en cuanto al grado de dificultad, en relación a las características de las empresas, detectando un grado mayor de tensión en las organizaciones burocráticas y las industrias tradicionales; donde se encuentra limitado el comportamiento de los empleados a pautas preestablecidas, que incluso dificultan la expresión de las diferencias. En el sentido opuesto, detectamos un grado de dificultad significativamente menor en las empresas de sistemas y tecnología, que presentan un grado de flexibilidad mucho mayor.

Mencionamos en el punto anterior el caso de las empresas que no están afrontando el proceso de adaptación debido a que nacieron junto a la generación Millennials.

5.1.5 Comparación de los Millennials argentinos con los de Estados Unidos.

Al momento de definirse a sí mismos, los Millennials de Estados Unidos no establecen diferencias con los argentinos. Se consideran eficientes, disciplinados, autosuficientes y flexibles.

En cuanto a la percepción de una relación positiva con la autoridad, los Millennials de Estados Unidos se caracterizan por valorar en un jefe la visión a largo plazo y la disposición a delegar tareas, expresando una necesidad de motivación mucho menor que los argentinos.

Si bien los Millennials de Estados Unidos coinciden con los argentinos en que la principal causa de ruptura del contrato laboral está dada por un nivel de remuneración insuficiente, difieren de estos últimos porque a continuación, dan lugar a una amplia variedad de causas.

En ese sentido los Millennials de Estados Unidos renunciarían a su trabajo por múltiples razones.

Los Millennials de Estados Unidos y los argentinos, reconocen como símbolo de autoridad más aceptado a la experiencia y prefieren ser conducidos por un jefe de género masculino.

Observamos entre los Millennials estadounidenses una preferencia menor a la expresada por los argentinos, en relación a trabajar en una empresa multinacional. En sentido contrario, encontramos un mayor interés en formar parte del *staff* de una organización sin fines de lucro.

5.2. Objetivo primario

5.2.1. Describir las principales características y consecuencias de las relaciones de los Millennials con la autoridad.

Concluimos que los Millennials muestran una alta valoración de sí mismos y que se sienten protagonistas de su época. Su percepción de la autoridad indica que la misma fluye desde la base de las organizaciones hacia su vértice, a través del reconocimiento de la misma y no de su imposición.

Visualizan al conductor como un mentor, consejero de carrera y motivador, enfocándose en su propio desarrollo.

Mantienen las expectativas económicas en una valoración alta entre sus demandas laborales y, tanto si se trata de hombres como de mujeres, prefieren la figura masculina en las posiciones de conducción.

Como sus valores generacionales todavía son distintos a los de sus conductores, se evidencian con ellos conflictos de percepción acerca de ciertos conceptos, tales como el respeto a la autoridad, la demanda de atención, el miedo o temor; principalmente esto ocurre con su generación predecesora (Gen X).

Por ese motivo no resulta suficiente la aplicación de un liderazgo flexible para resolver dichos problemas, sino que se requiere una profunda atención y comprensión de los valores que trae consigo esta generación.

Podemos apreciar también que la inserción de la generación Millennial es profunda en todos los escenarios de la sociedad actual, de modo tal que muestra un elevado grado de madurez y protagonismo en distintos escenarios significativos.

En ese sentido debemos atender a dos factores fundamentales sobre la capacidad de transformación que detenta esta generación en la actualidad: (a). La aparición de mandos medios y gerenciales Millennials en las empresas, (b). El surgimiento de empresas jóvenes que traen el ADN de la generación desde su génesis.

Entendemos que el impacto de la generación en todos los escenarios de la sociedad es altamente significativo, y que hoy más que nunca es imprescindible generar un diálogo bidireccional en las empresas, con los miembros de esta generación, de modo tal de asegurar un adecuado traspaso generacional.

Debe tenerse en cuenta que en muy poco tiempo, ellos conducirán el futuro de las organizaciones.

Capítulo 6 – Relevamiento Bibliográfico

Bibliografía

- Bernard, C. (1938). Las Funciones del Ejecutivo. sd: sd.
- Cardozo, P. (2015). Puro management. Argentina: Temas.
- Cuesta, M. (2012). El impacto de la generación Y en las organizaciones. Argentina: Edicon.
- Espinoza, C. & Ukleja, M. & Rusch, C.. (2010). Managing the Millennials. EEUU: John Wiley & Sons Inc.
- Fayol, H. (1987). Administración industrial y general. Argentina: El Ateneo.
- Goleman, D. (4/2000). Leadership That Gets Results. Harvard Business Review.
- Hatum, A. (2014). Yrrupción. Argentina: Temas.
- Howe, N & Strauss, W. (2000). Millennials Rising The Next Great Generation. EEUU: Vintage.
- Howe, N & Strauss, W. (2006). Millennials and the Pop Culture. EEUU: LifeCourse Associates.
- Howe, N & Strauss, W. (2007). Millennials Go to College. EEUU: Life Course Associates
- Jones, G & George, J. (2010). Administración contemporánea. Mexico, DF: Mc Graw Hill.
- Katz, D & Kahn, R. (1966). The Social Psychology of Organizations. New York: Wiley.
- Kotter, J. (1988). The Leadership Factor. EEUU: The Free Press.
- Kriger, M. (2010). Jóvenes de escarapelas tomar: Escolaridad, enseñanza de la historia y formación política en la Argentina post -2001. La Plata: Editorial Universidad de la Plata.
- Krossa, W. (2003). Taking the Animal Out of God . EEUU: Xlibris Corporation.

- Molinari, P. (2011). Turbulencia Generacional en las Empresas. Argentina: Temas.
- Ostroff, F. (1999). The Horizontal Organization. EEUU: Oxford University Press.
- Stogdill, R. (1974). Handbook of Leadership. EEUU: Free Press.
- Weber, M. (1979). Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva. México: Fondo de Cultura Económica.

Fuentes on line

- Caraher, L. (2014). Are Millennials Really all that Different?. 8/7/2016, de Caraher, L Sitio web: <http://www.leecaraher.com/ask-lee-are-millennials-really-all-that-different/>
- Deloitte. (2015). Encuesta Deloitte 2015, la Generación del Milenio. 10/5/2015, de Deloitte Sitio web: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/150225-EncuestaDeloitte2015-Generacion-del-Milenio.pdf>
- González Pérez, M & Heiner Mercado, P. (2014). Gerenciando la Generación Y. 9/7/2016, de Universidad EAFIT Revista AD MInister Sitio web: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/2431/2546>
- Great Place to Work. (2015). Generación Y: entre la búsqueda de desafíos y la rotación laboral. 12/6/2016, de Great Place to Work Sitio web: <http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1167-generacion-y-entre-busqueda-de-desafios-y-rotacion>
- Ibarómetro. (2013). Millennials. Estudio de prácticas y valores de los jóvenes argentinos. 2/7/2016, de Ibarómetro Sitio web: <http://www.ibarometro.com/newsite/wp-content/uploads/2014/11/Informe-Millennials-Argentinos.pdf>
- Indec. (2010). Censo 2010 . 5/62016, de Indec Sitio web: http://www.indec.mecon.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135
- Interactive advertising bureau. (2015). Entrevista a Mariano Filarent Director de Havas Media. 12/6/2016, de Interactive advertising bureau Sitio web: <http://www.iabargentina.com.ar/entrevistas10.php>

- Real Academia Española. (2016). Autoridad. 10/7/2016, de DRAE Sitio web: <http://dle.rae.es/?id=J3hJP2w>
- Rivera García, A. (2002). Crisis de autoridad: Sobre el concepto político de autoridad en Hannah Arendt. 8/7/2016, de Biblioteca Saavedra Fajardo Sitio web: <http://www.saavedrafajardo.org/archivos/trabajos/trab002.pdf>
- Tagliabué, R & Cuesta, M. (2009). Una Nueva Generación en la Universidad y el Trabajo: desafíos y oportunidades. 1/7/2016, de Revista Gestión de las Personas y la Tecnología Sitio web: <http://www.revistagpt.usach.cl/sites/revistagpt.usach.cl/files/paginas/gpt12.pdf>

Capítulo 7 - Anexos

7.1 Encuestas

Millennials y su relación con la autoridad en las empresas

*Required

1. Lugar de residencia/Place of residence *

Mark only one oval.

- Argentina
 United States *Skip to question 26.*

2. Género *

Mark only one oval.

- Femenino
 Masculino

3. Edad *

Mark only one oval.

- Entre 18 y 20 Años
 Entre 21 y 26 Años
 Entre 27 y 31 Años
 Entre 32 y 35 Años
 Más de 35

4. Lugar de residencia *

Mark only one oval.

- CABA y GBA
 Interior del país

5. Nivel educativo (marca el más avanzado) *

Mark only one oval.

- Secundario en curso
 Secundario completo
 Terciario en curso
 Terciario completo
 Universitario incompleto
 Universitario completo
 Posgrado

6. ¿Con quién vivís? *

Mark only one oval.

- Sola/o
 En pareja
 Con mi familia
 Other:

7. ¿Tenés hijos? *

Mark only one oval.

- Si
 No

8. ¿Cuál es el nivel de ingresos por mes en tu hogar? *

Mark only one oval.

- \$0 - \$5650
- \$5651 - \$11500
- \$11501 - \$19800
- \$19801 - \$54500
- Más de \$54500

9. Elegí de acuerdo a tu relación con el trabajo *

Mark only one oval.

- Nunca tuviste trabajo *Stop filling out this form.*
- No trabajas actualmente *Skip to question 17.*
- Trabajas bajo relación de dependencia
- Trabajas Freelance (trabajo independiente) *Skip to question 25.*

10. ¿Cuál es tu puesto? *

Mark only one oval.

- Pasante
- Junior
- Semi-senior
- Senior
- Supervisor
- Jefe
- Gerente
- Other:

11. ¿Renunciarías a tu trabajo actual? *

Mark only one oval.

- Si
- No

12. ¿Cuánto tiempo creés que permanecerás en tu trabajo actual? *

Mark only one oval.

- Menos de 1 año
- Hasta 2 años
- Hasta 3 años
- Entre 4 y 10 años
- Más de 10 años

13. ¿Por que razones cambiarías de trabajo? (Marcá hasta 3 opciones)

Tick all that apply.

- Mi jefe ejerce demasiada autoridad
- Mi jefe no valora mi trabajo
- Por la remuneración
- Por el mal clima laboral
- Trabajo rutinario
- Other:

14. **¿Qué grado de respeto sentís por tu jefe? Siendo 0 "nada de respeto" y 4 "lo respeto totalmente" ***

Mark only one oval.

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. **¿Qué grado de confianza tenés en tu jefe? Siendo 0 "nada de confianza" y 4 "confianza totalmente" ***

Mark only one oval.

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. **¿En qué grado creés que tu empresa está dispuesta adaptarse a las nuevas generaciones? Siendo 0 "nada dispuesto" y 4 "totalmente dispuesto" ***

Mark only one oval.

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. **¿En qué tipo de empresa te gustaría trabajar? (Marcá hasta 3 opciones) ***

Tick all that apply.

- Con fines de lucro
- Sin fines de lucro
- Nacional
- Multinacional
- Privada
- Publica
- Freelance
- Other:

18. **En qué grado preferís que tu jefe sea: siendo 0 "nada preferible" y 4 "totalmente preferible" ***

Mark only one oval per row.

	0	1	2	3	4
Mujer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hombre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. **¿Cuánto valorás estas características en tu jefe? Siendo 0 "nada valorado" 4 "totalmente valorado" ***

Mark only one oval per row.

	0	1	2	3	4
Que te haga devoluciones frecuentes sobre tu trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que le apasione su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que tenga visión a largo plazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que reconozca tus logros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que tenga experiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que conozca personalmente a sus empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que te escuche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que sepa motivar a sus empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que sepa delegar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. **¿Qué tipo de jefe preferís? ***

Mark only one oval.

- Uno que toma las decisiones sin consultarte, es inflexible y descarta tus ideas
- Uno que establece los objetivos pero te da la libertad de elegir como llegar a él
- Uno que haga prevalecer tus valores, tus emociones y sea flexible
- Uno que escuche tus ideas, que promueva la responsabilidad y la flexibilidad para lograr en conjunto los objetivos
- Uno que te controla y corrige cada cosa que haces, establezca estándares de desempeño muy altos, demande mucho y reemplace gente incapaz
- Uno que te enseñe, dialogue y te ayude en tu desarrollo personal

21. **De los siguientes factores, indicá en qué grado te molesta que tu jefe: siendo 0 "nada molesto" y 4 "totalmente molesto" ***

Mark only one oval per row.

	0	1	2	3	4
No te escuche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condicione tu creatividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se irrite fácilmente en condiciones de estrés y grite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenga empleados favoritos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Te subestime	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No reconozca sus errores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No reconozca tus méritos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. **¿Cuál es el grado de importancia de estas características en un trabajo? Siendo 0 "nada importante" y 4 "totalmente importante" ***

Mark only one oval per row.

	0	1	2	3	4
Buen clima laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remuneración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidad social empresaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexitime (horario flexible)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilidades de capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de beneficios (gimnasio, comedor, yoga, masajes, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desafío constante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilidad de trabajar en el exterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilidad de hacer carrera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. **De las siguientes características que puede tener una persona, marcá en qué grado representan un signo de autoridad para vos: siendo 0 "nada representativo" y 4 "totalmente representativo" ***

Mark only one oval per row.

	0	1	2	3	4
La posición jerárquica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El título académico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El nivel de experiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El poder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. **¿En qué grado te considerarás?: siendo 0 "nada" y 4 "totalmente" ***

Mark only one oval per row.

	0	1	2	3	4
Innovador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplinado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autosuficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprometido con la sociedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leal con la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orgullosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Stop filling out this form.

Freelance

25. **¿En algún momento de tu trabajo, tenés un jefe o sos dirigido por otra persona? ***

Mark only one oval.

- Si *Skip to question 17.*
 No *Skip to question 22.*

26. **Gender ***

Mark only one oval.

- Female
 Male

27. **Age ***

Mark only one oval.

- 18-20
 21-26
 27-31
 32-35
 More than 35

28. **Level of study (Choose your higher education) ***

Mark only one oval.

- Less than High School
 High School Graduate
 Less than Tertiary
 Tertiary Graduate
 University Uncompleted
 University Completed
 Postgraduate Degree or Master

29. **Who do you live with? ***

Mark only one oval.

- Alone
 With your Partner
 With your family
 Other:

30. **Do you have kids? ***

Mark only one oval.

- Yes
 No

31. **Which is your monthly household income? ***

Mark only one oval.

- U\$s0- U\$s1257
 U\$s1258- U\$s2500
 U\$s2501- U\$s4500
 U\$s4501- U\$s6400
 More than U\$s6401

32. **Do you work? ***

Mark only one oval.

- I've never worked *Stop filling out this form.*
 I'm not working at the moment *Skip to question 40.*
 I'm an employee
 I'm a freelance *Skip to question 48.*

33. **What is your position at your job? ***

Mark only one oval.

- Intern
 Junior
 Semi senior
 Senior
 Supervisor
 Chief
 Manager
 Other:

34. **Would you quit your current job? ***

Mark only one oval.

- Yes
 No

35. **How long do you think you will stay in your current job? ***

Mark only one oval.

- Less than 1 year
 Up to 2 years
 Up to 3 years
 Between 4 and 10 years
 More than 10 years

36. Why would you change your job? (Mark three options maximum) *

Tick all that apply.

- My boss is too authoritarian
- My boss doesn't appreciate my work
- Because of the salary
- Because of the bad working environment
- Hackwork
- Other:

37. How much do you respect your boss? From 0 "no respect" to 4 "totally respect" *

Mark only one oval.

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. How much do you trust in you boss? From 0 "no trust" to 4 "totally trust" *

Mark only one oval.

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. To what extent do you think your company is willing to adapt to new generations? From 0 "no willing" to 4 "totally willing" *

Mark only one oval.

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. What kind of company would you like to work with? (Mark three options maximum) *

Tick all that apply.

- For-profit companies
- Non profit organization
- National
- Multinational
- Private
- Public
- Freelance
- Other:

41. To what extent do you prefer having a boss: from 0 "no prefer" to 4 "totally prefer" *

Mark only one oval per row.

	0	1	2	3	4
Female	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Male	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. How much do you value these characteristics in your boss? From 0 "no value" to 4 "totally value" *

Mark only one oval per row.

	0	1	2	3	4
That gives you frequent feedback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The passion for his job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
That has long-term vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
That recognizes your achievements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
That has experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
That personally knows his employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
That listens to you	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
That knows how to motivate his employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
That knows how to delegate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. What kind of boss do you prefer? Chose an option *

Mark only one oval.

- One who makes decisions without consulting you , is inflexible and discard your ideas
- One who sets the goal but it gives you the freedom to choose how to reach it
- One who prevails your values , your emotions and is flexible
- One who listens to your ideas, favorizes a sense of responsibility and flexibility to achieve goals together
- One who monitors and corrects everything you do . Establishes very high standards of performance , requires a lot of work and replaces incapable people
- One who teaches you , speaks with you and helps you in your personal development

44. Of the following factors, indicate to what degree it bother you that your boss: from 0 "nothing annoying" to 4 "totally annoying" *

Mark only one oval per row.

	0	1	2	3	4
Doesn't listen to you	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limits your creativity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irritates easily in situations of stress and shout	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Has favorite employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Underestimates you	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doesn't recognize his mistakes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doesn't recognize your achievements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. How important are these job features for you? From 0 "not important at all" to 4 "totally important" *

Mark only one oval per row.

	0	1	2	3	4
Good working environment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salary	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Corporate Social Responsibility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flextime (flexible working-hours)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Training programs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefits policy (gym, yoga class, massages)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Constant challenges	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibility of working abroad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibility of career development	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. Of the following characteristics that a person could have, mark to what degree represents an authority sign for you: from 0 "no representative" to 4 "totally representative" *

Mark only one oval per row.

	0	1	2	3	4
Hierarchical position in the company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Academic title (university degree, MBA, PhD)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Level of experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Power	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47. To what extent do you consider yourself?: from 0 "nothing" to 4 "totally" *

Mark only one oval per row.

	0	1	2	3	4
Innovative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficient	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplined	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-sufficient	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Committed to society	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leal with the company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Stop filling out this form.

Freelance

48. At some point in your work, do you have a boss or someone who leads you? *

Mark only one oval.

- Yes Skip to question 41.
- No Skip to question 45.

7.2 Entrevistas

Empresa: Transparent Business

Fecha: miércoles 4 de Mayo de 2016

Inicio 19 hs. Duración 30 min. Entrevista vía Skype

Entrevistada: Silvina Moschini

1. ¿Su empresa tiene empleados de entre 20 y 35 años? ¿Qué proporción de la nómina representan? ¿Tiene contacto directo o indirecto con ellos?

Si. En nuestra compañía trabajamos con muchísimos jóvenes de menos de 35 años, con Millennials. En general no son empleados porque trabajamos con contratos internacionales, es decir, gente que desde cualquier lugar del mundo consigue trabajo o trabaja para nosotros y lo hace desde manera remota, no como empleados, sino como consultores o como contratistas internacionales.

Yo tengo contacto en algunos casos, pero sino gente de mi equipo tiene contacto a diario, y lo que hacemos nosotros es que tenemos una compañía que es una plataforma que permite a gente, principalmente Millennials, poder acceder a trabajo de manera remota y colaborar con tecnología de internet, es decir, trabajar en la nube, hacer que se puedan compartir archivos, colaborar en documentos al mismo tiempo, pasar comentarios y recibir al mismo tiempo *feedback* que son las cosas que son importantes para los Millennials.

2. ¿Su empresa ha analizado o tiene intenciones de analizar las características e intereses de esta nueva generación?

Si. Hemos analizado no solamente en nuestra firma sino en otras también.

Nosotros principalmente trabajamos con Millennials o con mujeres y hombres que valoran la flexibilidad y que tienen un alto grado de conocimiento y de compatibilidad basado en la computadora, así que son personas muy particulares que funcionan muy bien colaborando online, y esto es algo que es muy particular, no es una compañía normal, pero nosotros nacimos como una compañía digital pensando en la compañía que le gustaría trabajar a la generación Y, que les permite obtener flexibilidad, trabajar desde cualquier lado, trabajar en línea, recibir feedback inmediato y por supuesto acceder a proyectos que tengan impacto en cualquier lugar del mundo.

3. ¿Considera que los gerentes de su empresa están desarrollando nuevas competencias para adaptarse a esta generación? ¿Qué cambios observa en las modalidades de trabajo a medida que se integran nuevas generaciones?

Si, la empresa en sí tiene que generar competencias para adaptarse a los Millennials. Puedo observar a medida que se integran las nuevas generaciones que es valorada por sobre todos los beneficios la flexibilidad y los jóvenes requieren un feedback permanente e inmediato.

4. ¿Considera que su empresa ofrece un conjunto de beneficios diseñado específicamente para las necesidades e intereses de la nueva generación?

Nuestra compañía está basada en el concepto de lo que se llama organización exponencial, es decir una organización que crece ágilmente, ciento por ciento basada en la nube, con una estructura muy pequeña central y una estructura muy flexible y dinámica donde encontramos a la mejor persona, independientemente de donde viva, de su color de pelo, de ojos, de si es hombre o mujer, y compensamos basado en mérito, también a través de los *reviews* que van recibiendo y del feedback permanente entonces cuanto mejor resultado obtener más puedes ganar y más puedes crecer en una organización en la que te están evaluando constantemente porque los clientes vuelven a reelegirte, es decir, no son contratos donde una vez que tenés un acuerdo con una empresa te vas a quedar de por vida, nadie se queda de por vida, ya que en esta nueva dinámica te lo vas ganando en el día a día, pero tenés la posibilidad de elegir también con quién querés trabajar y con quién no.

5. ¿Cómo describe su manejo de la autoridad?

Me considero una persona flexible y siempre estoy dispuesta a aceptar distintas opiniones y puntos de vista.

6. ¿Cómo describe el manejo de la autoridad sobre la generación Y? ¿Considera que es diferente al que usted ejerce con el resto de las generaciones? ¿Cuáles son las principales diferencias?

El tema de la autoridad es bien diferente para los Millennials que lo que es para las generaciones anteriores, incluyendo a la generación X como la mía que somos los de 40, pero aquí básicamente lo que es importante es que los Millennials están abiertos a recibir indicaciones y a respetar autoridad de cualquier persona, sin importar la edad, ellos no ven la edad como un factor determinante para que alguien se convierta en autoridad, sino que la autoridad sea por el conocimiento, por el respeto que se le tiene a alguien por su saber, por liderazgo, y ellos respetan a gente de distintas nacionalidades, edades y distintos caminos de la vida de la misma manera, si es que estas personas tienen algo que aportar, así que es bien diferente también del modelo jerárquico, orgánico y distante que tenían otras generaciones, este está basado más en mérito y en características que ellos consideran importantes.

7. ¿Considera que la modalidad actual del ejercicio de la autoridad sobre la Generación Y favorece la retención del personal?

Depende de la empresa. Lo que favorece la retención de personal, que se los respete, que se les dé feedback que les permita compatibilizar su vida personal y profesional, que les dé un trabajo que hagan que tengan un sentido, se preocupan por el impacto social también, que pueda tener de lo que hacen en la compañía y permanentemente requieren que se les esté dando retroalimentación.

8. ¿Distingue en sus empleados más jóvenes una forma distinta de percibir las políticas e instrucciones de la empresa, que en el caso de las generaciones más antiguas? ¿Puede describir las diferencias?

Si por supuesto, son distintos. Y creo que los managers tienen que entender cómo funcionan por qué les gusta recibir feedback, como les gusta colaborar, qué valoran en cuanto a la flexibilidad en cuanto a la búsqueda de los resultados, en cuanto al impacto que quieren obtener de lo que hacen y esto es algo que tienen que aprender los managers.

9. ¿Los empleados de la Generación Y actúan diferente ante sus jefes que las generaciones anteriores?

Si. Actúan diferente porque son diferentes.

10. ¿En su empresa se emplean distintas formas de ejercer la autoridad de acuerdo a las características de cada equipo de trabajo?

Si, cada equipo de trabajo tiene una modalidad distinta de trabajar, pero siempre se prioriza la comunicación y el feedback. No hay inconvenientes con la autoridad.

11. ¿Trabaja con Millennials de EEUU y Argentina? ¿Encuentra diferencias entre ellos? ¿Cuáles son?

Si. Pero no sólo con Millennials de EEUU y Argentina, la modalidad de trabajo de nuestra compañía nos permite trabajar online con Millennials de todas partes del mundo. Y no, no hay diferencias muy marcadas ya que, al ser una plataforma de control de teletrabajo, se adapta perfecto a los tiempos de cada empleado y no se ven las diferencias, las personas se conectan, hacen las tareas que deben realizar y cumplen con los objetivos.

Empresa: DDL Outsourcing SRL

Fecha: viernes 6 de Mayo de 2016

Inicio 17 hs. Duración 1 hr. Entrevista Presencial

Entrevistado: RUBEN BARASCH

1. ¿Su empresa tiene empleados de entre 20 y 35 años? ¿Qué proporción de la nómina representan? ¿Tiene contacto directo o indirecto con ellos?

Sí, tenemos empleados de ese rango etario que aproximadamente ocupan el 20% de la nómina. Y tengo contacto directo con los mismos, ya que mi empresa es una Pyme de 20 empleados.

2. ¿Su empresa ha analizado o tiene intenciones de analizar las características e intereses de esta nueva generación?

No específicamente. En nuestra empresa no lo analizamos, porque optamos por contratar gente más grande que esté a la altura de las circunstancias de una consultora. Pero si, muchas empresas que nos contratan se están planteando el gran problema que tienen con los jóvenes profesionales, y crearon programas específicos para ellos, pero aun así siguen lidiando con la alta rotación de personal, todavía no pudieron determinar un patrón característico de esta nueva fuerza laboral para retenerlos. Igualmente, esto depende de la magnitud y del tipo de empresa. Las multinacionales generalmente tienen políticas o programas elaborados especialmente para los jóvenes que se están incorporando al ámbito laboral.

3. ¿Considera que los gerentes de su empresa están desarrollando nuevas competencias para adaptarse a esta generación? ¿Qué cambios observa en las modalidades de trabajo a medida que se integran nuevas generaciones?

No hay gerentes, somos dueños los que manejamos la compañía. Pero no estamos pensando en ninguna política para adaptarnos a la Generación Y.

Lo primero que observo es que esta nueva fuerza laboral es muy inestable, cambian de trabajo constantemente, es difícil retenerlos; dejan todo para último momento, y nosotros como empresa verdaderamente no cambiamos nuestra modalidad de trabajo, queremos que las cosas se sigan haciendo como siempre se hicieron, y brindar la misma calidad de servicio que brindamos a las empresas desde que nos fundamos como compañía, por lo que esta nueva generación no se está adaptando a nuestro negocio. Optamos por contratar gente más grande.

4. ¿Considera que su empresa ofrece un conjunto de beneficios diseñado específicamente para las necesidades e intereses de la nueva generación? ¿Ustedes están al tanto que van a tener que incorporar a esta nueva generación?

No. De hecho tendemos a contratar gente más grande, que más jóvenes, por ser inestables.

Si estoy al tanto que vamos a tener que incorporarlos, pero no es algo en lo que la empresa esté enfocada en este momento, considero que los jóvenes van a madurar. Antes nosotros estábamos más presionados por la autoridad y teníamos más conducta, teníamos celadores en el colegio que, si no cumplíamos con el código de vestimenta, por ejemplo, nos castigaban, eso es algo que marcó a mi generación, había un respeto

por la autoridad que en las generaciones actuales no existe. Hoy, cada vez hay menos reglas en el colegio, y los chicos hacen prácticamente lo que quieren, por lo tanto, esas cuestiones hay que trasladarlas a la maduración y a cómo van a manejarse en el ámbito laboral cuando sean más grandes.

5. ¿Cómo describe su manejo de la autoridad?

En general, no acepta tanto la autoridad, son más conservadores, a veces tengo que ser más exigente en cuanto a la forma de realización de alguna tarea. No necesariamente llegan a los objetivos si se los deja trabajar a su manera.

6. ¿Cómo describe el manejo de la autoridad sobre la generación Y? ¿Considera que es diferente al que usted ejerce con el resto de las generaciones? ¿Cuáles son las principales diferencias?

No, yo creo que siempre aplico la autoridad de la misma manera, independientemente del empleado. La nueva generación es mucho más inestable, cambian de trabajo a cada momento.

7. ¿Considera que la modalidad actual del ejercicio de la autoridad sobre la Generación Y favorece la retención del personal?

No, las empresas para retener a esta generación tienen que hacer mucho esfuerzo, cambiar políticas o hacer que esta generación cambie, lo cual es muy difícil, porque su manera de actuar, no es algo que se puede cambiar de un día para el otro, es consecuencia de la sociedad que se está viviendo en estos tiempos.

8. ¿Distingue en sus empleados más jóvenes una forma distinta de percibir las políticas e instrucciones de la empresa, que en el caso de las generaciones más antiguas? ¿Puede describir las diferencias?

Las generaciones anteriores en mi opinión son más eficientes, te repito, nosotros estamos contratando gente más grande, porque los jóvenes no logran adaptarse a determinadas formas de trabajo, lo que no significa que no puedan aprender para lograr los objetivos, en general tardan más en madurar. Es una generación muy visual y muy cambiante, hacen están acostumbrados a hacer muchas cosas a la vez, pueden mirar la TV, usar el celular, y la pc al mismo tiempo, pero esto ocasiona que no hagan nada profundamente, no se toman el tiempo de reflexionar. Las generaciones anteriores no éramos así, ya por el solo hecho de que no contábamos con la tecnología de la actualidad, entonces nosotros salíamos a jugar al fútbol, si queríamos hablar con nuestros amigos los contactábamos personalmente, la televisión no ofrecía tantos canales como hoy en día, entonces nosotros teníamos que adaptarnos al contenido. Hoy en día, el contenido y todo en general debe adaptarse a los jóvenes.

9. ¿Los empleados de la Generación Y actúan diferente ante sus jefes que las generaciones anteriores?

Si. No respetan la autoridad cómo lo hacíamos antes.

10. ¿En su empresa se emplean distintas formas de ejercer la autoridad de acuerdo a las características de cada equipo de trabajo?

No, la autoridad la ejercemos de una determinada manera y las personas que no se adaptan a nuestra modalidad de trabajo y a nuestra cultura, por lo general deciden desvincularse de la empresa.

Lo que sí puedo afirmar es que el ejercicio de la autoridad y la manera en cómo se percibe la misma cambia según el nivel socioeconómico del empleado. No es lo mismo el Millennial que ustedes me están describiendo, que pertenece al sector que llamamos ABC1; que los Millennials que necesitan trabajar porque tienen recursos muy precarios y necesitan del salario para poder subsistir y mantener a sus familias. Los obreros, aunque nacieron en el mismo periodo de los Millennials que describen los autores, a los 23 años ya tienen más de 3 hijos, viven en concubinato y les interesa la remuneración. En cambio, ustedes, que tienen acceso a la tecnología, a educación universitaria, viajan, no tienen hijos, no les interesa tanto el dinero sino capacitarse y poder estudiar en el exterior, tienden a valorar más aquellas empresas donde les paguen una maestría, y no tanto la remuneración en sí.

11. ¿Trabaja con Millennials de EEUU y Argentina? ¿Encuentra diferencias entre ellos? ¿Cuáles son?

No. No trabajamos con Millennials de EEUU.

Empresa: Cromosol

Fecha: viernes 6 de Mayo de 2016

Inicio: 18 hrs. Duración 1 hr. Entrevista Presencial.

Entrevistado: Martin Saiz

1. ¿Su empresa tiene empleados de entre 20 y 35 años? ¿Qué proporción de la nómina representan? ¿Tiene contacto directo o indirecto con ellos?

Si, la empresa tiene empleados de entre 20 y 30 años, los cuales representan el 27% de la nómina total. Que son al cierre de las cargas sociales de abril 217 personas (sin incluir a la fuerza de ventas en este análisis, ya que se maneja distinto y serian aproximadamente 50 personas. De todos modos, no tienen esa edad.

Dentro de mi sector, las tres personas que me reportan tienen ese rango etario, por lo que tengo contacto directo con ellos. Y el resto, los operarios, no son subordinados míos, pero tengo contacto con ellos todo el tiempo por cuestiones de RRHH. Incluso hay muchos jefes de esas personas que están dentro de esta edad, más que nada pisando los 30. Hay 9 supervisores, y sólo 2 tienen más de 35 años. Empezaron como operarios en la empresa y no tienen más experiencia que ésta.

2. ¿Su empresa ha analizado o tiene intenciones de analizar las características e intereses de esta nueva generación?

Siempre las áreas de RRHH segmentan las nóminas. Por edad, género, nivel salarial. Lo que más se mira son las bandas salariales sin reparar tanto en los grupos etarios. Pero el día a día nos lleva a tener que pensar en este grupo, porque tiene complejidades que son diferenciales de la gente más grande. De forma planificada o no, tenemos que analizar sus características.

3. ¿Considera que los gerentes de su empresa están desarrollando nuevas competencias para adaptarse a esta generación? ¿Qué cambios observa en las modalidades de trabajo a medida que se integran nuevas generaciones?

Con los supervisores que tienen a cargo este tipo de personas, hemos armado una capacitación anual donde en la mayoría de los módulos yo soy el instructor. Pensando justamente en cómo lidiar con empleados de estos tiempos, no específicamente con los Millennials, ya que esta clasificación que le queda chica a la complejidad actual de RRHH. Con lo cual mi intención siempre es que se formen en la gestión de RRHH integral. Los distintos grupos etarios hacen distintas lecturas de las complejidades del mundo laboral, y ellos tienen que saber dar respuesta a todos y repito, no limitarse a los Millennials. Tienen que saber administrar equipos de trabajo. Los principales temas de los que tratan estas capacitaciones son, por ejemplo: La historia del trabajo y cuál es la complejidad actual del trabajo, discutiendo la continuidad del trabajo y también su reflexión. Me interesa hacerle ver a los empleados que es lo que entiende la empresa por trabajo para que ellos sepan qué esperar, y tengan en claro los objetivos y la modalidad de llevarlos a cabo.

Otros temas importantísimos que trato en las capacitaciones es la evaluación de desempeño, la motivación y todo lo relacionado a las teorías del aprendizaje; no todos aprenden de la misma manera. Por lo que distintas generaciones aprenden de distinta manera. Y aunque no es algo crítico para el negocio de las autopartes, es importante

que cada empleado aprenda lo más rápido posible cómo llevar adelante los procesos, porque la rotura de una mercadería representa la pérdida de miles de pesos y el empleado debe ser consciente de esto. Los distintos grupos, sectores, generaciones, aprenden distinto. Pero en realidad no tiene que ver con los “Millennials”, o generación X, Z. En realidad, una persona tiene 3 estadios en su vida, la juventud, madurez y vejez. Y en esos tres momentos hay patrones asociados a cada momento. Para mí, el Millennial aprende como un joven. Mucho más rápido, con mucha más exigencia de atención, con recursos muchos más dinámicos que con los que está acostumbrado alguien que está en su etapa de madurez. Tienen un modelo distinto de aprendizaje por ser joven, no por ser Millennials. La persona, se debe adaptar al proceso productivo, no al revés. O te adaptas o te hecho, o en el mejor de los casos para ellos, renuncia. Estas personas tienen una serie de exigencias a muy corto plazo en el ámbito de trabajo. Pero buscan que se adapten de la mejor manera posible, que puedan aprender lo más rápido posible y hay que hacer mucho hincapié en cómo poder capacitarlos.

4. ¿Considera que su empresa ofrece un conjunto de beneficios diseñado específicamente para las necesidades e intereses de la nueva generación?

Cromosol cómo la mayoría de las empresas fabriles tienen dos segmentaciones de nómina: el depósito o planta y la administración que manejan patrones distintos, pero el negocio es lo que prima, y la planta tiene determinado proceso, que si por ejemplo le quisiéramos ofrecer al operario flexibilidad horaria, no se puede. Tienen que cumplir 3 turnos y el que llega 15 minutos tarde, le debemos descontar el premio. Por lo tanto, no hay mucha posibilidad de flexibilizar. En cambio, en la otra nómina, manejamos horarios distintos. La razón de ser de su trabajo y sus objetivos no son horarios, sino resultados. Con lo cual, toda la gente joven que tenemos en administración, maneja sus horarios, tienen plena autonomía para hacer trámites y demás. Y eso es una herramienta de retención hacia ellos. Además, generamos muchas instancias que consideramos importantes para la integración, por ejemplo: torneos de *PlayStation* con un asado posterior en el quincho de la empresa, esto lo hacemos todos los meses para cada sector de la empresa donde se mezclan estas cuestiones etarias. Los días especiales del año tenemos una recepción para toda la empresa. Por ejemplo: para el día del trabajador, ofrecemos a todos, sin discriminar edad ni jerarquía, chocolate caliente y churros o en el día del niño, una fecha muy especial en la empresa, cada empleado se lleva distintos regalos según los hijos que tenga. Además, somos muy flexibles con los temas de capacitación. La empresa valora mucho tener empleados de esta generación que tengan ganas y demanden capacitarse y no que tenga que ir la empresa a ofrecerles que vayan a hacer un curso. Y en esos casos, la empresa siempre está dispuesta a pagar lo que sea, ese empleado ya tiene el sí de antemano.

En el mediano plazo, para los modelos de negocio que se vienen, la capacitación es fundamental. De todos modos, esto no es algo que identificó en los Millennials. No tienen esta predisposición al estudio constante, pareciera que tuvieran otras prioridades, a veces están plantados en cuestiones que son de muy a corto plazo, como estar buscando una flexibilidad horaria cuando es momento de construir una carrera. Reitero que de todos modos, esto está relacionado con un tema de adolescencia.

5. ¿Cómo describe su manejo de la autoridad?

Desde RRHH debo administrar disciplina, que es la bajada de la autoridad de la manera más igualitaria posible para con toda la nómina. Lo que juzgo es el hecho, no al autor. Por ejemplo, en una continuidad de llegadas tardes, juzgo las llegadas tardes, no quien llega tarde. Les hago el llamado de atención a todos, pero eso es una mirada muy

simplista, porque la realidad es que detrás de todo esto, hay una persona. Pero puede ser un síntoma o emergente, que requiere atención o ayuda de la empresa, y eso no distingue edades. Distintas edades, pueden tener distintas complejidades, por eso para mí no es apropiado encasillar a las personas en una categoría porque los empleados de 23/24 años, con 2/3 hijos, con una familia constituida son pibes que tienen una madurez que no entra en este análisis generacional.

6. ¿Considera que la modalidad actual del ejercicio de la autoridad sobre la Generación Y favorece la retención del personal?

Considero que esta forma de impartir la autoridad favorece la retención del personal. Reparo mucho en esto, es por eso que planifico tanto las conversaciones a tener con los empleados, la planificación es muy desgastante, también involucra al jefe directo y hay una reunión previa al encuentro con el empleado donde le voy a plantear, cuál puede ser la reacción A, B, o C del empleado, y que vamos a hacer en cada situación. Como representantes del empleador, no pueden dudar en estas cosas. Y aun así hay veces que suceden cosas que no planificamos. Los abordajes no son los mismos, pero es la mejor manera de demostrarle al empleado que nos importa y que podemos resolver sus inquietudes.

7. ¿Distingue en sus empleados más jóvenes una forma distinta de percibir las políticas e instrucciones de la empresa, que en el caso de las generaciones más antiguas? ¿Puede describir las diferencias?

Sí por supuesto, a los jóvenes tenemos que hablarles distintos, porque el entendimiento es distinto. Los jóvenes tienen una primera reacción a la defensiva. En otra situación, alguien que se pone a la defensiva no dura ni dos minutos en la empresa. Pero los jóvenes están en una etapa de aprendizaje, y tenemos que saber cómo manejarnos frente a esto.

El joven tiene acceso a tanto, que está muy desconcertado. Pero el problema no es él, sino sus guías, quienes no saben administrar su juventud.

8. ¿Los empleados de la Generación Y actúan diferente ante sus jefes que las generaciones anteriores?

Sí, totalmente. Por eso tenemos que planificar las charlas de manera distinta, no le hablamos igual ante un hecho de autoridad a alguien de 20, como a alguien de 35 o 40. Las charlas son otras, porque hay otras cosas en juego. Entiendo que le estoy hablando a adolescentes y que no tengo que imponer la autoridad, sino enseñarles y acompañarlos en su crecimiento, aunque a veces me lleve desilusiones, pero esa es mi línea. Si el joven se equivocó, le enseñamos y le damos una oportunidad porque creemos que lo hizo de esa forma porque no sabía, no por malintencionado. Ante el hecho en particular, dependiendo de su legajo, vemos cómo proseguir.

9. ¿En su empresa se emplean distintas formas de ejercer la autoridad de acuerdo a las características de cada equipo de trabajo?

Tratamos de administrar la disciplina e imponer la autoridad de la manera más igualitaria para todos. Pero después está el verdadero ejercicio de la autoridad, que discrimina positivamente. Por ejemplo, hay hechos en los que debemos imponer autoridad, pero decidimos no hacerlo porque consideramos que es una persona que tiene problemas, que se lo puede ayudar o aportar desde nuestro lugar, por ejemplo, el empleado puede llegar tarde, pero tiene niveles productivos inalcanzables por el resto.

10. ¿Trabaja con Millennials de EEUU y Argentina? ¿Encuentra diferencias entre ellos? ¿Cuáles son?

No trabajo con jóvenes Millennials de EEUU y Argentina.

Empresa: Importante consultora internacional

Fecha: Domingo 8 de Mayo de 2016

Inicio 19:30 hs. Duración 2 horas. Entrevista Presencial.

Entrevistado: pidió que su identificación sea confidencial, así como también el nombre de la compañía para la que trabaja.

1. ¿Su empresa tiene empleados entre 20 y 35 años? ¿Qué proporción de la nómina representan? ¿Tiene contacto directo o indirecto con ellos?

Si. Aproximadamente el 70% de la nómina de Argentina (6500 empleados) se encuentra en dicho rango de edad.

2. ¿Su empresa ha analizado o tiene intenciones de analizar las características e intereses de esta nueva generación?

Definitivamente. La empresa dicta cursos sobre cómo entender a las nuevas generaciones y particularmente a los Millennials. Como Manager recibí un curso de 8 horas dedicado al trabajo con esta generación.

Los cursos son dictados por consultoras externas. En este caso nos explicaron entre otras cosas, la diferente forma de manejo de la información que tienen los Millennials y cómo son capaces de trabajar con múltiples fuentes de información simultánea y procesarlas muy rápido.

Nos explicaron también que, en el orden de prioridades, prevalece la vida personal y después la empresa. Que es difícil mantenerlos enfocados y que no se los puede motivar a largo plazo. La motivación debe concretarse aquí y ahora.

3. ¿Considera que los gerentes de su empresa están desarrollando nuevas competencias para adaptarse a esta generación? ¿Qué cambios observa en las modalidades de trabajo a medida que se integran nuevas generaciones?

Dentro la Cía. hay dos escenarios diferentes. Una parte de la Cía. vende servicios a clientes externos y la otra trabaja para clientes internos. Eso influye también en las formas de trabajo que rigen una y otra parte. La externa apunta al cumplimiento estricto de los proyectos y a la rentabilidad. En la faz interna prevalece la flexibilidad.

Teniendo en cuenta los matices que marcan esas diferencias, la empresa está reforzando mucho el diálogo fluido y recurrente en los equipos de trabajo. El objetivo es poder entender mejor las necesidades de la persona más allá de las necesidades del proyecto y del puesto que tiene asignado.

En cuanto a las evaluaciones de desempeño se está pasando de una modalidad de comparación entre pares (ej. carrera – sos mejor o peor que) a las evaluaciones de progreso sobre la base de uno mismo (ej.: maratón – sos mejor de lo que eras, progresaste).

Tuve que trabajar y recibir entrenamiento en comunicación, negociación en el ámbito de los equipos de trabajo y los proyectos. Me capacitaron en cómo enfrentar la

comunicación de un desempeño negativo y presentar el feedback como la oportunidad de aprovechar el punto de mejora que detectamos.

Llevo 20 años trabajando en sistemas, siempre en empresas multinacionales. Desde el inicio de mi carrera, mi estilo de liderar fue por objetivos y no por cumplimiento de reglas formales como el horario, la vestimenta, la formalidad.

Actualmente uno de los comportamientos más visibles de las nuevas generaciones lo observo en la vestimenta, de hecho, en otras empresas donde trabajé y no había contacto directo con los clientes algunos colaboradores asistían a trabajar en bermudas, musculosa y ojotas, o subían la bicicleta por el ascensor).

La empresa tomó muchas medidas, por ejemplo, la flexibilidad en los horarios de trabajo. También nos asigna a los Managers la posibilidad de realizar gastos moderados con la tarjeta de la Cía. para resolver distintas situaciones con el personal. La semana pasada aboné un desayuno para todo el equipo en Starbucks, luego de una evacuación por alarma de incendios. Luego liberé a parte del personal para que trabaje desde su casa, y otra parte regresamos a la oficina.

En el piso tenemos menos asientos que personal, cada 3 empleados contamos con 2 asientos. Como mínimo 1 de cada 3 está trabajando desde su casa.

Por otra parte, los puestos no son fijos, el personal los toma y rota en función de sus preferencias o de la cercanía necesaria con otros para llevar a cabo cada proyecto asignado.

Por ejemplo, en cuanto a las redes sociales, a mí no me da la cara para abrir mi Facebook en horario laboral, pero la mayoría de mis colaboradores no tiene problema en hacerlo. Aprendí a no verlo mal. Sólo comienzo a verlo como algo negativo cuando eso ocurre todo el tiempo.

Lo que aprendí es que ver Facebook puede ser comparable a lo que era antes ir a tomar un café a la cocina.

Unos días atrás noté que una de las chicas del equipo estaba permanentemente utilizando la app *WhatsApp*. Le dije que había notado que utilizaba asiduamente la aplicación y le pregunté si sabía usar el *WhatsApp* web para PC. Como seguramente ella iba a seguir haciéndolo, traté de facilitarle las cosas y evitar que pierda tiempo adicional en desbloquear el celular o en intentar leer o escribir incómodamente. Si no lo hiciera igual ella iba a estar con la cabeza en otro lado.

Ahora, yo te doy la flexibilidad, pero cuando yo te pida que seas flexible espero lo mismo.

También la empresa implementó la figura del Consejero de Carrera. Yo soy consejero de una persona que no forma parte de mi equipo.

4. ¿Considera que su empresa ofrece un conjunto de beneficios diseñado específicamente para las necesidades e intereses de la nueva generación?

Si. Todas las políticas de flexibilidad que nombré hasta ahora son favorecidas o indicadas por la empresa.

Working from home, es muy importante ya que a la Generación Y le resulta muy práctico trabajar desde afuera.

Por ejemplo, en las oficinas donde trabajo actualmente existe un *Dress Code*, ya que se permite la vestimenta casual. pero en nuestro edificio asisten clientes. El código prohíbe

ciertas cosas como llevar micro minis, ir en musculosa o bermudas o llevar *strapples*. En intranet circulan videos explicativos.

Otro beneficio de flexibilidad es la posibilidad de armar tu propio feriado, cada 8 horas de trabajo extra debidamente definidas dentro de un proyecto, se puede armar un feriado personal a elección.

La empresa cuenta con un plan anti tráfico. Quienes trabajan en proyectos con Europa, o EEUU, pueden pedir el corrimiento del horario de trabajo, por ejemplo, de 10 a 19 hs. o de 11 a 20 hs.

Contamos con cursos orientados a intereses personales: maquillaje, fotografía. Masajes y *stretching* en la oficina durante el horario de trabajo; gimnasio gratuito en una importante cadena que cubre todo CABA y GBA; también los Managers contamos con la posibilidad de armar cronogramas especiales para favorecer en conjunto al equipo.

Yo no necesito que la persona esté en la oficina, necesito que esté disponible para resolver un trabajo, eso es lo que les digo.

5. ¿Cómo describe su manejo de la autoridad?

Durante una capacitación me preguntaron si un líder se hace o se nace. Yo pienso que el líder no se hace ni se nace, se reconoce. Hago lo necesario para que se reconozca mi liderazgo. Le doy a las personas las herramientas para que puedan hacer bien su trabajo.

6. ¿Cómo describe el manejo de la autoridad sobre la generación Y? ¿Considera que es diferente al que usted ejerce con el resto de las generaciones? ¿Cuáles son las principales diferencias?

Considero que mi manejo es flexible y orientado a ellos. La motivación es en el corto plazo. El Líder más que nunca se reconoce y no se impone.

Las generaciones anteriores funcionaban por temor a la autoridad. No me dan, me despiden, me miran raro, me siento mal por eso.

A las generaciones más actuales no les interesa esa mirada. Si me corrés me voy.

Creo que la generación Y es más espontánea y más volátil. Prestan atención a los que les interesa aquí y ahora. Se aburren con facilidad.

Esperan menos las promociones. También puede ocurrir que le des un trabajo para hacer y te respondan: pero si no me interesa. Yo los miro y les digo, pero hay que hacerlo.

La última incorporación de mi equipo tiene 45 años. Es una excepción. Viene de una compañía más formal. Me puedo acercar naturalmente a la forma de trabajar que el trae. No hay mucho misterio ya que lo respalda su reputación.

7. ¿Considera que la modalidad actual del ejercicio de la autoridad sobre la Generación Y favorece la retención del personal?

Si, favorece la retención, pero no en una empresa en particular sino dentro del grupo de las empresas que tienen beneficios y prácticas similares.

Dentro de ese grupo se pueden ir a cualquier otra que las practique, incluso por poco dinero o por un proyecto más interesante.

En una empresa que pretenda controlarlos como “El gran hermano” no van a trabajar.

8. ¿Distingue en sus empleados más jóvenes una forma distinta de percibir las políticas e instrucciones de la empresa, que en el caso de las generaciones más antiguas? ¿Puede describir las diferencias?

Si. Por ejemplo, encuentro al sentido de pertenencia. El sentido de pertenencia de un Millennial es el sentido de pertenencia hacia sus comunidades (la de los amigos del club, de las redes sociales, del trabajo). No tiene incorporado el sentido de pertenencia a una empresa.

Por eso no coincido en que los Millennials no se ponen la camiseta, ellos se ponen la camiseta de sus grupos, de la gente que es importante para ellos. Aunque no lo hagan con una empresa.

La gente mayor trata de tener un sentido de identidad con algo más grande, con una institución o con un país – por ejemplo.

9. ¿Los empleados de la Generación Y actúan diferente ante sus jefes que las generaciones anteriores?

Por supuesto que sí. En todas las preguntas anteriores lo comenté.

10. ¿En su empresa se emplean distintas formas de ejercer la autoridad de acuerdo a las características de cada equipo de trabajo?

Si, como dije anteriormente existen dos grandes grupos con idiosincrasias distintas. Tiempos y obligaciones diferentes.

También hay un tratamiento distinto para las personas que eligen las “carreras técnicas” dentro de la empresa. Desarrollan habilidades duras, trabajan en equipos pequeños, son como comandos muy capacitados y eficientes, pero también muy especializados. No desarrollan tantas habilidades blandas y generalmente no ocupan posiciones gerenciales.

11. ¿Trabaja con Millennials de EEUU y Argentina? ¿Encuentra diferencias entre ellos? ¿Cuáles son?

No trabajo directamente con Millennials de EEUU en el día a día. Sí con Líderes Técnicos de EEUU. Por lo que puedo ver los niveles técnicos que tienen son similares a los argentinos. Es importante decir que el nivel

En cuanto a los niveles técnicos son similares. Nuestro nivel es muy bueno.

Tengo más relación con Millennials de la india.

Nota: Sobre el final el entrevistado destacó que este diálogo le hizo rever cosas que piensa y hace en el día a día y que no suele plantearse todas juntas.

Empresa: Google

Fecha: jueves 12 de Mayo de 2016

Inicio 16 hs. Duración 40 min. Entrevista Presencial.

Entrevistado: Federico Procaccini

La entrevista con Federico fue muy particular, porque él nos preguntó cuál era el tema de nuestra investigación y en base a eso nos comentó los temas que le parecían relevantes. Por lo que no necesitamos hacerle casi ninguna pregunta ya que su relato contestaba todo lo que queríamos saber acerca de esta compañía que es el sueño laboral de cualquier Millennial. Luego de realizar la entrevista, la simplificamos en las preguntas base. Esto fue lo que nos dijo.

“Yo creo que nuestra empresa trasciende a los Millennials, por más que resuena mucho en ellos, porque creo que la cultura de la compañía, al ser una compañía digital tiene valores muy similares a los valores de los mismos, creo que una se fue nutriendo de la otra, digital es cambio constante, nada es permanente, nuestro producto está vivo, no es que lanzamos un producto y queda así, nuestro producto cambia y evoluciona constantemente, en el ciclo de vida del producto hace que toda la compañía tenga una aceleración y una velocidad de cambio, una preponderancia a ese cambio de mucha flexibilidad, entonces, esto tiene millones de consecuencias: Mi trabajo todos los días es diferente, mi producto todos los días es diferente, que la misión y el largo plazo es lo único que se mantiene constante porque es lo que queremos hacer como compañía, pero todo el resto se va acomodando, los equipos cambian constantemente, y el mercado nos lleva a evolucionar muy rápido.

También, hay una enorme paranoia en la industria que es que cómo el consumidor elige y decide todos los días qué producto consume, si tu producto deja de ser relevante para el consumidor lo deja de usar, hoy la gente usa *Google Maps* porque le da una solución concreta, si llega a salir una mejor solución el consumidor te va a dejar de usar y va a usar al otro “*Waze*”, entonces esa paranoia lo que haces es tratar de entender al consumidor y proyectando hacia dónde quiere ir, por lo tanto desarrollando el producto constantemente para satisfacer al consumidor.

Entonces, cómo mantenés una cultura de una organización metida en ese huracán de cambios. Necesitas una compañía súper dinámica, muy diversa (nosotros tenemos 7 productos que lo usan más de 1000 millones de personas por mes, el 25% del mundo conectado usa productos de Google, por lo menos una vez por mes. entonces necesitas un grupo de desarrollo diverso que pueda representar a esa diversidad que tenés en el mercado.

¿Cómo trabajamos? Operamos en grupos chicos, con mucha autonomía, con mucha toma de decisión, y que pueda tomar toda esta velocidad que el mercado necesite, no tenemos estructura, si bien somos 65000 personas en el mundo, acá somos 200 y pico que tenemos 20 unidades diferentes y cada cual tiene su propia autonomía, no es que tienen que venir el country manager a presentar el plan de lo que se va a hacer para los próximos 6 meses. No. Cada equipo tiene su propio plan que está validado por su gente y acá llega y ejecuta.

somos pocos, ejecutamos rápido y tenemos autonomía, por lo tanto es un trabajo muy rico; y además haces eso 2/3 años y cambias a otro producto, a otra situación a otro proyecto por otros 2 años, que puede ser acá, en Kuala Lumpur o en EEUU, entonces también por eso, Google favorece a esa diversidad. Entonces si vos sentís que vas a ser una mejor persona porque fuiste a Kuala Lumpur porque eso era lo que querías, Google va a obtener un mayor beneficio, entonces las búsquedas son internas.

En Google no tenemos una estructura armada, hoy la estructura es así y mañana es otra, todos podemos movernos transversalmente de una posición a otra, para desarrollar algún otro producto, en algún otro país, no es que yo tengo un plan de carrera en donde tengo que seguir A, B, C, y D, puede existir cómo puede que no.

Cómo hay muchas cosas que todavía no están creadas, Google tiene mucha capacitación para sus empleados, es algo que se valora muchísimo y en lo cual invertimos mucho tiempo y esfuerzo en capacitación constante, entonces tenés una enorme cantidad de contenido digital y online para hacer, hay una enorme cantidad de cursos que vos podés hacer, más formales, hay una enorme posibilidad de hacer cursos que dan compañeros tuyos o colegas que son expertos en algo y se ofrecen a dar un curso sobre eso, y si nada de eso te satisface, o todo eso te satisface, pero querés más, también hay becas para hacer estudios por fuera, becas más relevantes si son relacionadas al negocio, y menos relevante en términos de cantidad de dinero que te proveen para que puedas hacer el estudio si no fueran relacionadas con el negocio, pero por ejemplo, si querés hacer un curso de fotografía, de aeromodelismo, o lo que fuera, lo haces, lo presentas y hay una parte de eso que te paga Google, porque si vos crees que es una de tus pasiones y podés hacerla, vas a ser una mejor persona y vas a funcionar mejor dentro de la compañía.

Si fuera un curso de negocios, google te financia más que si fuera un curso de aeromodelismo, pero las dos cosas están bien, tenés un presupuesto y lo podés hacer cuantas veces quieras.

Entonces tenés una compañía que varía constantemente, se mueve, que vive; la organización está viva, los productos están vivos, con mucha autonomía, con mucha toma de decisión, donde la capacitación es fundamental y donde por sobre todo la cultura es la que privilegia.

Si vos no tuvieras gente que es abierta, transparente, que está dispuesta a compartir, que es humilde, que sabe que no sabe todo, que tiene ganas de seguir aprendiendo, que tiene ambición de crecer, de cambiar al mundo, de hacer un mundo mejor, todo esto que te dije antes podría erosionar muy rápido, porque es muy natural que en esta fragmentación haya posibilidad de cruce, por ejemplo, que vayamos dos de la compañía a hablar a Sony, por cosas diferentes y no pisarnos.

Necesitamos un espíritu colaborativo que hay en la organización que depende mucho más de las personas, también ayuda a que todo eso que puede ser visto desde afuera como un caos, dentro funcione; pero creo que es por esta buena cultura que tiene la organización y por la buena gente que forma parte de ella.

Otras de las dos cosas muy relevantes de la compañía son:

Uno, la transparencia y sobre comunicación de las cosas que están viniendo, la compañía tiene un modelo de negocio transparente, y es transparente hacia afuera como es transparente hacia adentro, hay mucha comunicación de todo tipo y siempre muy transparente. Nosotros todos los jueves tenemos reuniones de toda la compañía,

a nivel global y a nivel local, en donde se hablan cosas de negocios, donde se celebra, los jueves a las 5pm por ejemplo festejamos las promociones, es mi *hand stop*, se promocionan 40 personas de argentina, y hacemos celebración, con cervezas y festejos en nuestro restaurante, para celebrar esas promociones, pero también tenemos charlas de organizaciones sin fines de lucro, podemos hablar de negocios, o de lo que fuera. Y a nivel global, se hace en la oficina central con temas más estratégicos de negocios o de algunos productos en particular, por ejemplo en virtual *reality*, en que anda google en realidad virtual, entonces viene la persona que está manejando el negocio, el proyecto y nos cuenta cómo está todo; o antes de sacar acciones a la bolsa, viene el experto en finanzas y nos cuenta cuales son los temas que se discuten en reunión de directorio. Y lo interesante es que tenemos un sistema en el cual nos avisan con 4 días de anticipación quien va a estar en la charla y nos dan un espacio donde todos los empleados podemos hacer preguntas para debatir, todos los empleados vemos las preguntas de todos y vamos eligiendo y votando cuales son las preguntas buenas, entonces Larry Page, el fundador de la compañía, levanta esas preguntas y va de las más votadas a las menos votadas, entonces todos tenemos derecho a preguntar y decidir qué preguntar y ellos se toman la delicadeza de responder.

Y el otro aspecto fundamental, es el reconocimiento y feedback permanente. En Google hay cero estructuras jerárquicas, acá todo el mundo tiene la posibilidad de hablar y dar su punto de vista. Somos equipos chicos así que la toma de decisión sale de equipos chicos, tenemos *team leads* de grupos, pero la expectativa es que todos puedan elevar su punto de vista y que todos tengan voz, y feedback permanente que es muy bien valorado por todos.

También tenemos un sistema interno para premiar a nuestra gente, por ejemplo tengo un cliente de Google, Sony, que quiere saber mejores prácticas de E-chart entonces yo le pido a nuestra persona de e-chart que hable con la persona de e-chart de Sony, para que le comparta algunas prácticas, lo cual está completamente fuera de su trabajo pero lo hace por buena onda, yo le puedo mandar diferentes tipos de regalos desde un gracias, o un regalo de plata importante, de acuerdo al impacto que haya tenido en mi negocio, y eso obviamente le llega a ellos, a su manager, y es una forma de agradecer y de hacer valer que salió de su área de trabajo para darme una mano a mí, y eso también es algo que súper sucede.

Y después bueno, que tengas todo resuelto, que para que cuando tengas que trabajar, solo tengas que preocuparte por eso, que no te falte nada, ni teléfono, ni cargador, computadora, ni ganas de tomar un café, comer, etc., eso está todo 100% solucionado cuando estés acá para que puedas estar tranquilo para trabajar, cuando tenés ganas de distraerte te vas a jugar al ping pong, al *PlayStation*, te vas a tocar el piano, o te pones a trabajar.

La idea es que estemos todos cerca y trabajemos juntos bajo el mismo techo, pero también tenemos la posibilidad del teletrabajo solo para ocasiones especiales, pero está la flexibilidad para que puedas solucionar las cosas que tengas que hacer si un día puntual no podés venir a la oficina.

Algo que puede ser malo y bueno de Google es algo que empezó como el 20% *project*, donde vos tenías una afinidad con algo, con un producto, una idea o lo que fuere, y vos podías asignar el 20% de tu tiempo a tu proyecto, eso nació en el grupo de Haití porque entendía que habían productos que se podían hacer, y se juntaban un día a la semana a desarrollar un proyecto, así nació Gmail, o muchos de nuestros productos. Nosotros acá no tenemos desarrollo, pero hay gente que quiere aprender de prensa, por ejemplo,

asique tiene un 20% project para enterarse, para ver cómo funciona, etc., o hay chicas de RSE, etc. Pero lo malo de eso es que casi siempre termina siendo un 120% *project*, vos trabajas al 100% y le dedicas 20% a lo que te gusta.

No tenemos problemas de autoridad, porque creo que lo que prima es el diálogo y la colaboración, entonces si yo les digo tienen que hacer esto, buscaría las razones para decirles porque tienen que hacerlo y generalmente yo tampoco soy así, no podría decirles nunca “vamos para allá” y esperaría a que todos me sigan, les diría “vamos para allá por A, B, C, D y F y si alguno tiene algún punto de vista para asegurarnos que todos estamos yendo bien y vamos”. Tenemos mucha posibilidad de hacer *push back*, entonces si yo le digo a mi equipo, vamos para allá, esperaría que muchos me digan, ¿“pero por qué?, porque vamos para allá?”, acá el otro punto de vista es positivo, decimos lo que pensamos de verdad, aceptamos la contradicción con un punto sólido, para mejorar como equipo. Hay pensamiento más allá de tus funciones, para la mejora continua de tu equipo.

El *claim* lindo es que cada cual desarrolle su potencial de verdad, hay charlas de “*mentoring*” internas en donde cada uno puede decir si les gusta o no les gusta su trabajo, pero mínimamente les pedimos un tiempo mínimo en un rol antes de pasar a otro, por lo menos tenés que estar 1 año y medio en un trabajo para decidirlo, y si no te gusta lo charlamos, porque de alguna forma tenés que aprender y desarrollar algo de valor para demostrar que sos un talento y si es así te movés, es decir, no estamos moviendo gente que no tiene *feed*. Todo lo hacemos con gente que vale la pena que se quede dentro de la compañía.”

¿Cómo hacen el reclutamiento de personal?

“El reclutamiento del personal es interno 100%, tenemos un equipo interno, tenemos muchas empresas, entrevistas muy estructuradas, desde siempre fue así, al principio Larry Page lo hacía personalmente, ahora varios entrevistadores de acuerdo a los *seniority* y si la gente entrevistada es de afuera o de adentro, diferentes perfiles de entrevistadores, todos entrevistamos, compartimos feedback internos, aseguramos que es la mejor persona, ese perfil se arma un folder y se manda a un comité regional de admisiones que se reúne todas las semanas, evalúan todas la carpetas presentadas y se hacen ofertas. Y no contratas para un rol específico, si sabes que esa persona entra en determinado proyecto, pero en realidad contratamos gente para Google, por sus características, obviamente tenés que ser “el googliness” tenés que tener la cultura de google, siempre vas a ser inteligente, lo mejor posible, siempre vas a tener que ser adaptable a la cultura, y tercero debe tener los *skills* para el rol que estamos buscando, si es un rol comercial, que tenga un poco de experiencia en ese rol, pero no es un rol que va a ser así por siempre, porque después cambia.

Tomamos gente recibida, universitaria, el promedio de edad son 29 años, 60%, 70% de esa edad. y 50% y 50% entre hombres y mujeres, por ahí en comercial hay más mujeres, pero en desarrollo hay más hombres, pero a nivel global tratamos de mantener igualdad en la dotación de hombres y mujeres y también de igual de personas jóvenes.

Nuestros líderes aproximadamente tienen en promedio entre 40 y 50, y el promedio de tener en la compañía será de 8 años, o tal vez un poco más, 10 años y la compañía tiene 17 años.

La cultura es bastante similar, trasciende bastante bien, hay mucho intercambio, mucha gente que viaja para allá o que viene para acá asique es muy fluido, pero a nivel laboral

en nuestra compañía son todos similares, nosotros trabajamos igual con una persona de cualquier parte del mundo.

Lo que sí a nivel cultura, tenemos un nivel global y una colaboración tremenda que es increíble; yo cada vez que viajo a otra sede me armó una agenda de encontrarme con gente a tomar un café y jamás alguien no me respondió o jamás alguien me dijo que un NO por respuesta, que de hecho es una filosofía que no la ves en todas las compañías del mundo, otra cosa es mi tarjeta de entrada (*batch*) a la oficina que es global, me funciona en todas las oficinas del mundo. Entonces yo llego sin avisarle a nadie y me pongo a trabajar, lo mismo si viene alguien de otra parte del mundo a nuestra oficina de Argentina. Eso es parte de la familia.

También tenemos un lugar de *techstop* (tecnología), que si tenés un problema con tu computadora o con cualquier cosa relacionada con la tecnología, hay un kiosquito que vas y tenés gente que te ayuda a solucionarlo y también tenés un “rack” con cosas que típicamente te faltan, seas de acá o de afuera, un adaptador, un cable, un mouse, un teclado, lo que sea y vas y pasas tu tarjeta y retiras y lo haces en cualquier parte del mundo.

En Google tenemos dos ventajas, una es que estamos en una industria que es más Millennials que los Millennials, y dos, nuestra compañía tiene solo 17 años, entonces no tenemos el cruce generacional que las compañías generalmente tienen. No tenemos muchas generaciones conviviendo.

El tema es que nuestra compañía se adapte a las futuras generaciones, el principal riesgo de Google es que no nos volvamos una compañía que no sea innovadora, que nunca pierda el edge, y las ganas de cambiar, y las ganas de hacer y las ganas de probar y las ganas de auto canibalizarse. Nosotros preferimos que un nuevo producto nuestro nos coma en el negocio y gane menos plata en general, pero sacar un producto mejor, a que venga otro de afuera y lo saque antes, si perdés esa capacidad ahí perdes la posibilidad de innovar, nosotros mismos estamos todo el día canibalizando nuestro propio negocio.

Para eso también tenemos un concurso de nuevos proyectos que se llama “*Google Science Fairs*” que es para chicos de entre 12 a 17 años, en donde investigan por internet, desarrollan sus ideas, y nuevos productos, etc. Nosotros lo que queremos hacer es fomentar la industria, lo digital cambió la forma en la que hacemos las cosas, y hay muchas industrias tradicionales que no se están adaptando, y necesitamos que todos se adapten, porque los consumidores lo demandan, lo necesitan, y nosotros somos parte de esa industria, conocemos al consumidor y los desafíos y los lenguajes de programación, etc., entonces queremos ayudar a que cada vez haya más gente desarrollando, más soluciones disponibles, un mercado más desarrollado; que los celulares sean el *gateway* de tu vida, que puedas solucionar todo desde ahí.”

1. ¿Su empresa tiene empleados de entre 20 y 35 años? ¿Qué proporción de la nómina representan? ¿Tiene contacto directo o indirecto con ellos?

"Si, tenemos empleados de ese rango. El promedio de edad de la compañía es de 29 años, el 60 o 70% de empleados tiene esa edad. Tengo contacto directo con ellos"

2. ¿Su empresa ha analizado o tiene intenciones de analizar las características e intereses de esta nueva generación?

"Nuestra empresa trasciende a los Millennials, al ser una compañía digital, tiene intereses y valores muy similares a los de los jóvenes. Digital es sinónimo de cambio

constante, nada es permanente, nuestro producto está vivo, cambia y evoluciona constantemente. Este ciclo de vida tan corto hace que toda la empresa tenga una aceleración y una velocidad de cambio muy rápida. Mantener una cultura en este huracán de cambios requiere que seamos dinámicos y nos adaptemos constantemente al entorno"

3. ¿Considera que los gerentes de su empresa están desarrollando nuevas competencias para adaptarse a esta generación? ¿Qué cambios observa en las modalidades de trabajo a medida que se integran nuevas generaciones?

"En Google operamos en grupos chicos, con mucha autonomía donde predomina la toma de decisiones. Por eso para poder soportar la velocidad del mercado no tenemos una estructura fija, sino que tenemos aproximadamente 20 unidades diferentes donde cada unidad tiene su propia autonomía. Todos sabemos que hoy la estructura es así pero mañana es otra y nos podemos mover transversalmente. Solo contamos con lineamientos generales para cada producto, pero como hay muchos que aún no están creados priorizamos constantemente la capacitación. Nuestra modalidad de trabajar está sujeta a los cambios que sufre el mercado y a los requerimientos del consumidor"

4. ¿Considera que su empresa ofrece un conjunto de beneficios diseñado específicamente para las necesidades e intereses de la nueva generación?

"Como mencione anteriormente uno de los beneficios es la extensa capacitación que ofrecemos, hay mucho contenido online como así también los propios empleados se pueden ofrecer a dar cursos sobre temas que se consideren expertos. No solo nos interesan los temas relacionados con el trabajo sino también destinamos un determinado presupuesto a las pasiones de los empleados, por ejemplo uno de los miembros de nuestra empresa practica aerodelismo y al considerar que el empleado es feliz haciendo esto estamos de acuerdo en cubrir un porcentaje del curso. Además, queremos asegurarnos que al personal no les falte nada mientras estén en la oficina y permitimos el teletrabajo en determinadas circunstancias. Otro de nuestros beneficios es que cada integrante de Google puede elegir un producto o proyecto en el cual trabajar y destinar un 20% de su tiempo a este."

5. ¿Cómo describe su manejo de la autoridad?

"Google tiene un modelo de negocios transparente hacia afuera como así adentro y predomina la comunicación. Por ejemplo, si le digo a mi equipo que vayamos para allá, espero que me cuestionen o me planteen puntos de vista, jamás esperararía que todos coincidan conmigo"

6. ¿Cómo describe el manejo de la autoridad sobre la generación Y? ¿Considera que es diferente al que usted ejerce con el resto de las generaciones? ¿Cuáles son las principales diferencias?

"En Google hay cero jerarquías, hay feedback permanente y esperamos que todos los empleados puedan dar su punto de vista sin importar si son o no *team leads*. No considero que el manejo de la autoridad sea diferente teniendo en cuenta el empleado"

7. ¿Considera que la modalidad actual del ejercicio de la autoridad sobre la Generación Y favorece la retención del personal?

"Si, favorece la retención. Otro de los factores que contribuye a permanecer en la compañía es la posibilidad de decidir si al empleado le gusta o no su trabajo. Existe la posibilidad de cambiarse a otro equipo, solo pedimos 1 año de permanencia como

mínimo y que la persona genere valor para Google. Al poder elegir el proyecto en el cual la persona quiere trabajar se maximiza el beneficio de la empresa porque los empleados son más felices eligiendo el proyecto en el que quieren trabajar"

8. ¿Distingue en sus empleados más jóvenes una forma distinta de percibir las políticas e instrucciones de la empresa, que en el caso de las generaciones más antiguas? ¿Puede describir las diferencias?

"No tenemos problemas con las políticas o de autoridad ya que lo que prima en Google es el diálogo y la colaboración entre todos los miembros de la compañía"

9. ¿Los empleados de la Generación Y actúan diferente ante sus jefes que las generaciones anteriores?

"No, porque no tenemos cruces generacionales."

10. ¿En su empresa se emplean distintas formas de ejercer la autoridad de acuerdo a las características de cada equipo de trabajo?

"Cada equipo de trabajo tiene su propia autonomía y toma sus propias decisiones, cada uno sigue lineamientos generales de los productos."

11. ¿Trabaja con Millennials de EEUU y Argentina? ¿Encuentra diferencias entre ellos? ¿Cuáles son?

"No tengo relación directa con Millennials de EEUU"

Empresa: SONY Argentina S.A.

Fecha: viernes 13 de Mayo de 2016.

Inicio 18 hs. Duración 1 hr. Entrevista Presencial.

Entrevistado: Sebastián Campa

1. ¿Su empresa tiene empleados de entre 20 y 35 años? ¿Qué proporción de la nómina representan? ¿Tiene contacto directo o indirecto con ellos?

Sí, hay empleados en ese rango de edad. No te sabría decir exactamente el porcentaje de la nómina, pero sí tengo contacto directo con ellos.

2. ¿Su empresa ha analizado o tiene intenciones de analizar las características e intereses de esta nueva generación?

Sí, estamos analizándolas ya que hoy en día se están integrando los Millennials a nuestra fuerza laboral. Debemos tener en cuenta las características distintivas para poder definir cómo los líderes van a llevar adelante a sus equipos de trabajo y lograr los objetivos que se establecen para cada sector.

3. ¿Considera que los gerentes de su empresa están desarrollando nuevas competencias para adaptarse a esta generación? ¿Qué cambios observa en las modalidades de trabajo a medida que se integran nuevas generaciones?

Si considero que los gerentes están desarrollando nuevas competencias, buscamos que todos los líderes de equipos y mandos medios participen en cursos de capacitación en IAE para que puedan continuar su formación y lo más importante poder trabajar el liderazgo y las relaciones con sus subordinados.

Generalmente ofrecemos 3 o 4 cursos al año y se diseñan según las necesidades específicas del momento, pero hay que tener en cuenta que siempre priorizamos lo humano por sobre todo.

4. ¿Considera que su empresa ofrece un conjunto de beneficios diseñado específicamente para las necesidades e intereses de la nueva generación?

Si. Uno de los puntos débiles de esta generación es la falta de formación, por eso ofrecemos talleres de inglés o herramientas informáticas para que se puedan desarrollar y poder crecer dentro de la compañía.

También ofrecemos beneficios como los viernes flexibles, donde se trabaja al mediodía y organizamos diferentes actividades para favorecer la integración como el *Family Day*, día del niño, entre otros.

Buscamos personas comprometidas y queremos que los empleados se conviertan en imprescindibles.

5. ¿Cómo describe su manejo de la autoridad?

Me considero que a veces puedo llegar a ser autoritario. Soy consciente de que puedo pasar un buen momento con los empleados, por ejemplo jugando al fútbol, pero dentro de la empresa soy el presidente y espero que eso se respete.

Me enfoco mucho en los objetivos y fui cambiando a lo largo del tiempo.

Cuando comencé a tener gente a cargo era una persona dura y esto se debía a la cultura japonesa que recibía de mis superiores. A medida que fui creciendo y desarrollándome aprendí a ser más flexible. Me interesa mucho más desarrollar y ayudar al crecimiento de los jóvenes, soy ambicioso y tengo pasión, pero ya alcancé mi meta.

6. ¿Cómo describe el manejo de la autoridad sobre la generación Y? ¿Considera que es diferente al que usted ejerce con el resto de las generaciones? ¿Cuáles son las principales diferencias?

Sony es una empresa burocrática en algún sentido, ya que hay que cumplir las reglas que impone la casa matriz. Esta define los lineamientos para cada año, y define los negocios para cada país. Sin embargo, en esta compañía la comunicación es fluida y abierta, cualquiera de los empleados puede sentarse a hablar sobre su punto de vista con cualquiera de los gerentes e incluso conmigo.

7. ¿Considera que la modalidad actual del ejercicio de la autoridad sobre la Generación Y favorece la retención del personal?

Sí, creo que esta modalidad de trabajo que se vive en Sony favorece la retención de personal, el clima laboral en esta compañía es muy ameno. Existen planes específicos para retener ciertos empleados que son considerados de mucho valor, pero esto no se habla públicamente sino con cada persona.

Además, tenemos muy en cuenta los resultados que arrojan las encuestas de satisfacción de personal que se llevan a cabo todos los años. Creemos que son un elemento para modificar los aspectos que no gustan al personal.

8. ¿Distingue en sus empleados más jóvenes una forma distinta de percibir las políticas e instrucciones de la empresa, que en el caso de las generaciones más antiguas? ¿Puede describir las diferencias?

Si, tienen una manera distinta de percibir las políticas e instrucciones y una de las características de los jóvenes argentinos es que siempre dejan todo lo que tienen que hacer a último momento, esto no significa que hagan mal el trabajo, al contrario, cumplen los objetivos, pero no pueden acostumbrarse a dedicarle más tiempo a su trabajo. Podrían obtener resultados mucho más favorables.

Considero que las generaciones anteriores eran muchos más homogéneas, buscaban su formación y poder desarrollarse en grandes empresas, en cambio los Millennials esperan más de sus trabajos de lo que pueden ofrecer.

9. ¿Los empleados de la Generación Y actúan diferente ante sus jefes que las generaciones anteriores?

Si, los jóvenes de hoy en día tienen muchas más exigencias y se preocupan más de su sueldo, sus vacaciones o su tiempo libre. Buscan escapar de la metodología de trabajo y esto hace que los jefes deban adecuar sus estilos de liderazgo.

En las generaciones anteriores buscábamos resaltar delante de nuestros jefes y no exigirles tanto.

10. ¿En su empresa se emplean distintas formas de ejercer la autoridad de acuerdo a las características de cada equipo de trabajo?

Si, en Sony hay dos grandes grupos de empleados, los que trabajan en las tiendas que están orientados a las ventas y al marketing y en cambio los que se dedican al back

office, son jóvenes que estudian y tienen mayor formación. Por lo tanto, la modalidad de trabajo y la autoridad es diferente entre estos dos grandes grupos.

Los Millennials que trabajan en los puntos de ventas requieren mayor flexibilidad a la hora de trabajar y una motivación mucho más intensa.

Los Millennials que se dedican al back office suelen priorizar el teletrabajo, los viernes flexibles y cursos que brinda la empresa.

11. ¿Trabaja con Millennials de EEUU y Argentina? ¿Encuentra diferencias entre ellos? ¿Cuáles son?

No, solo con Millennials de Argentina.

Empresa: HERBALIFE

Fecha: domingo 15 de Mayo de 2016

Inicio 17:00 hs. Duración 1 hora. Entrevista a través de Skype

Entrevistado: Harold Moreno Martínez

1. ¿Su empresa tiene empleados de entre 20 y 35 años? ¿Qué proporción de la nómina representan? ¿Tiene contacto directo o indirecto con ellos?

Si. Hasta la jerarquía de Coordinador o Supervisor la mayoría del personal de Herbalife Argentina se encuentra en ese rango de edad. La categoría que sigue en la empresa es Gerente o Director y siempre superan esa edad. Siempre por encima de los 35 años.

En mi equipo de trabajo diecinueve de los veinte empleados cumplen esa condición.

2. ¿Su empresa ha analizado o tiene intenciones de analizar las características e intereses de esta nueva generación?

Según mi conocimiento, la empresa no tuvo interés en investigar las características del personal más joven en la empresa.

3. ¿Considera que los gerentes de su empresa están desarrollando nuevas competencias para adaptarse a esta generación? ¿Qué cambios observa en las modalidades de trabajo a medida que se integran nuevas generaciones?

No he visto que los gerentes hayan desarrollado competencias específicas para la generación.

Repregunta: ¿Considera que los Gerentes con los que ha tenido contacto laboral hayan desarrollado por su cuenta esas competencias?

No. No observé que los Gerentes se capacitaran por su cuenta en ese sentido. Si bien lo desconozco puntualmente, no pude notarlo en su comportamiento.

4. ¿Considera que su empresa ofrece un conjunto de beneficios diseñado específicamente para las necesidades e intereses de la nueva generación?

Los beneficios ofrecidos por la empresa siempre fueron a nivel general. Ninguno está diseñado para un grupo en particular. Desde el operario, hasta el director tienen los mismos beneficios. Por ejemplo, el bono anual por cumplimiento de objetivos, el bono por mérito, ambas compensaciones se aplicaban a todos, aunque en distintos porcentajes y montos. descuentos, promociones, periódico con entrega al domicilio desde el VP hasta los operarios, con su tarjeta de descuento correspondiente.

La empresa abona porcentaje del adicional de la Obra social, que por ley es a cargo de los empleados.

Sin embargo, no se planteó un beneficio diferente para cada generación.

5. ¿Cómo describe su manejo de la autoridad?

La autoridad consiste en asumir una responsabilidad y requiere ganarse el derecho a través del ejemplo para poder exigir algo a otro. Para mí esa es la base de la autoridad.

6. ¿Cómo describe el manejo de la autoridad sobre la generación Y? ¿Considera que es diferente al que usted ejerce con el resto de las generaciones? ¿Cuáles son las principales diferencias?

Si. Aunque en todos los casos hay que tener mucha autoridad moral para exigir y por supuesto ganarse el respeto de la gente. Para tratar con cualquier generación es necesario el respeto. Pero para pedir algo a los más jóvenes es necesario tener un poco más de tacto, demostrarles cómo hacer las cosas para que ellos se sientan más incentivados y motivados para hacer las cosas.

También ocurre lo mismo con el cumplimiento de las normas, porque si no ven que su líder llega puntual tampoco ellos se van a ver impulsados a hacerlo.

Hay que marcarles más las cosas para que puedan cumplir, pero siempre con respeto.

En la actualidad, la tecnología favorece el acceso a la información y los más jóvenes conocen mejor sus derechos y con ellos qué se les puede exigir y qué no. Como también cuáles son las formas que corresponden para hacerlo. La gente ya no traga enteras las cosas, conoce las reglas y tiene más elementos para discutir. No es posible pedirle a una persona que respete las normas que no respetamos nosotros mismos.

7. ¿Considera que la modalidad actual del ejercicio de la autoridad sobre la Generación Y favorece la retención del personal?

Creo que es muy importante pero no puedo asegurar que sea suficiente para retenerlos. Pienso que para poder retener a una persona en la empresa hay que ayudarla a crecer. Eso es lo que se necesita para retener a una persona. Por supuesto siempre que tenga las aptitudes o las capacidades necesarias. Más allá de lo económico es muy importante lo motivacional y sobre todo mostrarle a la gente que tiene cómo crecer en la empresa. Hacerle saber que se valora su trabajo cuando es bueno. En los casos en los que se hace todo esto es cuando vamos a retener a las personas. Uno puede tratar muy bien a la gente, pero si nunca va a apoyar concretamente a la persona, la gente se va. Cuando las personas no ven un camino delante de ellas se aburren y se van.

8. ¿Distingue en sus empleados más jóvenes una forma distinta de percibir las políticas e instrucciones de la empresa, que en el caso de las generaciones más antiguas? ¿Puede describir las diferencias?

Lo más importante es como el líder hace llegar el mensaje de la empresa al equipo de trabajo. En ese momento, teniendo el tacto necesario para llegar al equipo es cuando lo van a entender, y de ello depende que lo tomen bien o lo tomen mal. Influye mucho el modo en que se diga el mensaje, en el resultado.

Lo más importante es la calidad del emisor del mensaje, luego viene el tipo de público que lo recibe. Nunca tuve problemas particulares de entendimiento con personal de distintas edades, aunque ocasionalmente puedo dar el mensaje aparte si lo considero necesario. Lo más importante es que se tome como un mensaje dirigido al equipo. Con una explicación completa se puede satisfacer a distintas generaciones. En general me dirijo a todos igual, con respeto y autoridad moral.

9. ¿Los empleados de la Generación Y actúan diferente ante sus jefes que las generaciones anteriores?

Las personas más jóvenes son más inestables en un trabajo. Los mayores pueden llegar a valorar más un trabajo porque generalmente buscan la estabilidad. El joven cumple y

ya está, en cualquier momento se puede ir si considera que ese trabajo no es lo suyo. También saben que pueden conseguir un nuevo trabajo más fácilmente. Ahí es donde hay que formar a esa gente y guiarlos hacia un objetivo.

10. ¿En su empresa se emplean distintas formas de ejercer la autoridad de acuerdo a las características de cada equipo de trabajo?

Algunos Directores y Gerentes ejercen la autoridad de otra manera. Quizá con menos tacto. Los estratos medios y operativos ejercen la autoridad con mucho respeto. En mi equipo de trabajo no tuve rotación en 3 años.

11. ¿Trabaja con Millennials de EEUU y Argentina? ¿Encuentra diferencias entre ellos? ¿Cuáles son?

No he trabajado con Millennials de EEUU.

Empresa: ARMAFERRO S.A.

Fecha: jueves 19 de Mayo de 2016

Inicio 16 hs. Duración 1 hr. Entrevista Presencial.

Entrevistado: María Victoria Creus

1. ¿Su empresa tiene empleados de entre 20 y 35 años? ¿Qué proporción de la nómina representan? ¿Tiene contacto directo o indirecto con ellos?

Sí, tenemos empleados de ese rango etario. Representan un 90% de la nómina. Sí, tengo contacto directo con ellos. Al estar en RRHH y ser una empresa familiar, tenemos relación constantemente con todo el personal de los diferentes sectores.

2. ¿Su empresa ha analizado o tiene intenciones de analizar las características e intereses de esta nueva generación?

Si, constantemente estamos escuchando, analizando y estudiando cuáles son las características de ésta nueva generación. Es fundamental para que pueda existir una adaptación mutua, tanto de parte del empleado hacia la empresa y viceversa. Sin un análisis de las características de esta nueva generación, no se podría lograr un clima laboral ameno.

3. ¿Considera que los gerentes de su empresa están desarrollando nuevas competencias para adaptarse a esta generación? ¿Qué cambios observa en las modalidades de trabajo a medida que se integran nuevas generaciones?

Sí. Están desarrollando nuevas competencias para poder adaptarse. Entre ellas podríamos resaltar las siguientes:

Adaptación a los ritmos y tiempos del trabajo que caracteriza a esta generación, ya que priorizan el tiempo libre, flexibilidad en los horarios.

Cambios en las formas de comunicar. Se prioriza la utilización de redes sociales, emails. Se modificó la manera de llevar a cabo una conversación / reunión de trabajo. El trato interpersonal es mucho más relajado (de par a par)

Se elimina el organigrama de la organización. La estructura organizacional comienza a ser más horizontal, donde se le otorga gran importancia a la opinión del empleado que pertenece a esta generación. Ellos tienen la necesidad de saber y entender cuál es su aporte dentro de la organización. Necesitan sentirse una parte fundamental dentro de la organización.

Se aceleran los tiempos de la "Planificación de Carrera": esta generación prioriza el adquirir experiencia en diferentes trabajos, antes que realizar una carrera dentro de una empresa y permanecer allí por más de 10 años. Es por ello que desde RRHH debemos estar constantemente motivando, capacitando, y comunicando constantemente el plan de carrera que puede hacer cada uno dentro de ARMAFERRO. Cuesta mucho que se "identifiquen" o que se "pongan la camiseta" de la empresa. Para ello hay que generar un clima laboral donde se sientan cómodos, que pueden crecer y principalmente donde sientan que tienen DESAFÍOS constantemente.

4. ¿Considera que su empresa ofrece un conjunto de beneficios diseñado específicamente para las necesidades e intereses de la nueva generación?

Sí. La flexibilidad en el horario es una de ellas.

La posibilidad de que se tomen más días de examen que los que les corresponden.

Diálogo constante.

5. ¿Cómo describe su manejo de la autoridad?

En Armaferro la política de trabajo es la siguiente: "Libertad con responsabilidad". Creemos y queremos que las personas sean sus "propios jefes". En ese sentido tratamos de que todos trabajen con libertad, que manejen sus tiempos, siempre y cuando no lo desperdicien. Hay veces que ciertas personalidades requieren una supervisión constante. Es allí donde actuamos de facilitadores para que las tareas se lleven a cabo en tiempo y forma.

En los puestos más administrativos, tratamos de dejar de lado la clásica fórmula "el error se sanciona, el acierto se premia", promovemos constantemente un ámbito de discusión y debate, donde todos los integrantes incluido el jefe, tengan igualdad de oportunidades.

6. ¿Considera que la modalidad actual del ejercicio de la autoridad sobre la Generación Y favorece la retención del personal?

Creemos que se puede mejorar día a día. Tratamos, como dijimos antes, de adaptarnos constantemente a las características de esta generación. Desde RRHH creemos que el buen clima laboral con el que se trabaja en Armaferro es uno de los factores que nos beneficia a la hora de hablar de rotación de personal. Nuestra forma de ejercer la autoridad está basada en el diálogo y el entendimiento, y creemos que ello muchas veces se valora más que una política de *Home Office* o viernes flexible.

7. ¿Distingue en sus empleados más jóvenes una forma distinta de percibir las políticas e instrucciones de la empresa, que en el caso de las generaciones más antiguas? ¿Puede describir las diferencias?

La Generación Y no asimila "la autoridad por autoridad misma", ellos buscan un jefe o líder que los escuche, y valore. Valoran que los jefes sean excelentes motivadores y referentes a la hora de poder brindarles desarrollo y oportunidades. Es por ello que, a la hora de recibir una instrucción por parte de su jefe, la van a analizar y si no están de acuerdo, no la van a realizar. A diferencia de las generaciones anteriores, ellos no van a acatar ninguna instrucción si no están de acuerdo o si creen que se puede hacer de otra manera. Necesitan tener una participación e interacción constante.

8. ¿Los empleados de la Generación Y actúan diferente ante sus jefes que las generaciones anteriores?

Sí, actúan diferente en varios aspectos.

En primer lugar, el modo de dirigirse a sus superiores es diferente, es más relajado. Muchas veces tutean a su jefe, o se sienten con mucha más libertad para plantearles sus ideas o sus opiniones.

9. ¿En su empresa se emplean distintas formas de ejercer la autoridad de acuerdo a las características de cada equipo de trabajo?

Tratamos de ejercer la autoridad hacia todos por igual. Siempre dependiendo obviamente de la predisposición de cada equipo o empleado. Pero en general tratamos de estudiar las necesidades y las falencias de cada equipo y allí ejercer la autoridad.

10. ¿Trabaja con Millennials de EEUU y Argentina? ¿Encuentra diferencias entre ellos? ¿Cuáles son?

No. Sólo con Argentina.

Empresa: Wagen

Fecha: Domingo 21 de Mayo de 2016

Inicio 17:00 hs. Duración 1 hora. Entrevista Presencial

Entrevistado: Anabela Sar

1. ¿Su empresa tiene empleados de entre 20 y 35 años? ¿Qué proporción de la nómina representan? ¿Tiene contacto directo o indirecto con ellos?

Si, el 60% de los empleados de mi equipo son Millennials. Desconozco las proporciones exactas en el resto de la empresa, pero en las áreas operativas la mayoría son jóvenes. Los puestos directivos están ocupados generalmente por personas mayores de 40 años.

2. ¿Su empresa ha analizado o tiene intenciones de analizar las características e intereses de esta nueva generación?

Creo que sí. Se lanzó un proyecto denominado 5 estrellas para individualizar a los empleados destacados e identificar a los agentes de cambio de cada área que contagien al resto de las personas. La mayoría de las personas que integran el programa son Millennials.

3. ¿Considera que los gerentes de su empresa están desarrollando nuevas competencias para adaptarse a esta generación? ¿Qué cambios observa en las modalidades de trabajo a medida que se integran nuevas generaciones?

Una pequeña proporción de los gerentes está desarrollando nuevas competencias, al resto le cuesta adaptarse a las nuevas generaciones. Los gerentes más adaptados son aquellos menores de 40 años. Los cambios con las nuevas generaciones están dados por la mayor participación, la individualización de los intereses de cada empleado para asignarle las tareas que más le interesan o le gustan, la valoración de la comunicación con ellos y el interés por saber qué les pasa y que sienten.

4. ¿Considera que su empresa ofrece un conjunto de beneficios diseñado específicamente para las necesidades e intereses de la nueva generación?

Contamos con la posibilidad de otorgar horarios flexibles, bonificación en gimnasios y en universidades, y capacitaciones internas mediante e-training relacionados con el trabajo y coordinados con la terminal automotriz.

5. ¿Cómo describe su manejo de la autoridad

Soy flexible con las personas, pero a vez soy exigente en el aspecto profesional. Converso mucho con los miembros de mi equipo, incluso sobre temas personales de cada uno de ellos. Todas las semanas lo hacemos. Con los errores trabajo en el momento, encontrando en conjunto la solución automáticamente. Promuevo el trabajo en equipo.

6. ¿Cómo describe el manejo de la autoridad sobre la generación Y? ¿Considera que es diferente al que usted ejerce con el resto de las generaciones? ¿Cuáles son las principales diferencias?

Los Millennials preferimos que nos enseñen con el ejemplo. El poder, la edad y el maltrato no son para nosotros un símbolo de autoridad. Es todo lo contrario a eso, lo que indiqué en la pregunta anterior. Con las generaciones mayores la adaptación es mutua y muchas veces ocurre que los más grandes modifican algunos comportamientos por el contacto con nosotros.

7. ¿Considera que la modalidad actual del ejercicio de la autoridad sobre la Generación Y favorece la retención del personal?

Creo que cuando un Millennial se desilusiona con un trabajo puede tomar la decisión de irse inmediatamente. Pienso que nos ponemos la camiseta cuando estamos a gusto, pero también podemos sacárnosla cuando no se nos respeta. Somos de una generación que no anda con demasiadas vueltas.

8. ¿Distingue en sus empleados más jóvenes una forma distinta de percibir las políticas e instrucciones de la empresa, que en el caso de las generaciones más antiguas? ¿Puede describir las diferencias?

Depende de cómo lo comunica el Líder, pero generalmente encuentro muy buena recepción con las distintas generaciones. Transmito el concepto de una manera que puedan entenderlo y no encuentro inconvenientes.

9. ¿Los empleados de la Generación Y actúan diferente ante sus jefes que las generaciones anteriores?

Los mayores tienden a acatar la autoridad, aunque no estén de acuerdo con ella, pero con enojo. Los más jóvenes cuando el trato no es correcto para con ellos, ni la acatan ni se enojan, lo ignoran. Se comportan como si estuvieran inmunizados. Cuando el trato es correcto no hay problemas.

10. ¿En su empresa se emplean distintas formas de ejercer la autoridad de acuerdo a las características de cada equipo de trabajo?

Las áreas operativas y administrativas tienden a ser más estrictas en el ejercicio de la autoridad, el área de ventas tiene un funcionamiento distinto. El promedio de edad en las áreas operativas y administrativas es menor que en el área de ventas.

11. ¿Trabaja con Millennials de EEUU y Argentina? ¿Encuentra diferencias entre ellos? ¿Cuáles son?

No trabajo con Millennials de EEUU.

Empresa: SONY Argentina S.A.

Fecha: martes 24 de Mayo de 2016.

Inicio 18 hs. Duración 1 hr. Entrevista Presencial

Entrevistado: Demian Cifre

1. ¿Su empresa tiene empleados de entre 20 y 35 años? ¿Qué proporción de la nómina representan? ¿Tiene contacto directo o indirecto con ellos?

Si, la empresa tiene empleados en ese rango de edad y por mi función como gerente de RRHH tengo bastante contacto con ellos.

2. ¿Su empresa ha analizado o tiene intenciones de analizar las características e intereses de esta nueva generación?

Sí, estamos analizando las características de esta generación a nivel regional, no solo en Argentina. Es un tema de debate en cada encuentro que tenemos todos los managers de RRHH de Sony Corporation.

Hay algunas características generacionales que se analizan y se piensan, pero no todos los empleados de ese rango de edad podemos esperar que actúen o respondan de la misma manera, sería generalizar. Esta generación valora mucho el equilibrio entre vida personal y vida profesional, y son cuestiones que hay que respetar y tratar de adaptar nuestras políticas.

3. ¿Considera que los gerentes de su empresa están desarrollando nuevas competencias para adaptarse a esta generación? ¿Qué cambios observa en las modalidades de trabajo a medida que se integran nuevas generaciones?

Si, los gerentes tienen que adaptarse a esta nueva generación, pero también los jóvenes tienen que aceptar las directivas de sus managers y aceptar las exigencias del día a día.

A medida que se integran las nuevas generaciones veo que los Millennials necesitan jefes que estén más presentes, que les expliquen paso a paso cómo hacer el trabajo y para estar motivados requieren un feedback permanente. Los jóvenes no tienen miedo de dejar la empresa si frente a ellos ven una oportunidad laboral mejor o simplemente porque quieren salir a viajar por el mundo.

Yo pertenezco a la generación X y esto para mi es algo muy difícil de comprender, antes priorizábamos poder hacer carrera en la empresa donde empezábamos a trabajar.

No considero que esto esté mal, solo es una diferencia notable que yo puedo ver con mi equipo de trabajo y los demás gerentes de Sony Argentina lo hemos conversado.

4. ¿Considera que su empresa ofrece un conjunto de beneficios diseñado específicamente para las necesidades e intereses de la nueva generación?

Si, hemos implementado los viernes flexibles, acciones de responsabilidad social, eventos como el *family day*, entre otros. No solo se implementaron estas acciones en Argentina, sino a nivel regional.

Además de acciones, tuvimos que adaptar nuestro discurso para que los jóvenes tengan en claro hacia dónde va la organización.

5. ¿Cómo describe su manejo de la autoridad?

Trato de con mi equipo de trabajo estar muy presente pero también exigirles mucho y tratar que den lo mejor de ellos. No soy autoritario, al contrario, mi estilo de liderazgo busca acompañar y tratar que mi equipo pueda desarrollarse, pero siempre respetando que yo soy el jefe.

Sí, es diferente como te mencione antes, no aplico ni ninguno de los gerentes es autoritario o abusa de la autoridad, sino que todos somos flexibles y nos tratamos de adaptar a las exigencias de los jóvenes, porque somos conscientes que, sino vamos todos para el mismo lado, jamás podríamos alcanzar los objetivos propuestos.

Aceptamos las críticas, el entusiasmo y las particularidades de los jóvenes, pero también esperamos que se adapten a la experiencia de sus jefes o compañeros de trabajo que son de otra generación.

6. ¿Cómo describe el manejo de la autoridad sobre la generación Y? ¿Considera que es diferente al que usted ejerce con el resto de las generaciones? ¿Cuáles son las principales diferencias?

Sí, es diferente como te mencione antes, no aplico ni ninguno de los gerentes es autoritario o abusa de la autoridad, sino que todos somos flexibles y nos tratamos de adaptar a las exigencias de los jóvenes, porque somos conscientes que, sino vamos todos para el mismo lado, jamás podríamos alcanzar los objetivos propuestos.

Aceptamos las críticas, el entusiasmo y las particularidades de los jóvenes, pero también esperamos que se adapten a la experiencia de sus jefes o compañeros de trabajo que son de otra generación.

7. ¿Considera que la modalidad actual del ejercicio de la autoridad sobre la Generación Y favorece la retención del personal?

Si, igualmente no solo el manejo de la autoridad hace que los Millennials abandonen las empresas, sino que son jóvenes que están dispuestos a dejar todo o cambiar el rumbo de su vida profesional o personal sin casi ni siquiera pensarlo. Pero si no nos adaptamos a ellos, a sus intereses o características la empresa no puede seguir adelante.

8. ¿Distingue en sus empleados más jóvenes una forma distinta de percibir las políticas e instrucciones de la empresa, que en el caso de las generaciones más antiguas? ¿Puede describir las diferencias?

Distingo que las políticas deben ser más claras y concisas para que las puedan entender correctamente, pero jamás tuvimos algún inconveniente con un Millennial.

9. ¿Los empleados de la Generación Y actúan diferente ante sus jefes que las generaciones anteriores?

Hay una necesidad de los más jóvenes de encontrar un liderazgo más presente que el que tuvieron las generaciones anteriores. Los jefes tienen mucho que aprender con esta nueva generación y nosotros como RRHH debemos ayudarlos a que puedan liderar correctamente a sus equipos.

10. ¿En su empresa se emplean distintas formas de ejercer la autoridad de acuerdo a las características de cada equipo de trabajo?

Cada jefe tiene una manera distinta de ejercer la autoridad, pero en Sony prima el diálogo y la comunicación por sobretodo. Cualquier empleado puede sentarse y exponer sus problemas con Sebastián, el presidente, o cualquiera de los managers.

11. ¿Trabaja con Millennials de EEUU y Argentina? ¿Encuentra diferencias entre ellos? ¿Cuáles son?

No, sólo trabajo con Millennials de Argentina.

MILLENNIALS Y SU RELACIÓN — CON LA AUTORIDAD —

Antonella Amejeiras – Manuela Mangoni – Agustina Zappia – Damián Russo

OBJETIVO PRINCIPAL



Describir las relaciones de los Millennials con la autoridad.

OBJETIVOS SECUNDARIOS



1. Millennials en Argentina.



1. Relación positiva con la autoridad.



1. Interacción entre los Millennials y la autoridad.

OBJETIVOS SECUNDARIOS



4. Formas de ejercer la autoridad.



4. Millennials de Argentina y de Estados Unidos.

MARCO TEÓRICO

AUTORIDAD



INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada ha sido de tipo descriptiva donde empleamos:



ENCUESTAS



ENTREVISTAS

RESULTADOS & ANÁLISIS DE ENCUESTAS



LOS MILLENNIALS SEGÚN ELLOS MISMOS

- Encuesta a 256 Millennials Argentinos y 46 de Estados Unidos.
- Planteamos 8 características para que se identifiquen y valoren de 0-4
- La más valorada en ambos grupos fue "Eficiente"
- La menos valorada fue "Innovador" (Argentina) y Leal con la empresa (EEUU)
- Millennials de EEUU otorgaron un grado mayor a cada característica.
- Perfil Millennial (Argentina y EEUU) : **Eficiente, disciplinado, autosuficiente y flexible.**

Argentina		
Posición	Característica	Ponderación
1	Eficiente	3,4042000
2	Autosuficiente	3,25899375
3	Disciplinado	2,94511500
4	Flexible	2,80859375
5	Leal con la empresa	2,75181250
6	Comprometido con la sociedad	2,57421875
7	Orgullosos	2,51741500
8	Innovador	2,41796875

Estados Unidos		
Posición	Característica	Ponderación
1	Eficiente	3,50000000
2	Disciplinado	3,41304348
3	Flexible	3,39530435
4	Autosuficiente	3,26566937
5	Orgullosos	3,15211891
6	Innovador	2,97820087
7	Comprometido con la sociedad	2,81608896
8	Leal con la empresa	2,80434783

SÍMBOLOS DE AUTORIDAD

- Ambos colocaron en primer lugar a "El nivel de experiencia" y luego "La posición jerárquica"
- El "Título académico" es el últimos símbolo de autoridad para los Millennials argentinos.
- "El poder" figura en última posición para los de Estados Unidos.

Argentina		
Posición	Signo	Ponderación
1	El nivel de experiencia	3,07421875
2	La posición jerárquica	2,37109375
3	El poder	2,12109375
4	El título académico	1,83984375

Estados Unidos		
Posición	Signo	Ponderación
1	El nivel de experiencia	3,21739130
2	La posición jerárquica	3,00000000
3	El título académico	2,67391304
4	El poder	2,41304348

CARACTERÍSTICAS DEL JEFE

- 230 Millennials argentinos y 42 de Estados Unidos
- Ambos grupos coincidieron con la característica más elegida "Que reconozca tus logros".
- Que sepa motivar a los empleados fue más valorado entre los argentinos.

Argentina: Un jefe que reconozca tus logros, sepa motivarte, te escuche y tenga amplia experiencia.

EEUU: Un jefe que reconozca tus logros, te escuche, tenga visión a largo plazo y sepa delegar tareas.

Argentina		
Posición	Característica	Ponderación
1	Que reconozca tus logros	3,29130435
2	Que sepa motivar a sus empleados	3,24782609
3	Que te escuche	3,2658696
4	Que tenga experiencia	3,11304348
5	Que tenga visión a largo plazo	3,09130435
6	Que sepa delegar	3,06086957
7	Que conozca personalmente a sus empleados	3,04347826
8	Que le apasione su trabajo	2,94782609
9	Que te haga devoluciones frecuentes sobre tu trabajo	2,86695652

Estados Unidos		
Posición	Característica	Ponderación
1	Que reconozca tus logros	3,24124324
2	Que te escuche	3,18918928
3	Que tenga visión a largo plazo	3,13513534
4	Que sepa delegar	3,13513534
5	Que le apasione su trabajo	3,08108108
6	Que te haga devoluciones frecuentes sobre tu trabajo	3,05405405
7	Que tenga experiencia	3,05405405
8	Que sepa motivar a sus empleados	3,02702703
9	Que conozca personalmente a sus empleados	2,95891892

¿QUÉ LES MOLESTA DE SUS JEFES?

- "Que se irrite y grite" molesta más a los argentinos.
- "Que te subestime" a los de Estados Unidos.
- Lo que menos molestó entre los argentinos "Que tenga empleados favoritos" y "Que condicione tu creatividad" a los de EEUU.

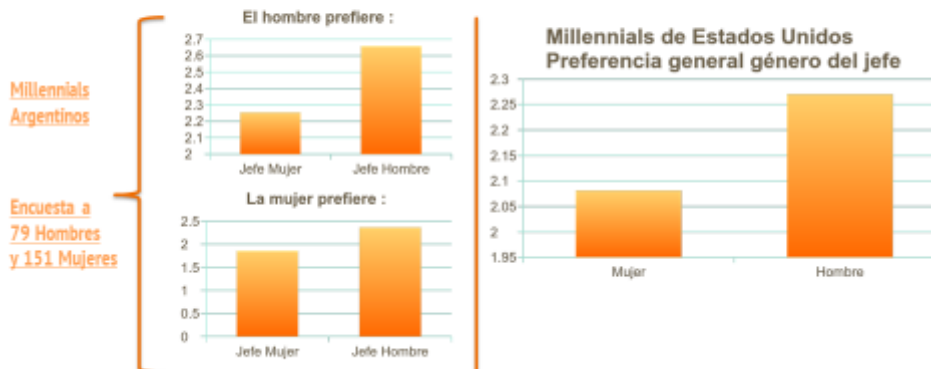
Argentina: Un jefe que se irrita y grita, te subestima, no te escucha y no reconoce tus méritos.

Estados Unidos: Un jefe que te subestima, no te escucha, no reconoce tus méritos y tiene empleados favoritos.

Argentina		
Posición	Característica	Ponderación
1	Se irrita y grita	3,20869565
2	Te subestima	3,10434783
3	No te escuche	3,08695652
4	No reconozca tus méritos	3,08695652
5	No reconozca sus errores	2,98260870
6	Condicióna tu creatividad	2,68260870
7	Tenga empleados favoritos	2,60000000

Estados Unidos		
Posición	Característica	Ponderación
1	Te subestima	3,04761905
2	No te escuche	3,00000000
3	No reconozca tus méritos	2,95238095
4	Tenga empleados favoritos	2,85714286
5	No reconozca sus errores	2,85714286
6	Se irrita y grita	2,80952381
7	Condicióna tu creatividad	2,64285714

¿PREFIEREN JEFES HOMBRES O MUJERES?



ESTILO DE JEFE QUE PREFIEREN

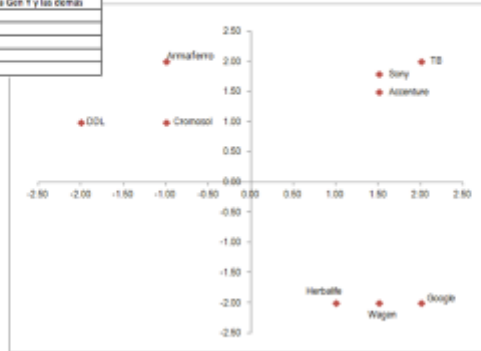


RESULTADOS & ANÁLISIS DE ENTREVISTAS



DIFERENCIACIÓN – PERCEPCIÓN DE AUTORIDAD

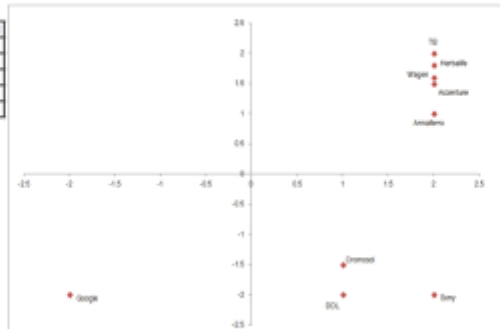
Y	Percepción de política entre la Gen Y y los demás
2	Totalmente distinta
1	Distinto
0	Indistinto
-1	Similar
-2	Igual



X	Diferenciación por equipo de trabajo
2	Se emplean formas totalmente distintas
1	Se emplean formas similares de autoridad
0	Se emplean las mismas formas
-1	Se emplean distintas formas solamente en algunos casos
-2	No se emplean distintas formas en lo absoluto

COMPORTAMIENTO – MANEJO DE AUTORIDAD

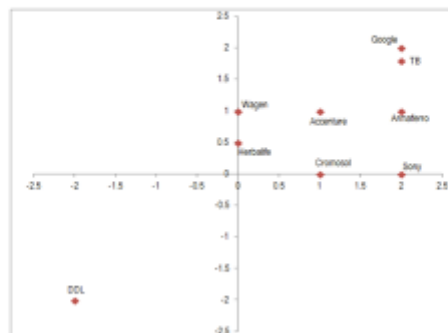
Y	Difiere el manejo de autoridad
2	Totalmente diferente
1	Diferente
0	Indiferente
-1	Similar
-2	No difiere



X	Difiere comport. Generacional
2	Totalmente diferente
1	Diferente
0	Indiferente
-1	Similar
-2	No difiere

ESTILO DE LIDERAZGO - RETENCIÓN

Y	ESTILO DE LIDERAZGO
2	Muy flexible
1	Flexible
0	Equilibrado
-1	Autoritario
-2	Muy autoritario



X	RETENCIÓN DE MILLENNIALS
2	Favorece totalmente
1	Favorece
0	Indistinto
-1	No favorece
-2	No favorece en lo absoluto

CONCLUSIONES PRELIMINARES

OBJETIVOS



1. Describir a los Millennials en Argentina y sus conductas distintivas en el ámbito empresarial.

✓ LOS MILLENNIALS SEGÚN ELLOS MISMOS



1. Comprender lo que significa para los Millennials una relación positiva con la autoridad en las empresas.

✓ CARACTERÍSTICAS DEL JEFE
✓ ¿QUÉ LES MOLESTA DE SUS JEFES?
✓ ¿PREFIEREN JEFES HOMBRES O MUJERES?
✓ SÍMBOLOS DE AUTORIDAD



1. Describir la interacción entre los Millennials y la autoridad, desde el punto de vista de los conductores.

✓ DIFERENCIACIÓN - PERCEPCIÓN DE AUTORIDAD
✓ COMPORTAMIENTO - MANEJO DE AUTORIDAD
✓ ESTILO DE LIDERAZGO - RETENCIÓN



4. Mostrar si las empresas han replanteado las formas tradicionales de ejercer la autoridad a partir de la incorporación de los Millennials a la fuerza laboral.

Las mayoría de las empresas replantearon la forma de ejercer la autoridad con la incorporación de los Millennials a la fuerza laboral, algunas todavía se resisten a hacerlo



4. Comparación de los Millennials argentinos con los de Estados Unidos.

✓ LOS MILLENNIALS SEGÚN ELLOS MISMOS
✓ CARACTERÍSTICAS DEL JEFE
✓ ¿QUÉ LES MOLESTA DE SUS JEFES?
✓ ¿PREFIEREN JEFES HOMBRES O MUJERES?
✓ SÍMBOLOS DE AUTORIDAD

ESPACIO DE PREGUNTAS



MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

