

Trabajo de Investigación Final



UADE

Retención de jóvenes profesionales en las empresas

ALUMNOS

- Bianco, Francisco José LU:1036900
- García, Julián Alejandro LU:1036401
- Ini, Eduardo Jonathan LU:1038937
- Patigori, Federico Ezequiel LU:1039093

CURSO

- 227202

TURNO

- Martes, Noche

DOCENTE

- Alterson, Martín Andrés

Índice

Resumen Ejecutivo	7
Abstract.....	8
Capítulo 1 – Introducción	9
Tema.....	9
Justificación	9
Planteo del problema	10
Preguntas de investigación.....	10
Objetivos.....	10
Metodología.....	11
Población y muestra.....	11
Capítulo 2 – Marco teórico.....	12
2.1 Generaciones	12
2.1.1. La historia de las generaciones	12
2.1.2. Generación Y.....	15
2.1.2.1. Características generales	16
2.1.2.2. Generación y en el trabajo.....	17
2.1.3. Generación Z	19
2.1.4 Tabla Generacional	19
2.2. Retención para el marco teórico.....	22
2.2.1. Un problema actual	22
2.2.2. Características que influyen en la decisión de quedarse.....	23
2.2.2.1 Mentoring Gen Y:	23
2.2.2.2. Desarrollo Empresarial	24
2.2.2.3. Satisfacción en el trabajo.....	25
2.2.2.4. Flexibilidad.....	25
2.2.2.5 Clima Laboral	25
2.2.2.6. <i>Tareas</i>	26
2.2.2.7. Salario.....	27
2.2.2.8 Autoridad	27

2.2.3. Acciones de las empresas	28
Capítulo 3 – Resultados de la investigación	29
3.1 Metodología de Trabajo	29
3.2. Resultados Generales de la encuesta	30
3.2.1. Trabajo.....	30
3.2.2. Edad.....	31
3.2.3. Género	33
3.2.4. Nivel de Estudios.....	34
3.2.5 Rubro o sector de la empresa en la que trabajan.....	37
3.2.6 Tipo de empresa	39
3.2.7. Tipo de Contratación.....	41
3.2.8. Expectativa de Carrera	43
3.2.9. Conformidad con el Trabajo	45
3.2.10. Jóvenes en el trabajo	46
3.2.11. Beneficios	48
3.2.12. Renuncia	49
3.2.13. Trabajo Actual	53
3.2.14. Tiempo en el trabajo actual	54
3.2.15. Motivos de permanencia.....	56
3.3. Entrevistas.....	57
3.3.1. Trabajo de Campo.....	57
3.3.2. Comparación de respuestas	61
3.4. Constructo	74
Capítulo 4 – Análisis de datos	75
4.1 Análisis de la Encuesta.....	75
4.1.1 Relación entre nivel de estudio y tipo de contratación.....	75
4.1.2 Relación nivel de Estudio y Tipo de Empresa.....	76
4.1.3 Relación motivo de permanencia y deseo de hacer carrera	77
4.1.4 Relación entre nivel de estudio y que el mismo se relacione con lo que se estudia.....	78
4.1.5 Deseo de hacer carrera y renuncia al trabajo	78

4.1.6 Relación entre tipo de empresa y conformidad con variables	79
4.1.7 Relación entre Acciones de la empresa y preferencias de jóvenes	79
4.1.8 Relación entre Resignación de dinero y nivel de estudio	81
4.1.9 Relación si alguna vez renunció y los beneficios que las empresas otorgan	82
4.1.10 Relación entre Cultura organizacional y el tiempo que el joven permanece en la empresa	82
4.1.11 Relación entre Jóvenes que renunciaron y factores	83
4.1.12 Relación tiempo en que están trabajando y factores valorados	83
4.2. Análisis de la Entrevista.....	84
4.2.1. Efectividad en las políticas de retención	84
4.2.2. Visión de las actividades de la empresa	85
4.2.3. Expectativa vs. Realidad – Carrera de los jóvenes.....	86
Capítulo 5 – Conclusiones	88
Objetivo 1: Detectar los planes de acción que las empresas implementan para retener el talento	89
Objetivo 2: Identificar cuáles son los motivos por los cuales los jóvenes deciden renunciar a los puestos de trabajo	90
Objetivo 3: Comprobar si las empresas logran detectar las expectativas/necesidades de los jóvenes	91
Objetivo 4: Determinar si las acciones de la empresa afectan las decisiones de los jóvenes a la hora de quedarse en la misma	92
Objetivo 5: Analizar qué factores, desde el punto de vista de los jóvenes, son los que los retienen.....	93
Bibliografía.....	945
Anexos.....	956
Encuesta.....	95
Entrevistas.....	100
Freddo	100
Clínica ITEBA.....	102
Santander Rio	104

Watea	107
Hardel.....	112
MELUVI	116

Índice de Tablas

Tabla 1 - Zemek, Rines, Trigo (2016)	22
Tabla 2 - Edad	32
Tabla 3 - Género.....	33
Tabla 4 - Género (Jóvenes entre 20 y 26 años)	34
Tabla 5 - Nivel de estudios	35
Tabla 6 - Nivel de estudios (Jóvenes entre 20 y 26 años).....	36
Tabla 7 - Rubro o sector de empresa.....	37
Tabla 8 -Rubro De la empresa – 20 a 26 años.....	38
Tabla 9 - Tipo de Empresa.....	40
Tabla 10 – Tipo de Empresa.....	41
Tabla 11 - Tipo de Contratación.....	41
Tabla 12 - Tipo de Contratación - edad: 20 a 26	42
Tabla 13 - Expectativa de Carrera	43
Tabla 14 - Expectativa de Carrera - Edad: de 20 a 26 años.....	45
Tabla 15 – Preferencia de Jóvenes.....	47
Tabla 16 - Preferencia de Jóvenes - Edad: 20 a 26	48
Tabla 17 - Preferencia de Beneficios	49
Tabla 18 - Preferencia de Beneficios - Edad: 20 a 26 años.....	49
Tabla 19 - Tiempo de permanencia	51
Tabla 20 - Motivos de renuncia	52
Tabla 21 - Motivo de renuncia jóvenes	53
Tabla 22 - Trabajo actual	53
Tabla 23 - Trabajo actual jóvenes.....	54
Tabla 24 - Tiempo trabajo actual	54
Tabla 25 – Tiempo trabajo actual.....	55
Tabla 26 - Motivos de permanencia general	57
Tabla 27 - Motivos de permanencia de 20 a 26 años.....	57
Tabla 28 - Comparación de respuestas	73
Tabla 29 - Constructo	74
Tabla 30 - Nivel de Estudio vs Tipo de Contratación.....	75
Tabla 31 - Tipo de empresa vs nivel de estudio	76
Tabla 32 - Motivos de permanencia y deseo de hacer carrera.....	77
Tabla 33 - Motivo de renuncia y deseo de hacer carrera	77
Tabla 34 - Nivel de estudio y relación del mismo con el trabajo	78

Tabla 35 - Deseo de hacer carrera y renuncia al trabajo.....	79
Tabla 36 - Tipo de empresa y conformidad.....	79
Tabla 37 - Conformidad con la empresa y deseo de hacer carrera.....	80
Tabla 38 - Conformidad con la empresa y cultura organizacional.....	81
Tabla 39 - Dinero contra nivel educativo.....	81
Tabla 40 - Cultura Organizacional y tiempo en empresa.....	82
Tabla 41 - Tiempo de los jóvenes y factores por los que renuncian.....	83
Tabla 42 - Jóvenes y valoración de factores.....	84

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 - ¿Trabaja o trabajó?.....	31
Ilustración 2 - Edad.....	32
Ilustración 3 - Género.....	33
Ilustración 4 - Género (Jóvenes entre 20 y 26 años).....	34
Ilustración 5 - Nivel de estudios.....	36
Ilustración 6 - Nivel de estudios - 20 a 26 años.....	37
Ilustración 7 - Rubro o sector de empresa.....	38
Ilustración 8 - Rubro de Empresa - Edad: 20 a 26 años.....	39
Ilustración 9 - Tipo de empresa.....	40
Ilustración 10 - Tipo de Empresa - Edad: 20 a 26 años.....	41
Ilustración 11- Tipo de Contratación.....	42
Ilustración 12- Tipo de Contratación - edad: 20 a 26.....	43
Ilustración 13 - Expectativa de Carrera.....	44
Ilustración 14 - Expectativa de Carrera - Edad: 20 a 26 años.....	45
Ilustración 15 - Conformidad con el Trabajo.....	46
Ilustración 16 . Conformidad con el Trabajo - Edad: 20 a 26 años.....	46
Ilustración 17- Preferencia de Jóvenes.....	47
Ilustración 18- Preferencia de Jóvenes - Edad: 20 a 26.....	48
Ilustración 19 - Renuncia.....	50
Ilustración 20 - Renuncia - Edad: 20 a 26.....	50
Ilustración 21 - Tiempo de permanencia antes de renuncia - edad: 20 a 26 años.....	51
Ilustración 22 – Trabajo actual.....	53
Ilustración 23 - Trabajo actual jóvenes.....	54
Ilustración 24 – Tiempo trabajo actual.....	55
Ilustración 25 - Efectividad en las políticas de retención.....	84
Ilustración 26 - Visión de las actividades de la empresa.....	85
Ilustración 27 - Expectativa vs. Realidad.....	86

Resumen Ejecutivo

Siendo el gran desafío empresarial la retención del capital humano joven y las diferentes características que poseen los *Millennials* en relación con las generaciones anteriores, la presente investigación estudiará, examinará y analizará cómo deben hacer las empresas para atraerlos, motivarlos, alentarlos, comprometerlos, mantenerlos y retenerlos, para que los índices de rotación de las mismas se reduzcan hasta llegar a sus objetivos. Entendiendo que no son una generación fácil de comprender, se procederá a investigar qué elementos los atraen y qué motivos los hacen permanecer o renunciar a la organización.

Las herramientas de investigación que se realizaron 413 encuestas, de las cuales 362 trabajan o trabajaron y fueron las que tomamos como válidas. Dentro de las válidas hay 268 encuestados de 20 a 26 años y los restantes de 27 a 35 años. También, 6 entrevistas a distintos jefes o gerentes de distintas empresas.

Dentro de las conclusiones destacamos que más allá de los planes de retención que las empresas puedan tener, los jóvenes son impredecibles y su decisión de quedarse en una empresa no está dada por los beneficios que esta le pueda dar, sino por la conformidad y lo a gusto que se sientan en la misma.

Palabras clave: Generación Y, *Millennials*, Jóvenes, Retención, Empresas

Abstract

Being one of the greatest challenges of the companies, the retention of the young human capital and the differences that Millennials have with the older generations, our investigation will study, examine and analyze how the companies can attract them, motivate them, encourage them, commit them and retain them in the companies. One of the objectives must be to reduce the ratio of rotation of this young talent. We must start saying that this generation is not an easy one to understand, we would proceed to investigate what factors attract them and the motives that make them stay in the organization or to quit it.

The tools of the investigation that we used was an inquest, in which we approach 413 people, from which 362 are working or had work. These were taken as valid answers. In these we found that 268 of the surveyed were between 20 and 26 years old. Also we interview 6 different Heads or managers from different organizations.

Among the findings highlight that beyond retention plans that companies may have, young people are unpredictable and their decision to stay in a company is not given by the benefits that it can give them, but for compliance and the good climate they notice.

Key words: Gen Y, Millennials, Young Talent, Organization, retention.

Capítulo 1 – Introducción

1.1 Tema

Retención de los jóvenes profesionales en las empresas

1.2 Justificación

Hoy en día, la mayoría de los jóvenes profesionales forman parte de la generación Y o *Millennials*. Esta generación comparte una serie de características que las diferencian del resto.

La tecnología creciente que caracteriza esta nueva era y la rapidez de los cambios en el mundo actual, provoca una completa incertidumbre de las motivaciones, demandas, comportamientos, expectativas, pensamientos, hábitos e inquietudes que lo más probable es que sean liderados por una o varias personas de generaciones anteriores (*BabyBoomer* o Generación X), los cuales quizás no pueden llegar a comprender las particularidades de su generación posterior, dado que ellos ya tienen las suyas.

Estos jóvenes se han vuelto más exigentes a la hora de seleccionar un trabajo respecto a las anteriores generaciones. No solo se basan en la retribución monetaria, sino también entran en juego otros factores como la flexibilidad, la cultura organizacional, la RSE, entre otros.

Este conflicto, trasladado al mundo empresarial, se traduce en que las nuevas incorporaciones no perduren en el tiempo. Atrás quedaron los tiempos de generaciones pasadas en donde la norma era hacer carrera en una organización, para ir ascendiendo paulatinamente en el organigrama.

Esto representa un gran desafío para las empresas, que ven como año a año la rotación del personal va creciendo, generando un aumento en los costos de reclutamiento y selección, así como también los de capacitación, además de perjudicar el normal funcionamiento y perder un posible talento por no ser capaz de detectar sus necesidades.

1.3 Planteo del problema

Frente a la alta rotación de personal y el poco compromiso de los jóvenes, investigaremos la capacidad de retención de las empresas de este talento calificado.

1.4 Preguntas de investigación

- ¿Qué formas tiene la empresa de retener al talento humano que está ingresando en la compañía?
- ¿Qué factores son los que hacen que los jóvenes permanezcan en la empresa?
- ¿Cuáles son los motivos por los cuales los jóvenes deciden renunciar a los puestos de trabajo?
- ¿Logran las empresas detectar las expectativas/necesidades de los jóvenes?
- ¿Afectan las acciones de la empresa las decisiones de los jóvenes a la hora de quedarse en la misma?

1.5 Objetivos

Como objetivo primario o principal, nos proponemos detectar los planes de acción que las empresas implementan para retener el talento. A partir del mismo, nos planteamos una lista de objetivos secundarios, a saber:

- Analizar qué factores, desde el punto de vista de los jóvenes, son los que los retienen
- Identificar cuestiones socio – culturales por los cuales los jóvenes perduran en un puesto de trabajo
- Determinar si las acciones de la empresa afectan las decisiones de los jóvenes a la hora de quedarse en la misma
- Comprobar si las empresas logran detectar las expectativas/necesidades de los jóvenes

1.6 Metodología

En este trabajo realizaremos una investigación del tipo descriptiva, mediante el análisis de información, encuestas y entrevistas tanto a jóvenes profesionales de la generación Y como a profesionales mandos altos (gerencias) para obtener la información necesaria.

1.7 Población y muestra

La población objetivo serán jóvenes argentinos de entre 20 y 26 años, que sean estudiantes avanzados y/o graduados de universidades públicas y privadas, que se desempeñen o hayan desempeñado en algún empleo en empresas de la Capital Federal y la Provincia de Buenos Aires.

También serán consultadas empresas argentinas que se encuentren en funcionamiento.

Capítulo 2 – Marco teórico

En este marco teórico planteamos dos ejes principales: los jóvenes y la retención de personal. Dentro del primer apartado, definimos y comparamos actitudes, características y valores de las distintas generaciones, para luego ahondar en detalle sobre la generación *Millennials*. A partir de este análisis, nos focalizamos en las características relacionadas con el ámbito laboral, como las motivaciones, competencias, capacidades y objetivos profesionales.

En el segundo apartado, la retención se hace protagonista de nuestro enfoque, estableciendo estrategias, políticas, diseño, características objetivos e importancia de las mismas.

Ya que Actualmente en las organizaciones conviven cuatro generaciones: los Tradicionalistas, los *Baby Boomers*, la Generación X y la Generación Y. En este marco teórico haremos foco en los Millennials y su participación en las empresas.

2.1 Generaciones

2.1.1. La historia de las generaciones

Los tradicionalistas nacieron entre 1900 y 1944 (Molinari, 2011), y se encuentran con la menor cantidad de participantes en el mercado laboral ya son los próximos o ya jubilados en la sociedad. Fueron criados en una época de adversidad, escasez y desempleo.

Gracias a diversos eventos fundamentales que vivieron a lo largo de su vida como por ejemplo, la crisis del 30', guerras y constantes cambios en las economías, pensamientos e ideologías políticas, definieron personas con

características un tanto austeras con afinidad a la patria y con confianza a las instituciones.

El concepto de trabajo es considerado como un sacrificio, “trabajo para ganarme la vida”. Esto se debe a que el desempleo e inestabilidad los hacen valorar más dicho concepto. Para los tradicionalistas, el tema de la calidad de vida no existía (Molinari, 2011). Tener un trabajo era una bendición y lo cuidaban con lealtad y esfuerzo. Un trabajo para toda la vida, ese era el principal plan de estas personas (Merzel, 2016)

Su identidad está basada en el trabajo y ven al retiro como la oportunidad de encarar nuevos proyectos. Con su espíritu y su estilo competitivo y participativo quiebran el paradigma donde la edad es símbolo de autoridad. A los tradicionalistas les cuesta comprender a las nuevas generaciones con respecto al respeto y a la autoridad. Para los tradicionalistas el respeto está asociado a la autoridad y la autoridad a la jerarquía (Molinari, 2011)

Los hijos de los tradicionalistas, que cambiaron su forma de pensar con deseos de participación, protagonismo y de lucha por sus ideales. Crearon una explosión demográfica gracias al fin de la segunda guerra mundial. Dicho suceso, creó una nueva generación que abarcaron los años 1945 y 1963 llamada al mundo Baby Boomers. Su infancia fue marcada por frases como “cuando habla un adulto los chicos se callan” o “no hay que llevar a los chicos de viaje porque no entienden” (Molinari, 2011). Aparece la televisión en blanco y negro y este se puede considerar como el objetivo representativo de esta generación (Merzel, 2016).

A diferencia de los tradicionalistas, el trabajo es un objetivo a cumplir y un medio para nuevos proyectos o desafíos. Con su espíritu y su estilo competitivo y participativo quiebran el paradigma donde la edad es símbolo de autoridad (Molinari, 2011).

Laboralmente, los Baby Boomers buscan continuamente posiciones de mayor responsabilidad, reconocimiento y dinero; esto se refleja en su aspiración de construir una carrera brillante. Esta generación manifiesta desde la adolescencia un deseo de participación, de protagonismo, de optimismo, de

oposición a los valores tradicionales y de lucha por sus ideales (Paulone & Pulice, 2014). Estos se caracterizan por los movimientos hippies, la aparición de las drogas y el rock como movimiento contra cultural. Logran quebrar el paradigma que decía que la edad significaba autoridad (Molinari, 2011). Para esta generación el trabajo es lo más importante. Esta característica se conoce como *workaholic* o trabajólico, esta expresión hace alusión que una persona es adicta al trabajo. Además valoran la productividad y no toleran el ocio, aprecian los símbolos de status y el crecimiento vertical en una compañía. La mujer se incorpora definitivamente al mercado laboral (Fassel, 1990). Estos se sienten reconocidos cuando crecen en una empresa (un ascenso). Está ligado al status. Los Boomers no creen que la autoridad merezca respeto por el mero hecho de estar un escalón arriba de uno. Igualmente estos lo tratan con respeto y formalmente, dado que son de otra generación y la comunicación puede ser conflictiva y difusa. Los Baby Boomer empiezan a instalar la participación colectiva en las organizaciones y el consenso pero en su afán de hacer integrar y mantener informados a todos cayeron en las reuniones rutinarias. Ellos desprecian el autoritarismo y la vagancia, además tienden a manejar a los demás (Lowe & Levitt, 2008)

El crecimiento demográfico postguerra fue disminuyendo, esto se debe a un aumento de la tasa de divorcios y el inicio de las pastillas anticonceptivas. Con el tiempo las madres empezaron a trabajar y existieron eventos que marcaron al futuro del mundo: una serie de crisis económicas en los lugares más importantes del mundo, la caída del muro de Berlín y el surgimiento de computadoras e internet que dan el inicio de la nueva generación, la generación X. Estos nacieron entre los años 1964 y 1980 que se caracterizan por ser Independientes, creer en ellos mismos, son individualistas, escépticos y activos. Son pesimistas y críticos de los gobiernos e instituciones públicas (Maison, 2013). Fueron la primera generación que nacieron con las mujeres en roles de autoridad, desde una madre, una jefa o una persona del gobierno (Paulone & Pulice, 2014).

En el aspecto laboral los "X" generan una ruptura con respecto al desarrollo, en comparación con las generaciones antiguas. El desarrollo sufre una ruptura gracias a la falta de confianza de las organizaciones. Estos prefieren el

aprendizaje, oportunidades desafiantes y mayor dinero. Son personas que aspiran a construir una carrera portátil, esto significa cambiar de trabajo, de una manera activa y continua. Además buscan feedback constante y transparente con foco en el reconocimiento y el aprendizaje (Molinari, 2011). Para esta generación la calidad de vida no está necesariamente relacionada con el trabajo, sino a un plan de vida personal. Empiezan a pesar los hobbies, las relaciones sociales y conceptos que salgan del trabajo y los estudios. Para esta generación la autoridad tiene que ser creíble y que genere confianza. Debe ser un profesional, culto que con carisma pueda demostrar su liderazgo. Aquí aparece un contrato invisible que se genera entre una parte y la otra. Si una de las dos partes rompe una promesa o no cumple con lo que dijo, el compromiso y la relación entre dos personas se ve afectada. Esta generación no considera el trabajo en equipo una ventaja, por el contrario no les gusta y lo consideran una pérdida de tiempo sin sentido.

2.1.2. Generación Y

La generación Y es la más nueva en entrar en el mundo laboral, son individuos que nacieron entre los años 1981 y 1995. También conocidos como los Millennials (Molinari, 2011). Estos han recibido diversas denominaciones tales como Nativos Digitales, Generación *Why*, Generación Google, Millennials, entre otras (Barragan, Villareal, 2009). Son definidos como la generación “Mírame a mí”, haciendo referencia a que son confiados y ultra demostrativos (Myers, 2010) Hijos extremadamente sobre protegidos por sus padres (Paulone & Pulice, 2014). Viven en un mundo donde televisión por cable, contestadores automáticos, muchos modelos de autos, las vacaciones frecuentes e incluso las escuelas privadas, ya no eran raramente vistas como eran para la generación pasada, por lo que no conciben la realidad sin tecnología. Aparecen los ataques terroristas y los problemas raciales toman una importancia significativa en la sociedad. Criados en tiempos económicos de prosperidad y expansión (Lowe & Levitt, 2008), el término globalización es el que mejor define su situación macro (HECSAN, 2014). En Argentina, destaca algunos hechos que sucedieron durante el periodo anteriormente dicho, apertura democrática (1983), crisis e Hiperinflación (1989),

neoliberalismo (1991), atentado contra la embajada de Israel (1992), atentado contra la Asoc. Mutual Israelita Argentina (AMIA) (1994), primeras ventas comerciales de internet (Junio de 1995), crisis del Neoliberalismo (comienzos del SXXI) (Rignola, 2009).

2.1.2.1. Características generales

Con respecto a la calidad de vida, presuponen que tendrán equilibrio entre la vida y el trabajo, además este último no es el eje central de sus vidas (Maison, 2013). Son integrales, creativos, proactivos (Lesmes, 2008). Estos jóvenes valoran mucho la familia, la pareja y los amigos (Paulone & Pulice, 2014). Sin embargo hay que destacar que la mayoría de los jóvenes profesionales no tienen definida su hoja de vida, ellos creen que tienen todo dominado (Ruiz, 2009). Esta generación cuenta con jóvenes talentosos, inquietos y apasionados por el medio ambiente (Lesmes, 2008). Estos suelen pensar a corto plazo, y no pensar en las consecuencias del mañana (Lombardi, Stein, Pin, 2014). Además son impacientes, autorreferenciales y desleales (Myers, 2010).

Estos son los primeros nativos digitales, ósea que nacieron con la tecnología (no tan avanzada como la generación “Z”) alrededor de sus vidas (Paulone & Pulice, 2014). Ellos están constante conexión con la actualidad mediante las redes sociales y dispositivos de conexión: Twitter, Facebook, LinkedIn, WhatsApp. Tienen una gran facilidad para adaptarse al medio y una mente abierta para aceptar distintos puntos de vista. (Erickson, 2008), Trabajan e interactúan con personas fuera de su mismo grupo étnico sin prejuicio (Rignola, 2009)

Buscan estar siempre a la moda y son emprendedores (Cuesta, 2012). Focalizan su energía en su aspecto, sus vidas privadas y sus relaciones (Lewis & Biggs, 2012). Esto se debe a que son una generación que entiende que la vida se vive en el día a día. Tiene la facilidad (motivada por una necesidad) de generar vínculos, ya sea en el ambiente laboral o en las universidades o en cualquier institución a la cual concurren (Rignola, 2009). Los miembros de esta generación

valoran la diversidad. Buscan aprendizaje y crecimiento permanente en cada experiencia que atraviesan y no temen equivocarse (Erickson, 2008).

2.1.2.2. Generación y en el trabajo

La generación Y está comenzando a liderar el mundo laboral (HECSAN, 2014). Son los más nuevos y la generación más grande que entra en la fuerza laboral (Lewis & Biggs, 2012). En el verano del 2004 comenzaron a trabajar y todavía siguen introduciéndose en el mundo laboral (Hershatter, 2010). El trabajo se toma como una concepción de disfrute (Lindquist, 2008). Supuestamente estos no están interesados en un empleo para toda la vida, estos tienden a cambiar de empleo mucho más rápido que otras generaciones (Oliver, 2006). Profesionalmente son personas con conocimientos gerenciales, enfocados en la eficiencia, competitividad y con una conciencia distinta con respecto al medio ambiente y al mundo que los rodea (Lesmes, 2008). La entrada de estos jóvenes presenta por un lado un desafío y por otro una oportunidad (Lowe & Levitt, 2008).

Los jóvenes traen el impulso para romper con las estructuras obsoletas y los trabajadores experimentados tienen la prudencia de analizar el escenario más analíticamente desde la experiencia antes de implementar un cambio radical (Barragan, Villareal, 2009).

Para lograr compromiso con la organización esta generación quiere trabajos desafiantes, donde tenga que usar todos sus aspectos creativos y tener tanto jefes como managers positivos (Broadbridge et al., 2007a; Martin, 2005). Son demandantes y quieren pertenecer un lugar donde sus valores estén alineados con los de la compañía (Lowe & Levitt, 2008). Sus objetivos y expectativas deben estar fuertemente relacionado con la flexibilidad laboral y la responsabilidad empresarial (Lindquist, 2008). Ellos valoran el hecho de contar con oportunidades de crecimiento y que los valores de la organización sean de su agrado (HECSAN, 2014). Claudia Sarmiento, consultora de Hay Grupo dice "buscan oportunidades de crecimiento, calidad del trabajo, remuneración tangible y ambiente estimulante". Quieren que sus tareas sean significativos para el desarrollo y el funcionamiento de la empresa (Lewis & Biggs, 2012)

Quieren estar involucrados en equipos con gente comprometida y motivada. Esta generación está orientada a los resultados. Los miembros de esta generación aprenden intuitivamente cosas que generaciones anteriores han aprendido intelectualmente (Erickson, 2008). Tienen capacidad multitarea, es decir, pueden desenvolverse en más de una actividad al mismo tiempo sin perder concentración y obteniendo una optimización de los tiempos (Barragan, Villareal, 2009). Se argumenta que los jóvenes de esta generación tienen actitudes compatibles en organizaciones con una alta integración tecnológica, sin embargo también se los caracteriza como incompatibles frente a este contexto (Myers, 2010).

Con respecto al tiempo, ya habíamos dicho que esta generación era cortoplacista, para muchos un periodo de un año en un mismo lugar de trabajo puede ser considerado un largo tiempo (Lewis & Biggs, 2012). Según un estudio de investigadores de la Universidad Argentina de la Empresa, los jóvenes de hoy priorizan la empleabilidad a la estabilidad laboral. Este no es un dato menor puesto que marca la diferencia al momento de elegir el lugar donde iniciar la carrera laboral o los hace mucho más proclives a dejar un puesto de trabajo si es que no encuentran en él el espacio necesario para formarse (Cuesta, 2009).

Además han cambiado el papel del jefe (Lowe & Levitt, 2008). A diferencia de generaciones anteriores, el trato con muchos jefes es mucho más cercano, disfrutan del contacto sin creer que profesionalismo implica distancia (Barragan, Villareal, 2009).). Molinari¹ explica que los *Millennials* tienen mayor tolerancia a la frustración que generaciones anteriores y que es preferible decirles las cosas de manera directa y concisa ya que no le temen a los riesgos ni a las adversidades, por el contrario, los ven como desafíos. El liderazgo que se ejerza frente a este grupo de trabajadores deberá adaptarse a sus características (Barragan, Villareal, 2009).

Por último destacamos que los jóvenes necesitan una buena mirada al pasado, para ver que ellos nacieron con muchas cosas “servidas” a comparación de otras generaciones con respecto a lo laboral (George, 2008). Muchos

¹Molinari P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires, Argentina: [Temas]

Millennials viven en tiempos de prosperidad y expansión económica (Myers, 2010).

2.1.3. Generación Z

La generación Z son aquellas personas nacidas desde el año 1996. Actualmente son niños o adolescentes, que presentan características muy similares a la generación anterior. Alejandro Mascó, autor del libro “Entre Generaciones”, dividió a la Generación Z en 2 categorías: Los llamados Z1 son los nacidos entre finales de los ´90 y 2005, mientras que los Z2 son los surgidos a partir del 2005. Lo más característico de ellos es, seguramente el hecho de nacer con tecnología de avanzada (Maison, 2013). Antes que sus características podemos ver algunos de sus problemas como la falta de atención y concentración, gracias a la conexión permanente (Maison 2011) o la posible dificultad de articular procesos de comunicación tradicionales. La mayoría están en conexión constante, tienen teléfono celular, poseen amistades en muchas partes del mundo gracias a la conectividad, manejan otro lenguajes en comparación con otras generaciones (Battista, Cabrera, Villanueva, 2014). Actualmente son pocas las instituciones educativas que han logrado estructurar metodologías aptas para estas dificultades y demandas (Maison 2011). Los Z parecen tener más dificultades vocacionales y de compromiso a largo plazo con las tareas (Maison, 2011).

2.1.4 Tabla Generacional

Generación	Marco Histórico	Características Generacionales	Características Laborales	Frases que los motivan
Tradicionalistas 1900-1944	<ul style="list-style-type: none"> ●Guerras mundiales; ●Escases y desempleo; ●Gran 	<ul style="list-style-type: none"> ●Dedicación; ●Sacrificio y Austeridad; ●Conformidad; ●Respeto por la 	<ul style="list-style-type: none"> ● Estabilidad; ● Detallista; ● Lealtad; ● Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ● “Aquí su experiencia es respetada” ● “Valoramos escuchar que

	depresión de EEUU; <ul style="list-style-type: none"> ● Migraciones; 	autoridad; <ul style="list-style-type: none"> ● Honor; 	Duro; <ul style="list-style-type: none"> ● Incomodidad ante el conflicto; 	funciono, lo que no dio resultado en el pasado”
<i>Baby Boomers</i> 1945 -1963	<ul style="list-style-type: none"> ● Movimiento hippie; ● Píldora anticonceptiva; ● Rock & Roll; ● Revolución cubana; ● Guerra de Vietnam; ● Guerra fría; ● Comienzo de la era espacial; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Optimismo; ● Orientación al equipo: ● Gratificación personal; ● Foco en la salud; ● Crecimiento personal 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gratificación inmediata; ● Búsqueda de relaciones valiosas; ● Manipulación de reglas según propias necesidades; ● Orientación al servicio; ● Capacidad de trabajo en equipo; ● Disposición al esfuerzo; 	<ul style="list-style-type: none"> ● “Usted es importante para nuestro éxito” ● “Lo valoramos” ● “Lo necesitamos”

<p>Generación X 1964 –1980</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Dictaduras en América Latina; ● Fin de la Guerra Fría; ● Ruptura del hogar tradicional; ● Desaceleración económica; ● VIH Sida; ● Crecimiento Tecnológico; ● Inicio del consumismo; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Diversidad; ● Pensamiento Global; ● Diversión; ● Informalidad; ● Pragmatismo; ● Desconfianza en las instituciones, 	<ul style="list-style-type: none"> ● Adaptabilidad; ● Independencia; ● No se dejan intimidar; ● Creatividad; ● Impaciencia; ● Falta de diálogo; ● Cinismo; 	<ul style="list-style-type: none"> ● “Hágalo a su estilo” ● “Acá no hay muchas reglas” ● “Acá tenemos el mejor software y hardware”
<p>Generación Y 1981 – 1995</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Globalización; ● Consumismo; ● Cuidado del medio ambiente; ● Diversidad Sexual; ● Violencia social; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Diversidad; ● Sociabilidad; ● Tecnología <i>full time</i>; ● Culto al bienestar; ● Impaciencia; ● Energía; ● Extensión de la adolescencia; 	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Multi tasking</i>; ● Conocimiento tecnológico; ● Innovación; ● Acción colectiva; ● Ve al jefe como su figura paterna; ● Falta de 	<ul style="list-style-type: none"> ● “Vas a estar trabajando con otra gente brillante y creativa” ● “Vos y tus compañeros pueden ayudar a dar vuelta esta

	<ul style="list-style-type: none"> • Auge de internet y las pc's; • Apertura democrática del '83; 		autocrítica; <ul style="list-style-type: none"> • Vivió el despido de sus padres; 	empresa"
Generación Z	<ul style="list-style-type: none"> • Ataques terroristas; • Crisis Económica y Política en el mundo; • Auge de Facebook, YouTube, iPhone, Wikipedia y cine 3D; • Energías Alternativas; • Software Libre; 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología <i>full time</i>; • Búsqueda de resultados inmediatos; • Desconfianza del gobierno; • Poca comunicación verbal; • Contacto virtual con desconocidos; 	<u>FUTURAS</u> <u>CARACTERIS</u> <u>TICAS</u> <u>LABORALES</u> <ul style="list-style-type: none"> • Presión para tener éxito; • Creatividad y colaboración; • Respeto por la diversidad; • Interés en la ecología; 	<i>Próxima generación laboral</i>

Tabla 1 - Zemek, Rines, Trigo (2016)

2.2. Retención para el marco teórico

2.2.1. Un problema actual

Atraer y retener profesionales constituye el principal desafío empresarial (Leon, Davila, Villanueva, 2014). Perder gente es siempre un mal indicador, por lo

que es fundamental mantenerlas en nuestra empresa (Cravino, 2003). El proceso de retención es hacer que los empleados se queden en la organización. Es responsabilidad del empleador retener a los empleados más capacitados y con mayor proyección (Aruna, Anitha, 2015). Retener a los mejor empleados es un ingrediente clave para el éxito de la organización (Luscombe, 2013). Esto genera ideas únicas de la empresa, logrando establecer la diferencia entre una empresa y otra (Leon, Davila, Villanueva, 2014). También es importante tener en cuenta el costo de rotación, hay que ver costo de selección, capacitación e inducción de la persona a reemplazar (Cravino, 2003). Retener es lograr comprometer a los empleados en proyectos que ellos mismos han formulado (Leon, Davila, Villanueva, 2014).

2.2.2. Características que influyen en la decisión de quedarse

La decisión de quedarse en un trabajo, varía según cada persona y generación. La generación “Y” se destaca por tener un alto nivel de rotación en comparación con otras generaciones (Neldor, 2015). Las variables más importantes que influyen a la retención de empleados, de la generación Y son:

2.2.2.1 Mentoring Gen Y:

Esto implica una relación entre un empleado sénior y Junior (Aruna, Anitha, 2015). El mentor promueve a su protegido, para que este realice carrera internamente (Munde, 2010). Este es un proceso de doble entrada, por un lado el joven recibe beneficios por la orientación dada hacia una meta concreta. Por otro lado el mentor obtiene reconocimiento, respeto y satisfacción no solo de su protegido, también del resto de la compañía (Munde, 2010). La figura del mentor fue cambiando a través del tiempo. Antes un mentor era una persona que guiaba de una única manera, con sus reglas, feedback tardío y estaba focalizado en puestos con mucho *Seniority* (Bloomquist, 2014). Hoy en día esto cambio y la figura del mentor busca una mejora continua, da feedback instantáneo, estar en una sintonía tanto emocional como sentimental y obviamente el sentido de respeto

y escucha (Aruna, Anitha, 2015). La generación “Y” espera de sus mentores que le provean feedback instantáneo y honesto (Aruna, Anitha, 2015). Además esperan que estos les den instrucciones detalladas a la hora de pedir ayuda (Luscombe, 2012). Es importante que el superior se refiera con una forma adecuada, los trate con respeto, los incentive y los promueva (Leon, Davila, Villanueva, 2014). Es importante establecer una relación de coaching entre superiores y subordinados (Lowe, levitt, Wilson, 2008).

2.2.2.2. Desarrollo Empresarial

Gestionar para el talento joven planes de crecimiento y desarrollo a corto, mediano y largo plazo considerando sus expectativas y necesidades permitirá no solo contar con los mejor profesionales sino también su permanencia en la organización (Leon, Davila, Villanueva, 2014). Está comprobado que uno de los factores que más aprecian los profesionales son las expectativas de crecimiento (Neldor, 2014). Es el proceso que la empresa le brinda a los empleados para que estos mejoren sus habilidades, ampliar su conocimiento y fomentar el crecimiento individual (Leon, Davila, Villanueva, 2014). El desarrollo se genera capacitando empleados, mostrándole oportunidades de crecer tanto horizontal como verticalmente, acompañándolos en sus decisiones (Cravino, 2003). . El éxito en el desarrollo de la carrera profesional de una persona depende del desempeño adecuado o sobresaliente, experiencia, educación apropiada y del trabajo duro (Barragan, Villareal, 2009). Dentro del desarrollo empresarial vemos varios tipos de enfoques:

- Desarrollo profesional
- Desarrollo personal
- Aprendizaje
- Capacitación

Existen varias aéreas donde una organización puede involucrarse para retener el personal, una de las más importantes es crear una cultura donde el

entrenamiento y el aprendizaje sean dos pilares fundamentales para el crecimiento de las personas (Lowe, levitt, Wilson, 2008). Dada su característica de ser muy confiados, estos esperan crecer en una organización de una manera mucho más rápida que otras generaciones (Luscombe, 2012).

2.2.2.3. Satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo es el proceso para hacer que los empleados se sientan llenos, tanto en el ámbito personal como mental en el trabajo. La generación Y le da importancia a tener un equilibrio entre un buen ámbito de trabajo y una vida personal balanceada (Aruna, Anitha, 2015). Se dice que los Gen Y focalizan su energía en sus vidas privadas (Luscombe, 2012). El valor que los Millennials le dan a esta característica viene de un sentimiento interno en el que los amigos y la familia tienen un peso fundamental para su existencia (Hershatter & Epstein, 2010). Si estos empleados ponen en una balance a la vida personal y al trabajo priorizan a su familia y amigos, antes que el trabajo (Aruna, Anitha, 2015). Una vez que ingresan a la organización, ellos están interesados en ver como esta apoya a sus familias y vida personal (Aruna, Anitha, 2015).

2.2.2.4. Flexibilidad

Esta generación tiene un especial deseo por la flexibilidad (Leon, Davila, Villanueva, 2014). Esto les da libertad y la posibilidad de un equilibrio para realizar tareas extra laborales que alimenten su personalidad (Molinari, 2011). Además poder realizar acciones como, escuchar música o comer en su “lugar de trabajo”, esto hace a la informalidad de las empresas (Lowe, levitt, Wilson, 2008).

2.2.2.5 Clima Laboral

Un ambiente de trabajo humanizado produce calidad de vida en el trabajo, este debe estar centrado en un clima organizacional en donde las personas se sientan integradas y parte de la organización (Leon, Davila, Villanueva, 2014). Un ambiente de trabajo agradable es lo que esta generación más demanda (Lowe, levitt, Wilson, 2008). Esta generación espera un lugar de trabajo abierto. Esperan que se viva un clima de diversión (Aruna, Anitha, 2015). Buscan encontrar todas las herramientas necesarias para realizar el trabajo, que tenga una cuota importante de tecnología. El lugar debe ser iluminado, limpio y ubicado de acuerdo a su fin específico (Leon, Davila, Villanueva, 2014). Este entorno es muy importante para los Millennials ya que tiene que estar compuesto por dos elementos fundamentales, la parte física y la parte social (Aruna, Anitha, 2015). Un clima laboral adecuado les da a los trabajadores lugar para desarrollar su trabajo, innovar y ser creativos a la hora de realizar diferentes tareas (Leon, Davila, Villanueva, 2014).

2.2.2.6. Tareas

Estos jóvenes se consideran persona “multifuncionales”, ósea que pueden hacer más de una tarea a la vez (Aruna, Anitha, 2015). Buscan tareas desafiantes que los incentiven y los dejen lucirse frente a sus compañeros (Luscombe, 2012). Además esperan formar parte de equipos de trabajo, no les gusta trabajar solos. Este podría ser un factor determinante a la hora de evaluar la continuidad en un trabajo (Leon, Davila, Villanueva, 2014). Los Gen “y” esperan que rápidamente tareas de suma importancia les sean delegadas, eso los hace sentirse parte del organización y que su participación es fundamental para el ruedo de la misma (Barragan, Villareal, 2009). Este concepto está fuertemente atado a la responsabilidad. Esta generación quiere más responsabilidad, esto no debe ser confundido con incremento de tareas, la generación de responsabilidades es una manera de probarse a ellos mismos sus capacidades y demostrar su talento (Lowe, levitt, Wilson, 2008).

2.2.2.7. Salario

Los jóvenes de hoy están dispuestos a sacrificar dinero por una experiencia enriquecedora (Luscombe, 2012). Aunque el dinero es un factor importante este no es necesariamente determinante en la decisión de permanecer en un trabajo, este sí lo era en generaciones anteriores (Leon, Davila, Villanueva, 2014). Este salario no es pretencioso siempre que la empresa tenga los beneficios que estos pretenden (Luscombe, 2012). Sin embargo esperan que dada su experiencia y sus conocimientos a la edad de 30 años, su trabajo sea bien remunerado (Aruna, Anitha, 2015).

2.2.2.8 Autoridad

Los managers deben olvidarse que son “jefes” y practicar (como si dijo anteriormente) el coaching o *mentoring* (Lowe, levitt, Wilson, 2008). Deben empezar a pensar en tareas significativas para sus nuevos empleados y delegarles tareas de responsabilidades (Luscombe, 2012). La manera de *management* es importante para estos jefes, debe ser un estilo saludable y abarcando todos los beneficios que la nueva generación exige (Aruna, Anitha, 2015). En conclusión la clave de los jefes es entender que la relación que tienen con sus subordinados es crucial para su nivel de compromiso con la empresa (Lowe, levitt, Wilson, 2008). Un buen mentor que sea de soporte de los empleados es el factor a tener en cuenta para los jefes (Aruna, Anitha, 2015).

2.2.3. Acciones de las empresas

La actitud de los empleadores frente a la retención impacta directamente en el éxito de la empresa (Lowe, Levitt, Wilson, 2008). Las empresas para retener deben diseñar políticas y puestos conforme a la nueva sociedad del conocimiento y las tecnologías de la información que se encuentran en constante cambio (Leon, Davila, Villanueva, 2014). Las políticas y métodos que se usaban previamente para retener candidatos de generaciones anteriores, no son eficientes hoy en día (Luscombe, 2012). El diseño actual de puestos debe considerar la administración participativa, la delegación de autoridad y el liderazgo entre los integrantes del grupo de trabajo (Leon, Davila, Villanueva, 2014). Planes de carrera, entrenamientos y capacitaciones son tareas primordiales para comenzar a ganarse la confianza de los jóvenes trabajadores (Aruna, Anitha, 2015). Para evitar la rotación de personal los altos directivos deberán realizar estrategias que aseguren el crecimiento del empleado y el reconocimiento de su desempeño, respetando su autonomía, liderazgo e inteligencia creativa para realizar su tarea (Leon, Davila, Villanueva, 2014).

Capítulo 3 – Resultados de la investigación

3.1 Metodología de Trabajo

Para la investigación de presente trabajo, se utilizaron los métodos de carácter cualitativo como también cuantitativo.

La primera modalidad mencionada, hace referencia a que se utilizó una recolección de datos tanto para la realización del marco teórico como también para obtener toda la información necesaria para lograr comprender, verificar y llegar a las conclusiones del mismo.

En el marco teórico se puede observar la metodología mencionada ya que toda la información que se encuentra en el mismo es extraída y analizada de grandes autores especialistas en las generaciones y en explicar cómo se aplican las políticas de retención en las grandes empresas para lograr conservar a los empleados potenciales en la organización y que se sientan identificados en la misma.

Por otro lado, se observa que los puntos más importantes del análisis de datos son obtenidos mediante los siguientes métodos, estos son: entrevistas abiertas realizadas en 6 empresas (Freddo, Watea, Santender Rio, meluvi, ITEBA y Hardel) a gerentes, directores generales o de recursos humanos tanto de sexo femenino como masculino, con el foco de comentar la realidad que vive la empresa hoy en día, si utilizan alguna técnica específica de motivación y comentando las experiencias vividas con los jóvenes *Millennials* y viendo específicamente las diferencias entre las expectativas de carrera que propone la

empresa en comparación con la realidad. Donde también, pudieron comentar cuales son las medidas y políticas que se implementan para lograr la retención de dichos jóvenes. Al mismo tiempo, realizamos encuestas cerradas a 362 trabajadores argentinos con el foco principal en jóvenes de 20 a 26 años, (pertenecientes a la generación Y) que estén estudiando o se hayan graduado en una carrera universitaria ya que se encuentran en un en un período de inicial de su carrera laboral. Esta cuenta con una serie de preguntas de las cuales la primera corresponde a si trabaja o no, luego se inclina por temas como sexo, edad, situación académica, etc. Para luego, poder ingresar al campo laboral consultando tópicos sobre las renunciaciones. También se indaga sobre las preferencias personales en el ámbito laboral y su relación entre permanecer en un puesto de trabajo y las preferencias en ese ambiente.

También se observa que la modalidad cuantitativa es utilizada a la hora del análisis de datos, una vez hecha la investigación, pudimos relacionar todas las respuestas llegando a obtener las conclusiones del trabajo de investigación.

La idea de realizar un análisis tanto cuantitativo como cualitativo, nos ayuda obtener datos más precisos acerca de los temas investigados, pudiendo realizar distintas combinaciones de resultados para llegar a las conclusiones.

3.2. Resultados Generales de la encuesta

3.2.1. Trabajo

En el comienzo de la encuesta, la primera pregunta y más importante para lograr el primer filtro, fue conocer si la persona que respondía está actualmente trabajando o si trabajó en algún momento de su vida. De las 413 personas que han comenzado con el cuestionario, el 87,65% de la misma, es decir, 362 personas han respondido positivamente a la pregunta, siendo así, el 12,35% de la misma, es decir, 52 personas han contestado que no han tenido experiencia

laboral en su vida. Cabe destacar que esta era una pregunta filtro, es decir, si la persona respondía que no trabajaba, finalizaba la encuesta.

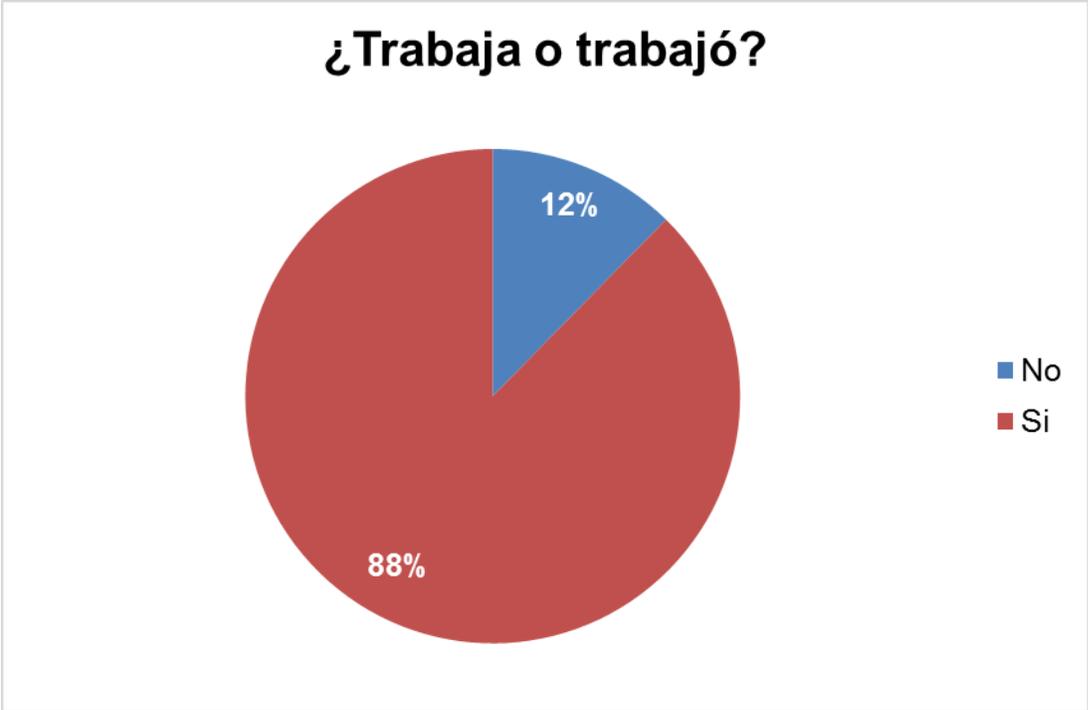


Ilustración 1 - ¿Trabaja o trabajó?

3.2.2. Edad

Luego de obtener el primer filtro, que nos permitió continuar la encuesta con aquellas personas que estén trabajando en la actualidad o que hayan trabajado en algún momento de sus vidas, el paso a seguir era lograr saber las edades de las personas que estaban participando de la misma. El principal motivo es para lograr diferenciar por un lado, las diferencias que existen entre las distintas generaciones y también para poder observar las diferencias dentro de la generación Y. Para lograr diferenciar las dos caras de la generación *Millennials*, observamos por un lado, a los jóvenes entre 20 y 26 años, que son considerados como jóvenes que actualmente estén estudiando y que recién se insertan en el mercado laboral. Y por otro lado, observamos a las personas entre 27 y 35 años, que si bien integran

la misma generación que los mencionados anteriormente, estos son jóvenes ya recibidos, que cuentan con experiencia en el mercado laboral y que viven solos o con su pareja (independientes de sus padres).

De las 362 personas que trabajan, 20 (el 5,52%) tienen menos de 20 años, 268 (74,03%) tienen entre 20 a 26 años, 59 (16,30%) tienen entre 27 a 35 años,

Edades	Frecuencia	Porcentaje
De 20 a 26 años	268	74,03%
De 27 a 35 años	59	16,30%
De 36 a 51 años	11	3,04%
Más de 51 años	4	1,10%
Menor de 20 años	20	5,52%
Total general	362	100,00%

11 (3,04%) tienen entre 36 a 51 años y 4 (1,10%) tienen más de 51

Tabla 2 - Edad años.

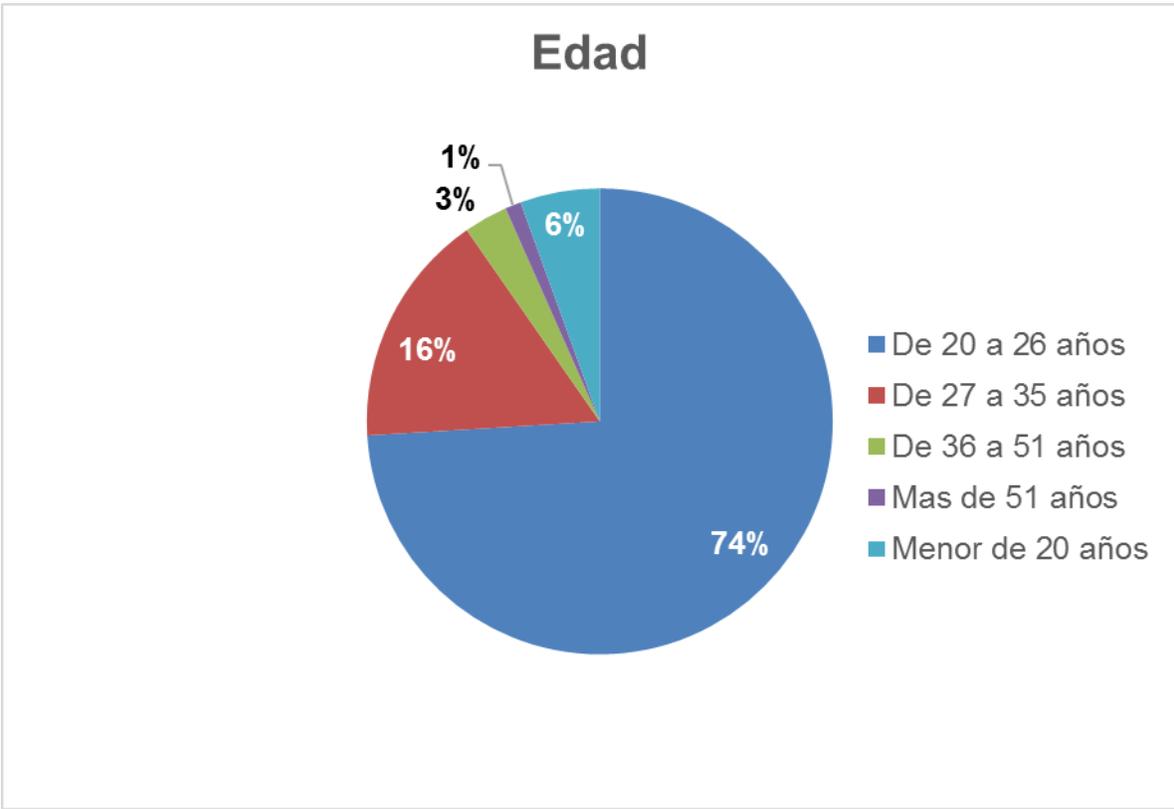


Ilustración 2 - Edad

3.2.3. Género

Para diferenciar las acciones realizadas, gustos y la toma de decisiones, se ha consultado el sexo para caracterizar en mayor medida los resultados obtenidos.

Del total de 362 personas, 192 (53,04%) corresponden al género femenino, y las 170 (46,69%) corresponden al género masculino.

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	192	53,04%
Masculino	170	46,96%
Total general	362	100,00%

Tabla 3 - Género

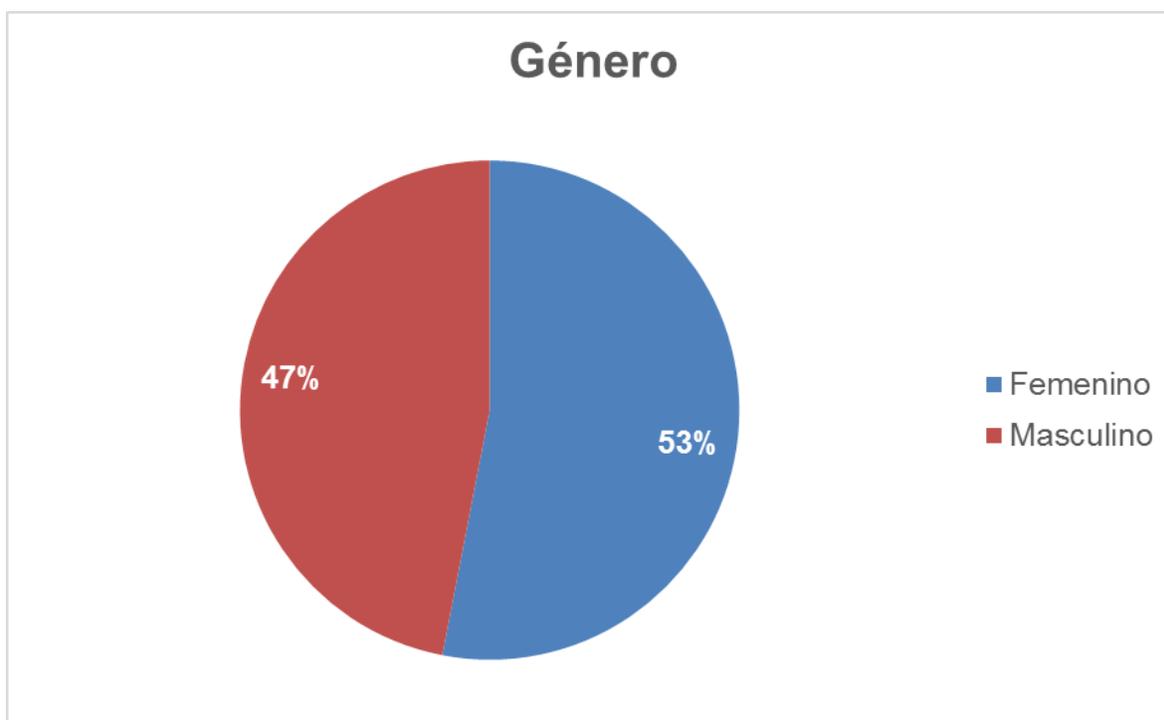


Ilustración 3 - Género

3.2.3.1. Género (Jóvenes entre 20 y 26 años)

Haciendo foco en el rango etario al cual apunta el trabajo de investigación, es decir, los jóvenes entre 20 a 26 años, del total de 268 respuestas, 134 (50%) corresponden tanto para el género femenino como el masculino.

Género	Frecuencia	Promedio
Femenino	134	50%
Masculino	134	50%
Total general	268	100%

Tabla 4 - Género (Jóvenes entre 20 y 26 años)

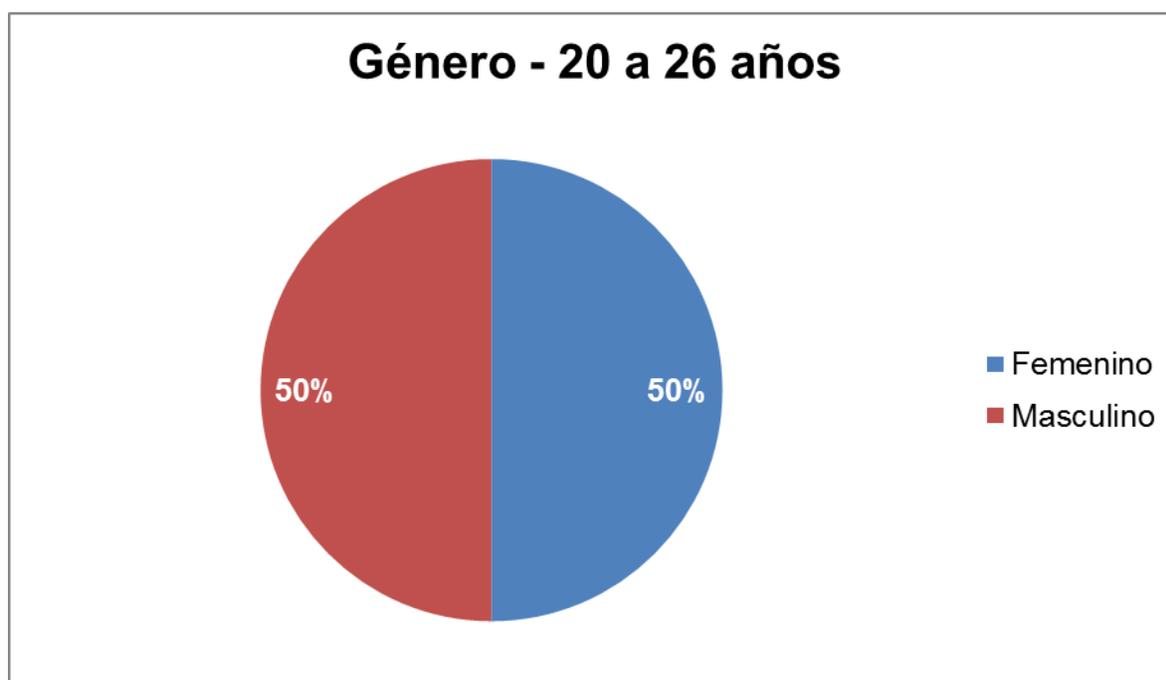


Ilustración 4 - Género (Jóvenes entre 20 y 26 años)

3.2.4. Nivel de Estudios

Para simplificar la lectura de esta variable, se decidió agrupar las respuestas según el nivel académico, en números. Por ende, el listado queda compuesto de la siguiente manera:

- 1: Secundario completo, universitario incompleto y terciario incompleto
- 2: Universitario en curso y terciario en curso
- 3: Universitario finalizado y terciario finalizado
- 4: Maestría/doctorado en curso, incompleto y finalizado

En base a esta división, del total de 362 personas, 36 (9,94%) corresponden al grupo 1, 244 (67,40%) al grupo 2, 70 (19,34%) al grupo 3 y 12 (3,31%) al grupo 4.

Nivel de estudios	Frecuencia	Promedio
1	36	9,94%
2	244	67,40%
3	70	19,34%
4	12	3,31%
Total general	362	100,00%

Tabla 5 - Nivel de estudios

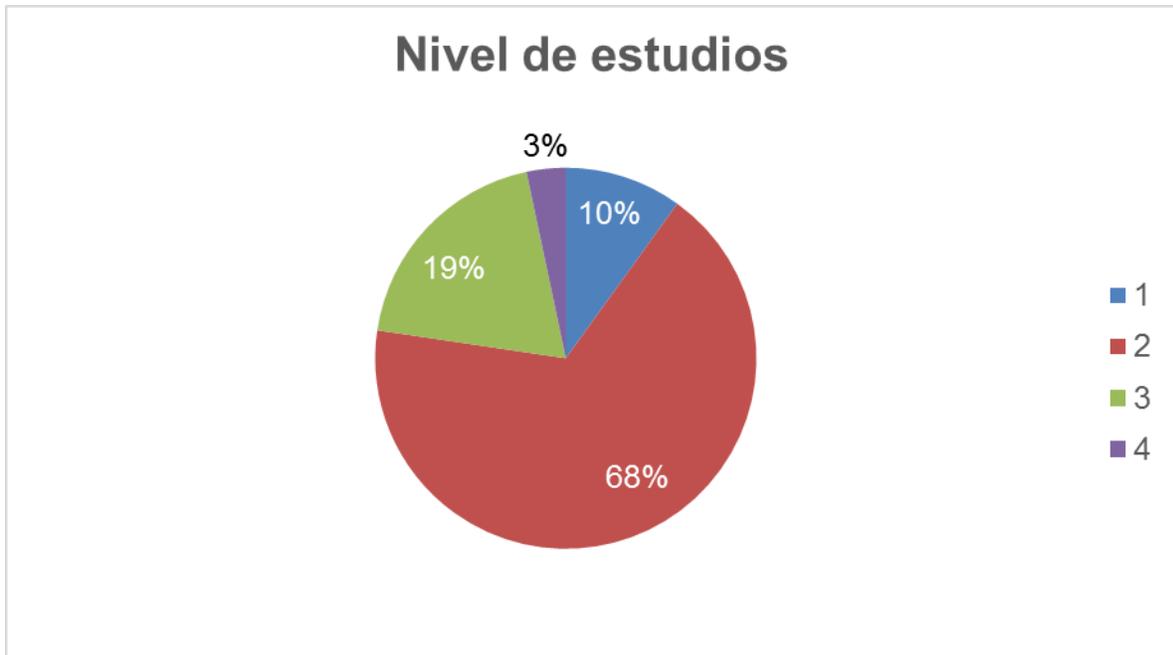


Ilustración 5 - Nivel de estudios

3.2.4.1. Género (Jóvenes entre 20 y 26 años)

De los jóvenes de entre 20 a 26 años, 27 (10,07%) corresponden al grupo 1, 194 (72,39%) al grupo 2, 43 (16,04%) al grupo 3 y 4 (1,49%) al grupo 4.

Etiquetas de fila	Frecuencia	Promedio
1	27	10,07%
2	194	72,39%
3	43	16,04%
4	4	1,49%
Total general	268	100,00%

Tabla 6 - Nivel de estudios (Jóvenes entre 20 y 26 años)

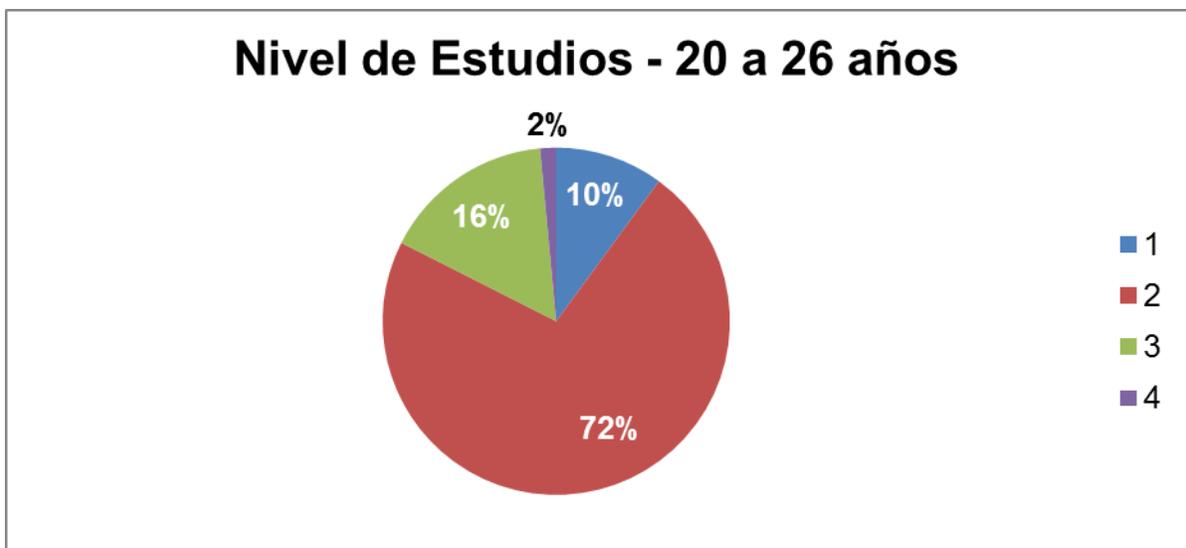


Ilustración 6 - Nivel de estudios - 20 a 26 años

3.2.5 Rubro o sector de la empresa en la que trabajan

Del total de las respuestas válidas, 110 (30,39%) trabajan en el rubro comercial, 11 (3,04%) en el rubro de la construcción, 39 (10,77%) en el rubro financiero, 22 (6,08%) en el rubro comercial, 143 (39,50%) en el rubro de servicios, y 37 (10,22%) en el rubro tecnológico.

Rubro	Frecuencia	Promedio
Comercial	110	30,39%
Construcción	11	3,04%
Financiera	39	10,77%
Industrial	22	6,08%
Servicios	143	39,50%
Tecnológica	37	10,22%
Total general	362	100,00%

Tabla 7 - Rubro o sector de empresa

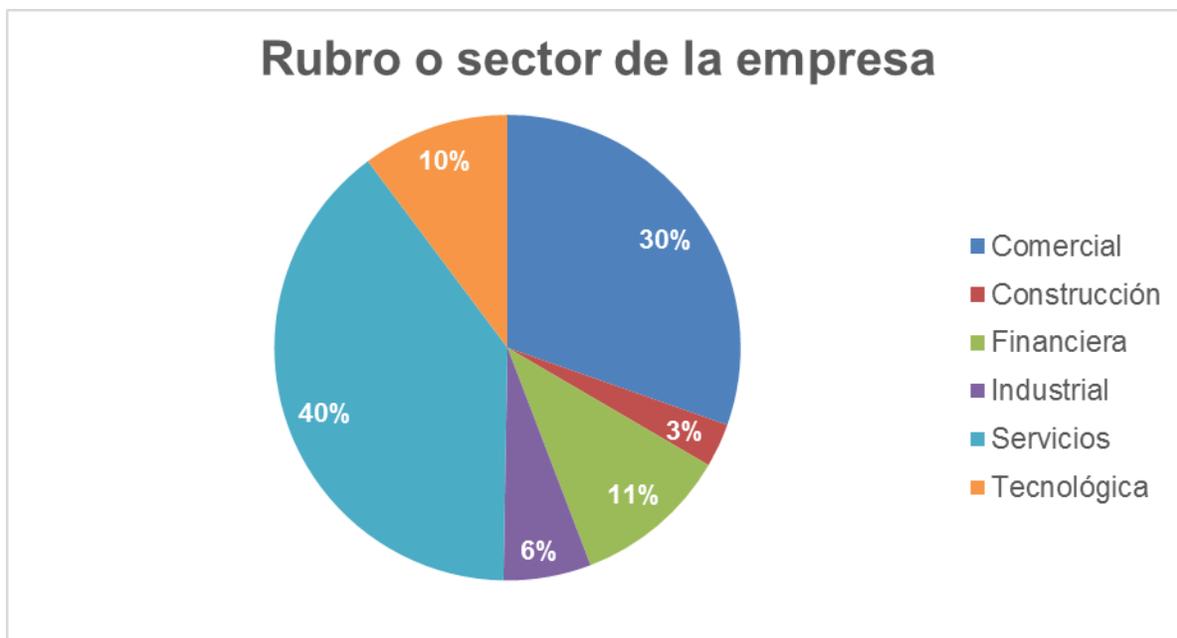


Ilustración 7 - Rubro o sector de empresa

De los jóvenes de entre 20 a 26 años, 83 (30,97%) trabajan en el rubro comercial, 6 (2,24%) trabajan en el rubro de la construcción, 33 (12,31%) trabajan en el rubro financiero, 12 (4,48%) en el rubro industrial, 105 (39,19%) en el rubro de servicios y 29 (10,82%) en el rubro tecnológico.

Rubro	Frecuencia	Promedio
Comercial	83	30,97%
Construcción	6	2,24%
Financiera	33	12,31%
Industrial	12	4,48%
Servicios	105	39,18%
Tecnológica	29	10,82%
Total general	268	100,00%

Tabla 8 -Rubro De la empresa – 20 a 26 años

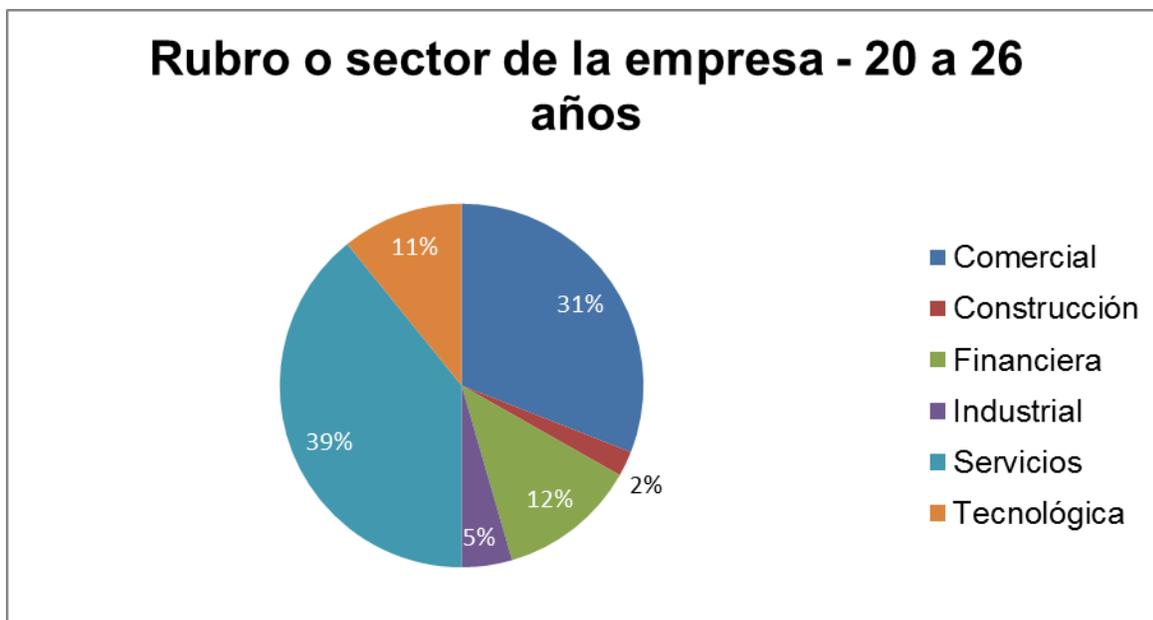


Ilustración 8 - Rubro de Empresa - Edad: 20 a 26 años

3.2.6 Tipo de empresa

De los encuestados, 55 (15,19%) trabajan en una empresa familiar, 19 (5,25%) trabajan en una gubernamental, 39 (10,77%) trabajan de forma independiente, 105 (29,09%) trabajan en una multinacional, 64 (17,68%) trabajan en una nacional, 9 (2,49%) trabajan en una ONG y 71 (19,61%) trabajan en una PyME.

Cabe destacar que al responder que trabajan de forma independiente, se salteaba a la pregunta que les consultaba si habían renunciado a algún trabajo.

Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje
Familiar	55	15,19%
Gubernamental	19	5,25%
Independiente / Freelance	39	10,77%
Multinacional	105	29,01%
Nacional	64	17,68%
ONG	9	2,49%
PyME	71	19,61%
Total general	362	100,00%

Tabla 9 - Tipo de Empresa

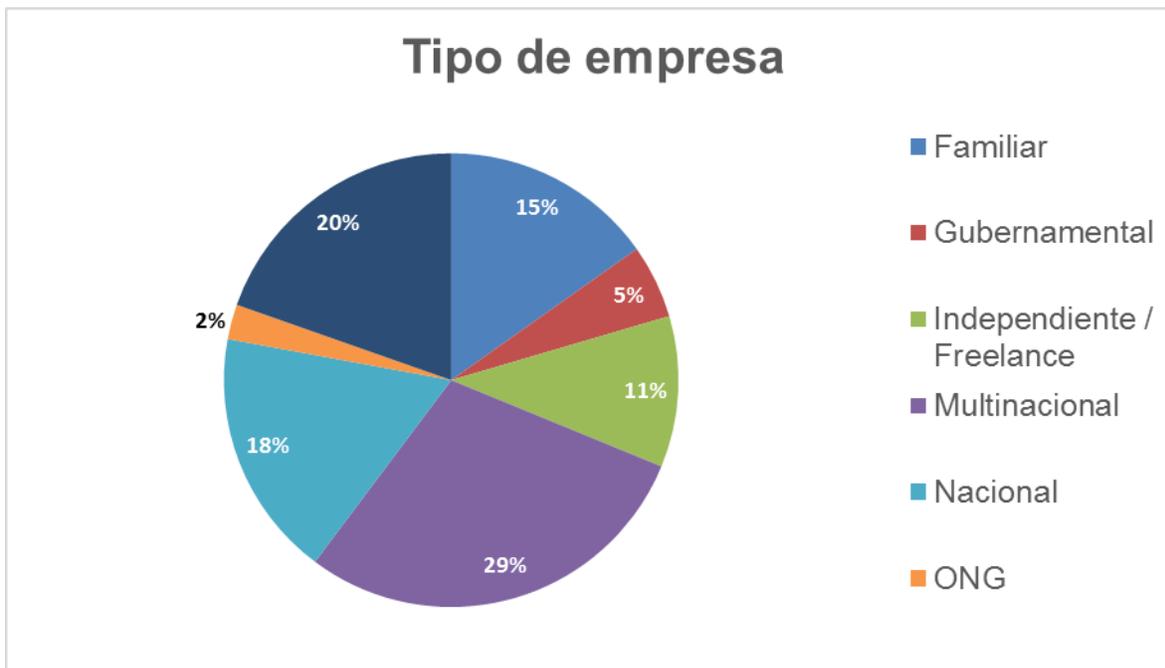


Ilustración 9 - Tipo de empresa

De los jóvenes de entre 20 a 26 años, 41 (15,30%) trabajan en una empresa familiar, 13 (4,85%) trabajan en una gubernamental, 26 (9,70%) trabajan de forma independiente, 86 (32,69%) trabajan más en una multinacional, 47 (17,54%) trabajan en una nacional, 6 (2,24%) trabajan en una ONG y 49 (18,28%) trabajan en una PyME

Tipo de Empresa	Frecuencia	Porcentaje
Familiar	41	15,30%
Gubernamental	13	4,85%
Independiente / Freelance	26	9,70%
Multinacional	86	32,09%
Nacional	47	17,54%
ONG	6	2,24%
PyME	49	18,28%
Total general	268	100,00%

Tabla 10 – Tipo de Empresa

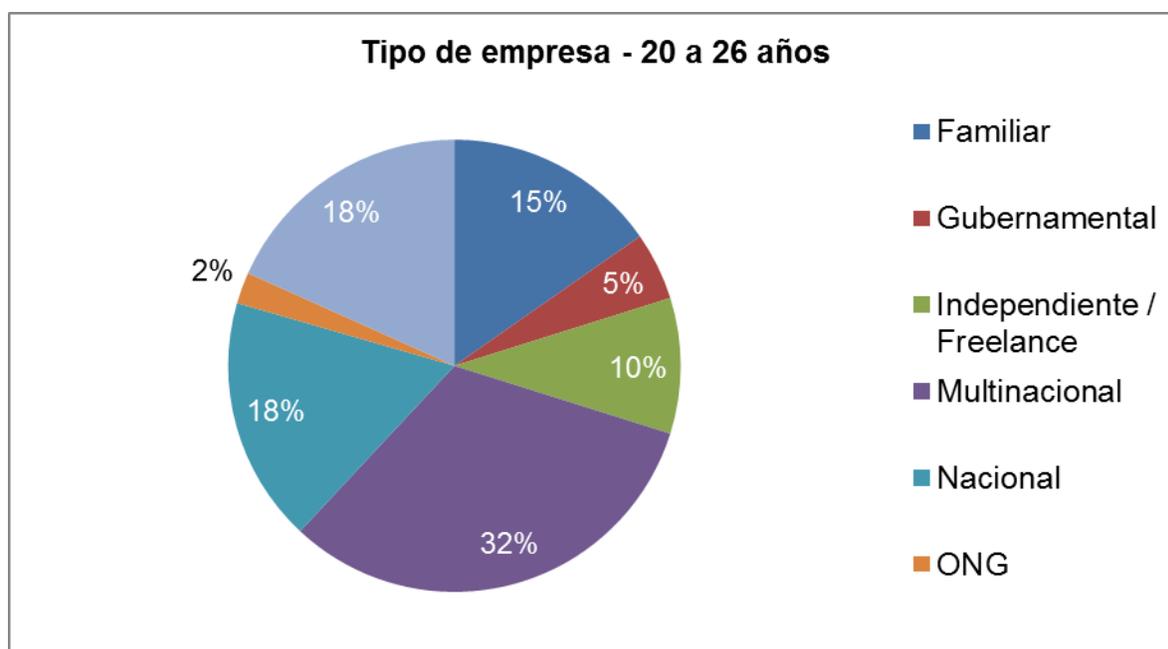


Ilustración 10 - Tipo de Empresa - Edad: 20 a 26 años

3.2.7. Tipo de Contratación

Del total de 323 personas, 6 (1,86%) trabajan ad honorem, 172 (53,25%) en relación de dependencia full time, 75 (23,22%) en relación de dependencia part time, 45 (13,93%) son pasantes y 25 (7,74%) de forma temporal.

Tipo de contratación	Frecuencia	Porcentaje
Ad Honorem	6	1,86%
En relación de dependencia full time	172	53,25%
En relación de dependencia part time	75	23,22%
Pasantía	45	13,93%
Temporal	25	7,74%
Total general	323	100,00%

Tabla 11 - Tipo de Contratación

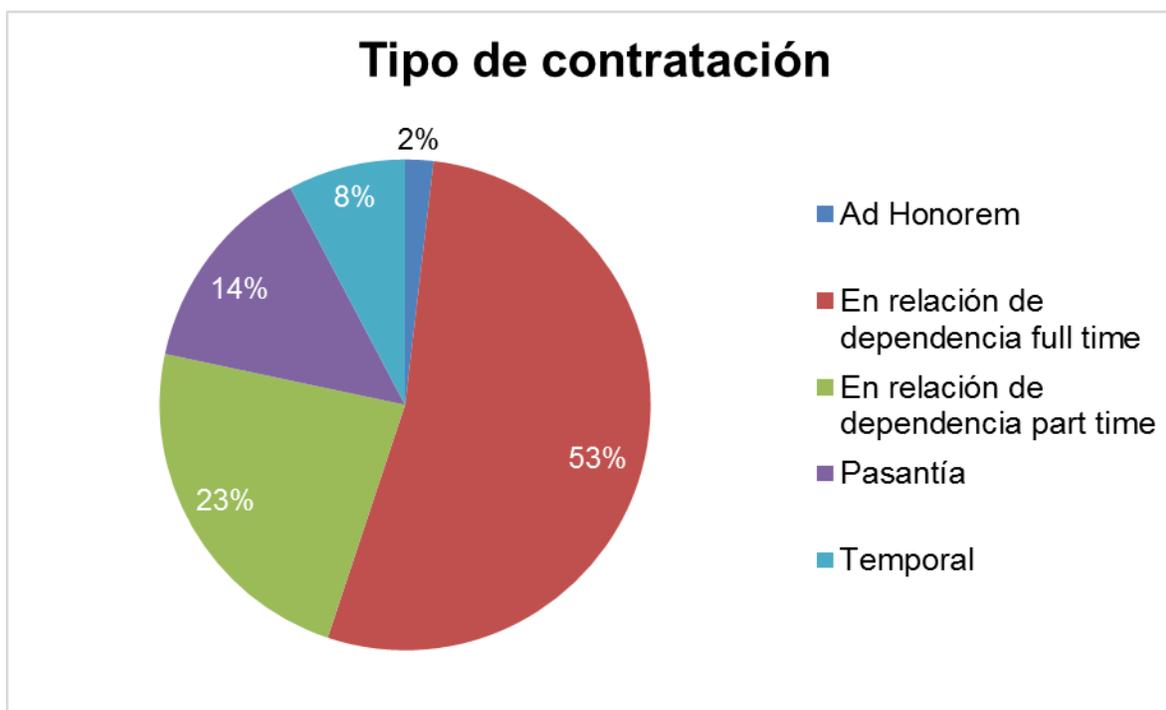


Ilustración 11- Tipo de Contratación

De los 242 jóvenes de 20 a 26 años, 5 (2,07%) trabajan ad honorem, 115 (47,52%) en relación de dependencia full time, 60 (24,79%) en relación de dependencia part time, 44 (18,18%) son pasantes y 18 (7,44%) de forma temporal.

Tipo de contratación	Frecuencia	Porcentaje
Ad Honorem	5	2,07%
En relación de dependencia full time	115	47,52%
En relación de dependencia part time	60	24,79%
Pasantía	44	18,18%
Temporal	18	7,44%
Total general	242	100,00%

Tabla 12 - Tipo de Contratación - edad: 20 a 26

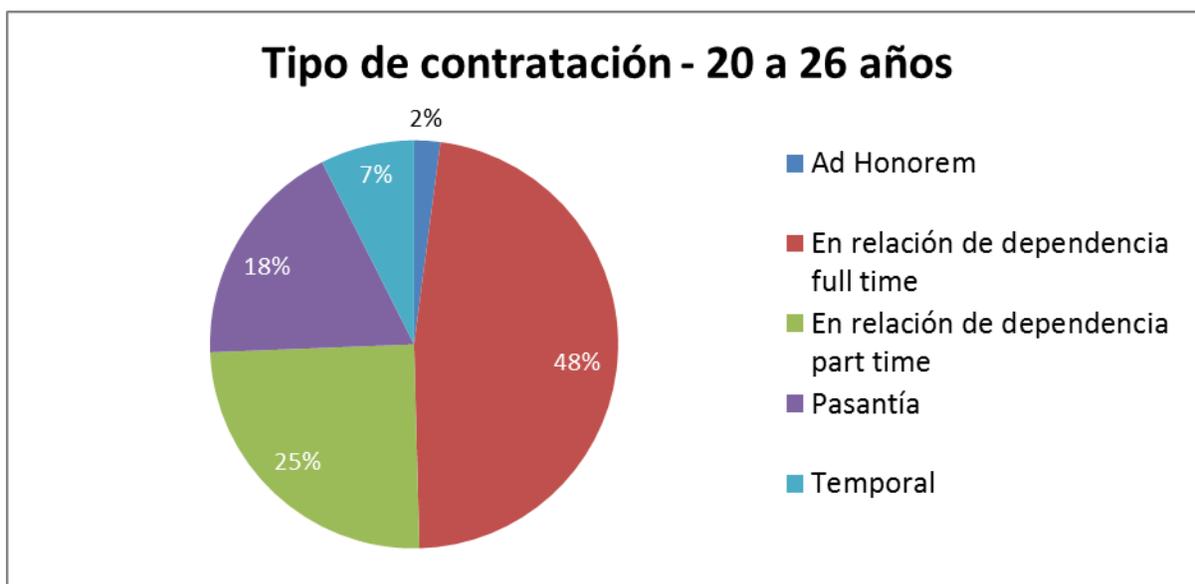


Ilustración 12- Tipo de Contratación - edad: 20 a 26

3.2.8. Expectativa de Carrera

En la siguiente pregunta, se les pidió a los encuestados que califiquen del 0 al 4 el grado de acuerdo con las siguientes frases relacionadas con su expectativa de carrera, siendo 0 “nada de acuerdo” y 4 “totalmente de acuerdo”.

Los resultados están expresados según el promedio de estos valores, con un total de 323 respuestas.

Frases	Prom.
Me gustaría adquirir la experiencia suficiente en una empresa para abrir mi emprendimiento propio	2,44
Quiero cambiar de trabajo, hasta encontrar la empresa que se ajuste con mis objetivos laborales	2,20
Me gustaría rotar por diferentes empresas, para adquirir nuevas experiencias	2,09
Hacer carrera en mi empresa es mi objetivo profesional	1,91
No tengo preferencias sobre mi carrera profesional a futuro	0,79

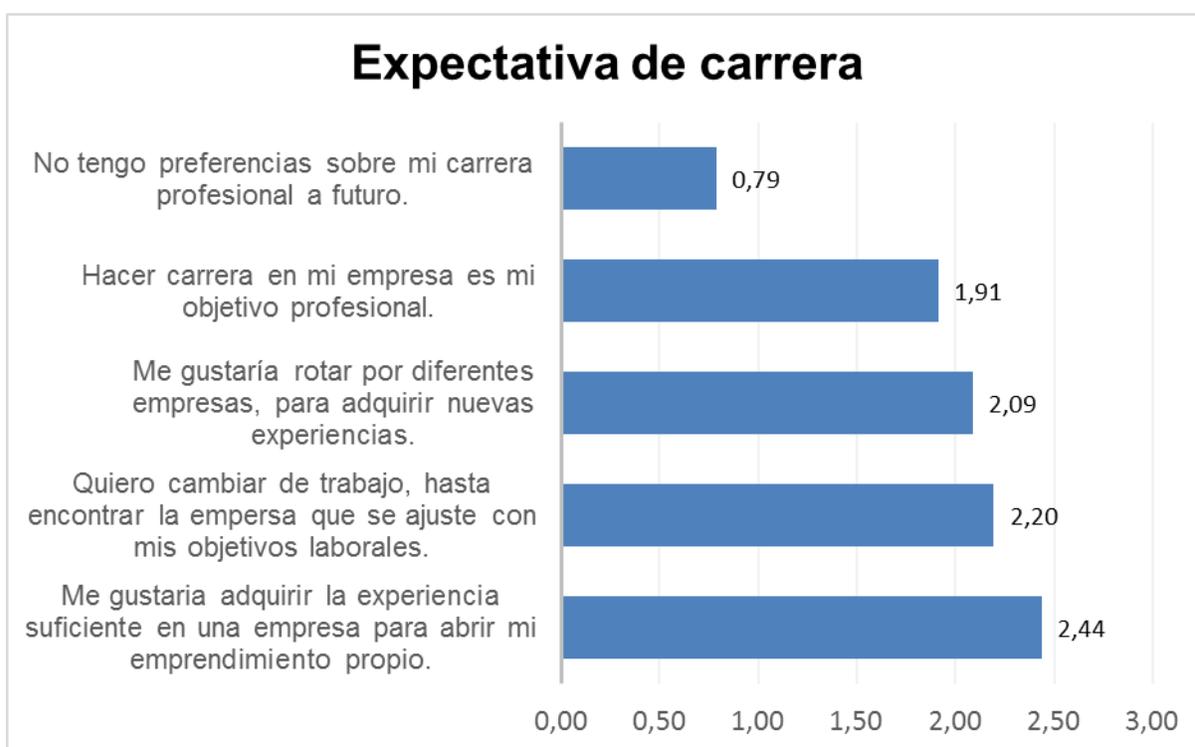


Ilustración 13 - Expectativa de Carrera

Siguiendo este mismo criterio, pero aplicado únicamente a los jóvenes de entre 20 a 26 años, se obtienen los siguientes datos (242 respuestas).

Me gustaría adquirir la experiencia suficiente en una empresa para abrir mi emprendimiento propio	2,47
Quiero cambiar de trabajo, hasta encontrar la empresa que se ajuste con mis objetivos laborales	2,22
Me gustaría rotar por diferentes empresas, para adquirir nuevas experiencias	2,16
Hacer carrera en mi empresa es mi objetivo profesional	1,85
No tengo preferencias sobre mi carrera profesional a futuro	0,81

Tabla 14 - Expectativa de Carrera - Edad: de 20 a 26 años

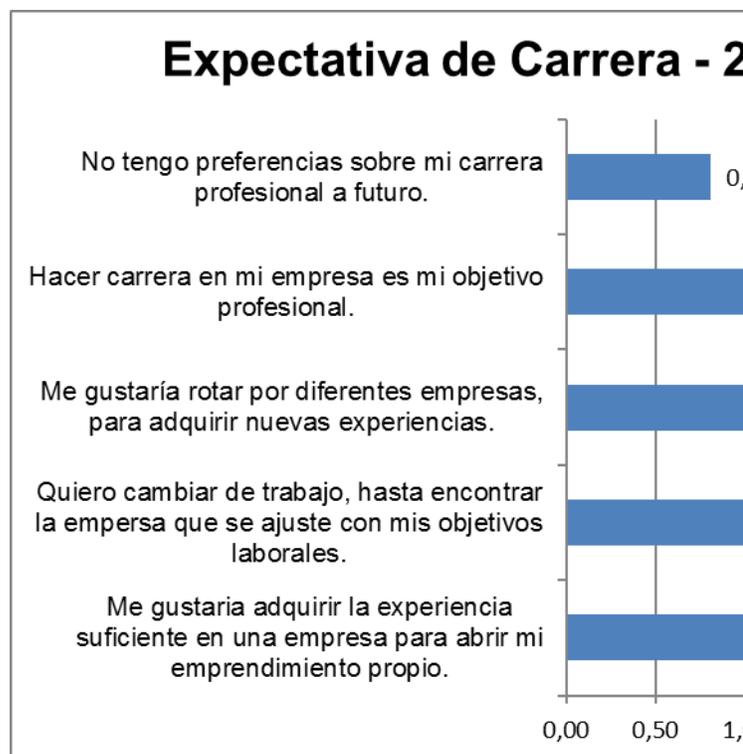


Ilustración 14 - Expectativa de Carrera - Edad: 20 a 26 años

3.2.9. Conformidad con el Trabajo

En el siguiente apartado encontraremos que tan conformes están los encuestados en su trabajo actualmente, valorados del 0 al 4.

El primer grafico refleja el promedio obtenido del total de los encuestados (sobre 323 respuestas), mientras que la segunda muestra únicamente la de la franja etaria de 20 a 26 años (sobre 242 respuestas).

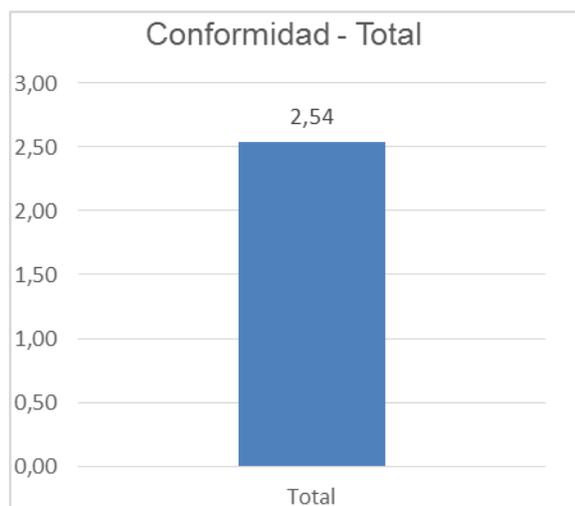


Ilustración 15 - Conformidad con el Trabajo

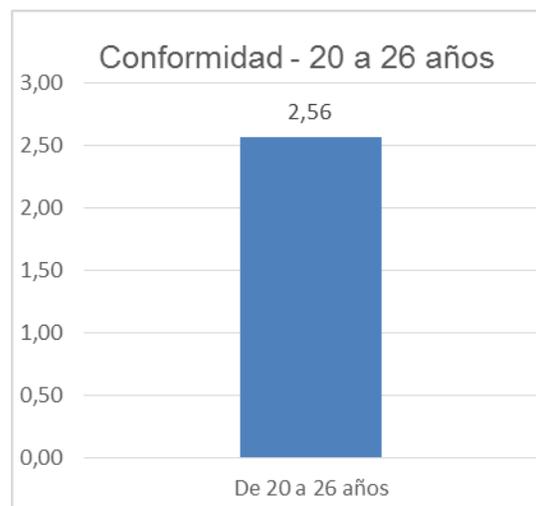


Ilustración 16 . Conformidad con el Trabajo - Edad: 20 a 26 años

3.2.10. Jóvenes en el trabajo

Aquí se les dio a los encuestados una serie de frases para que puntúen del 0 al 4 su grado de conformidad. Dichas frases representan, según el marco teórico, las preferencias o acciones que realizan los jóvenes en el ámbito laboral.

La intención es comparar la teoría con la realidad (acorde a los alcances de la muestra tomada).

La siguiente tabla muestra las frases, junto con el promedio obtenido, del total de la encuesta (323 respuestas).

Frases	Prom.
Me gusta que mi trabajo sea reconocido.	3,54
Valoro tener oportunidades de crecimiento en la empresa.	3,32
Quiero recibir feedback constante de mi jefe.	2,78
Prefiero trabajar de algo que me gusta y ganar menos dinero.	2,59
Siento que mis tareas son significativas para el funcionamiento de la compañía.	2,52

Me siento más cómodo trabajando en equipo que de manera individual.	2,46
Estoy comprometido con la empresa (me puse la camiseta).	2,33
A la hora de comunicarme, uso más los medios virtuales (mail, chat interno, WhatsApp, etc.) que el trato cara a cara.	2,12
Valoro las acciones de Responsabilidad Social Empresaria que realiza mi empresa.	2,09
Actualmente, estoy predispuesto a resignar dinero para ganar experiencia en el ámbito laboral.	1,99
Me siento identificado con la cultura organizacional de mi empresa.	1,81

Tabla 15 – Preferencia de Jóvenes



Ilustración 17- Preferencia de Jóvenes

La segunda tabla muestra la misma información, pero aplicada únicamente a la gente de entre 20 a 26 años (242 respuestas).

Frases	Prom.
Me gusta que mi trabajo sea reconocido	3,56
Valoro tener oportunidades de crecimiento en la empresa.	3,31

Quiero recibir feedback constante de mi jefe.	2,83
Prefiero trabajar de algo que me gusta y ganar menos dinero.	2,60
Siento que mis tareas son significativas para el funcionamiento de la compañía.	2,52
Me siento más cómodo trabajando en equipo que de manera individual.	2,43
Estoy comprometido con la empresa (me puse la camiseta).	2,36
Actualmente, estoy predispuesto a resignar dinero para ganar experiencia en el ámbito laboral.	2,14
A la hora de comunicarme, uso más los medios virtuales (mail, chat interno, WhatsApp, etc.) que el trato cara a cara.	2,12
Valoro las acciones de Responsabilidad Social Empresaria que realiza mi empresa.	2,05
Me siento identificado con la cultura organizacional de mi empresa.	1,85

Tabla 16 - Preferencia de Jóvenes - Edad: 20 a 26



Ilustración 18- Preferencia de Jóvenes - Edad: 20 a 26

3.2.11. Beneficios

En las siguientes tablas se puede observar, desde el más preferido al menos preferido, (considerando como más preferido 4 y menos preferido 0) el

promedio de los beneficios elegidos por los encuestados (323 respuestas) y por los jóvenes de 20 a 26 años (242 respuestas).

Beneficios (total)	Prom.
Horario Flexible	3,14
Bonus de dinero	3,06
Días adicionales de vacaciones	3,03
Capacitación	2,98
Obra social / prepaga	2,86
Home office	2,73
Idiomas	2,66
Becas	2,64
Comedor en planta / oficina	2,38
Transporte	2,36
Premios (cenas, viajes, shows, etc.)	2,24
Celular / computadora	2,20
Gym / deportes	2,06
Tarjeta de beneficios	1,94
Auto corporativo	1,89
Estacionamiento	1,86
Snacks	1,80
Spa / masajes	1,63
After office corporativo	1,56
Guardería	1,32
Familyday	1,31

Tabla 17 - Preferencia de Beneficios

Beneficios (20 a 26 años)	Prom.
Horario Flexible	3,17
Días adicionales de vacaciones	3,08
Bonus de dinero	3,04
Capacitación	3,01
Obra social / prepaga	2,80
Idiomas	2,70
Home office	2,70
Becas	2,68
Transporte	2,41
Comedor en planta / oficina	2,41
Premios (cenas, viajes, shows, etc.)	2,31
Celular / computadora	2,19
Gym / deportes	2,17
Tarjeta de beneficios	1,98
Snacks	1,89
Estacionamiento	1,86
Auto corporativo	1,86
Spa / masajes	1,70
After office corporativo	1,64
Familyday	1,28
Guardería	1,20

Tabla 18 - Preferencia de Beneficios - Edad: 20 a 26 años

3.2.12. Renuncia

Del total de los encuestados (362), 218 renunciaron alguna vez a algún trabajo, lo que representa un 60,22% del total y el resto (144) no.

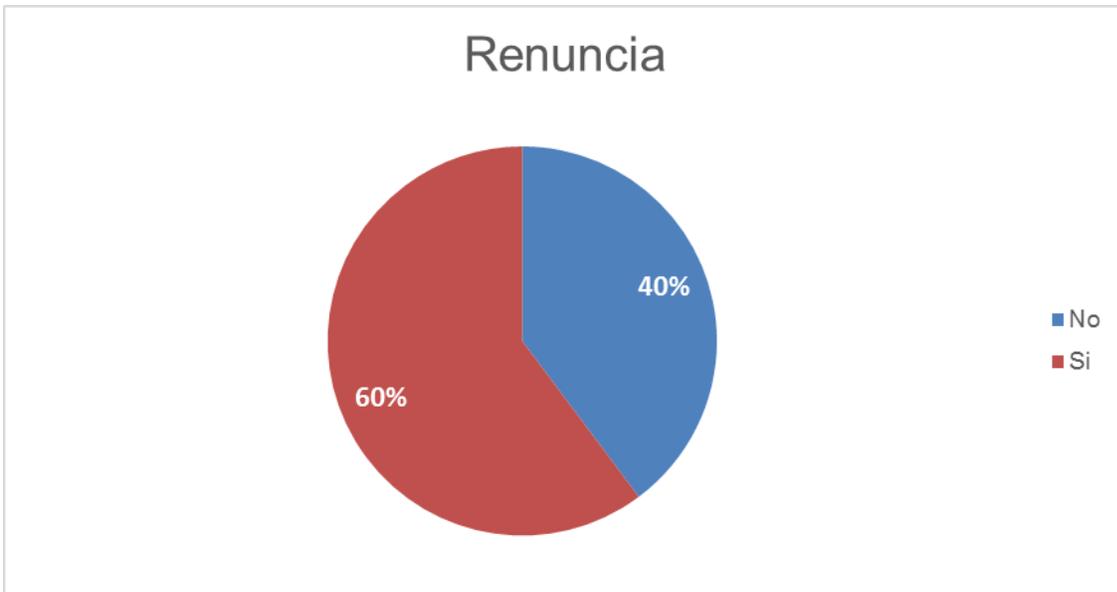


Ilustración 19 - Renuncia

De los jóvenes de 20 a 26 años, 153 han renunciado alguna vez, un 56,72% del total, y los restantes (116) no.

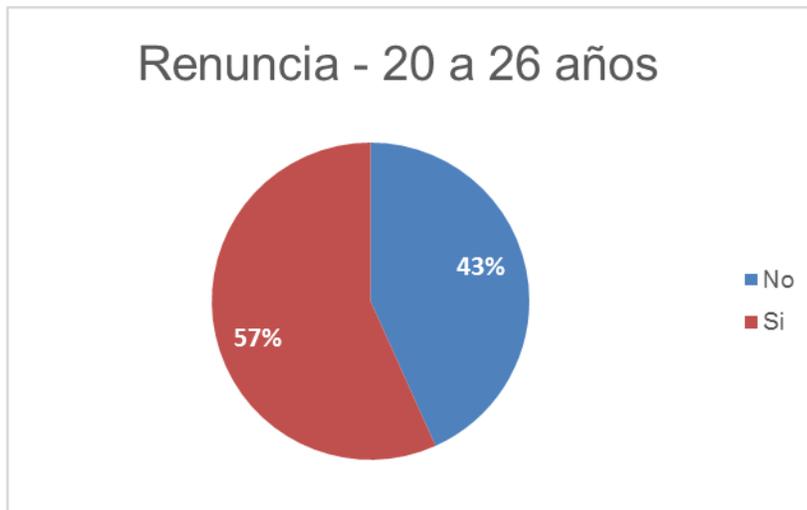


Ilustración 20 - Renuncia - Edad: 20 a 26

3.2.12.1 Mayor tiempo de permanencia antes de renunciar

A los que renunciaron, se les consulto cual fue el mayor tiempo que permanecieron en alguna de las empresas en las que hayan trabajado, antes de irse.

Siguiendo el mismo criterio, pero aplicado a los encuestados de entre 20 a 26 años, se obtuvieron los siguientes resultados.

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 3 años	88	57,89%
De 3 a 5 años	12	7,89%
De 5 a 10 años	1	0,66%
Menos de 1 año	51	33,55%
Total general	152	100,00%

Tabla 19 - Tiempo de permanencia

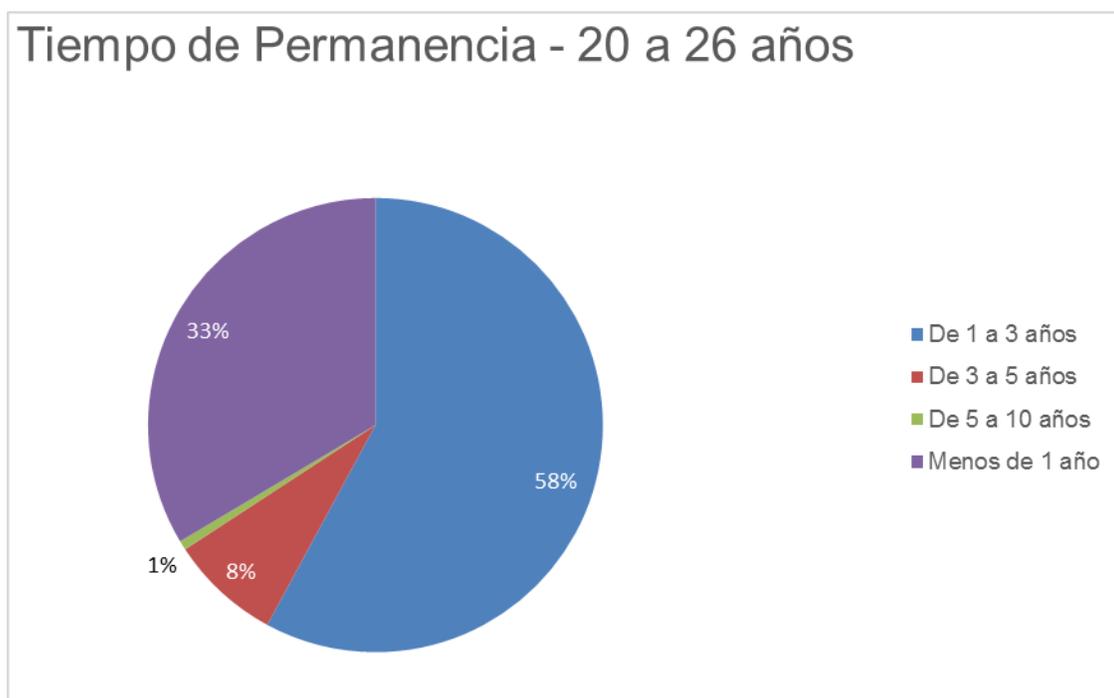


Ilustración 21 - Tiempo de permanencia antes de renuncia - edad: 20 a 26 años

3.2.12.2 Motivo de renuncia

Para finalizar con el apartado de la renuncia, se les dio a los encuestados una serie de frases para que puntúen del 0 al 4 el de grado de influencia que tuvieron esos factores en su renuncia.

En la primera tabla se observan los resultados del total de la muestra (218 personas) y en la segunda únicamente de las personas de entre 20 a 26 años (152 respuestas).

Motivos de renuncia (Total de la encuesta)	Promedio
Falta de posibilidades de crecimiento	2,40
Propuesta económica insuficiente	2,33
Oferta laboral de otra empresa	2,09
No me valoraban lo suficiente	1,95
El trabajo no se relaciona con lo que estudio	1,62
Priorizo mi tiempo en estudios universitario	1,50
Falta de tiempo para realizar otras actividades	1,44
Falta de interés sobre la actividad principal de la empresa	1,39
No me siento identificado con los valores de la empresa	1,19
Viaje	1,10
Motivos personales	1,09
Mala relación con mi Jefe	0,95
Ubicación geográfica	0,82
Mala relación con mis pares	0,65
Fallecimiento de familiar o persona cercana	0,12

Tabla 20 - Motivos de renuncia

Motivos de renuncia (Jóvenes entre 20 y 26 años)	Promedio
Falta de posibilidades de crecimiento	2,58
Propuesta económica insuficiente	2,51
Oferta laboral de otra empresa	2,17
No me valoraban lo suficiente	2,11
El trabajo no se relaciona con lo que estudio	1,74
Priorizo mi tiempo en estudios universitario	1,63
Falta de interés sobre la actividad principal de la empresa	1,47
Falta de tiempo para realizar otras actividades	1,46
No me siento identificado con los valores de la empresa	1,19
Viaje	1,18
Motivos personales	1,10
Mala relación con mi Jefe	0,91
Ubicación geográfica	0,86

Mala relación con mis pares	0,71
Fallecimiento de familiar o persona cercana	0,12

3.2.13. Trabajo Actual

Del total de los encuestados (323), 218 renunciaron alguna vez a algún trabajo, lo que representa un 92,57% del total y el resto (24) no.

¿Trabaja Actualmente?	Frecuencia	Porcentaje
No	24	7,43%
Si	299	92,57%
Total general	323	100,00%

Tabla 21 - Motivo de renuncia jóvenes

Tabla 22 - Trabajo actual



Ilustración 22 – Trabajo actual

De los jóvenes de 20 a 26 años, 153 han renunciado alguna vez, un 56,72% del total, y los restantes (116) no.

¿Trabaja Actualmente?	Frecuencia	Porcentaje
-----------------------	------------	------------

No	23,00	9,50%
Si	219,00	90,50%
Total general	242,00	242,00

Tabla 23 - Trabajo actual jóvenes

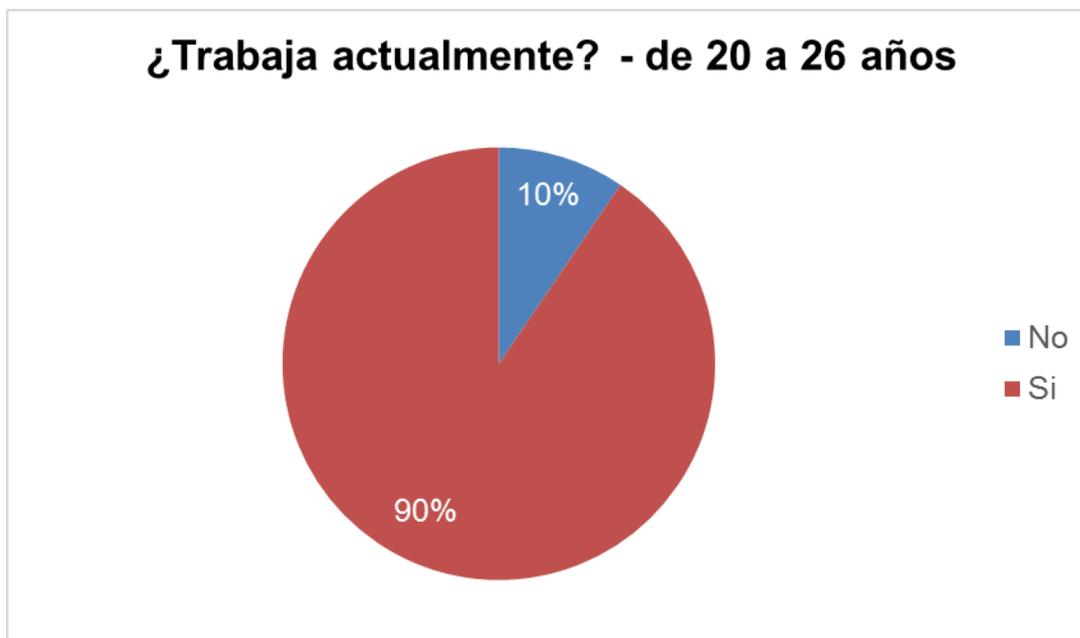


Ilustración 23 - Trabajo actual jóvenes

3.2.14. Tiempo en el trabajo actual

A los que trabajan, se los consulto hace cuánto tiempo están en sus respectivos trabajos.

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Entre 1 y 3 años	121	40,47%
Entre 3 y 5 años	36	12,04%
Entre 5 y 10 años	24	8,03%
Más de 10 años	11	3,68%
Menos de 1 años	107	35,79%
Total general	299	100,00%

Tabla 24 - Tiempo trabajo actual

¿Hace cuanto tiempo estas en tu trabajo actual?

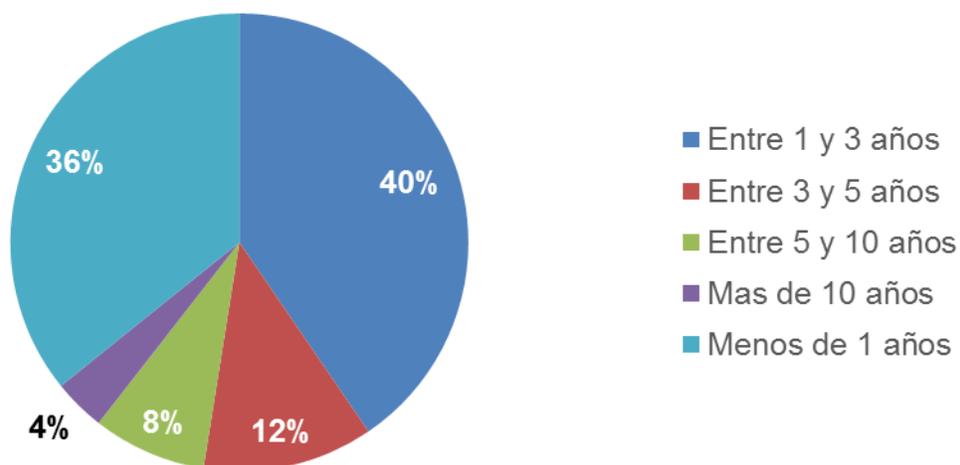


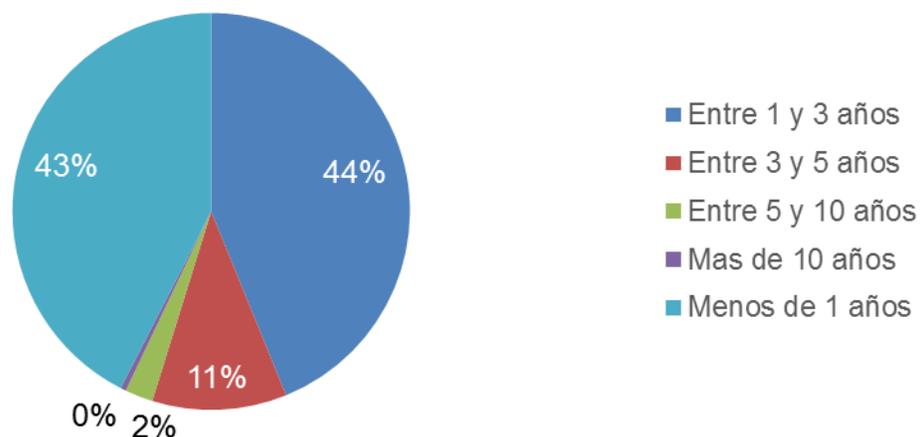
Ilustración 24 – Tiempo trabajo actual

De igual forma, pero discriminando a los encuestados del rango etario de entre 20 a 26 años.

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Entre 1 y 3 años	96	43,84%
Entre 3 y 5 años	24	10,96%
Entre 5 y 10 años	5	2,28%
Más de 10 años	1	0,46%
Menos de 1 años	93	42,47%
Total general	219,00	100,00%

Tabla 25 – Tiempo trabajo actual

¿Hace cuanto tiempo estas en tu trabajo actual? - 20 a 26 años



3.2.15. Motivos de permanencia

Para finalizar con la encuesta, se les dio a los encuestados una serie de frases para que puntúen del 0 al 4 el de grado de influencia que tienen esos factores a la hora de permanecer en su trabajo actual.

En la primera tabla se observan los resultados del total de la muestra (299 personas) y en la segunda únicamente de las personas de entre 20 a 26 años (152 respuestas).

Motivos de permanencia general	Prom.
Buen clima laboral	3,02
Necesito el dinero	2,85
Me siento valorado	2,76
Se relaciona con lo que estudio	2,59
Tengo oportunidades de crecimiento	2,59
Me gustan mis tareas	2,57
Afinidad con la actividad de la empresa	2,57
Ubicación	2,46
Estoy motivado	2,45

Buen salario	2,36
Beneficios extra salariales	1,74

Tabla 26 - Motivos de permanencia general

Motivos de permanencia de 20 a 26 años	Prom.
Buen clima laboral	3,15
Me siento valorado	2,84
Necesito el dinero	2,74
Se relaciona con lo que estudio	2,70
Ubicación	2,68
Tengo oportunidades de crecimiento	2,67
Estoy motivado	2,57
Me gustan mis tareas	2,57
Afinidad con la actividad de la empresa	2,53
Buen salario	2,50
Beneficios extra salariales	1,85

Tabla 27 - Motivos de permanencia de 20 a 26 años

3.3. Entrevistas

3.3.1. Trabajo de Campo

Para nuestro trabajo de campo hemos realizado entrevistas y encuestas en distintas empresas, las mismas son Freddo, Watea, Hardel, Meluvi, Santander Rio y la Clínica Iteba.

En 1969, **Freddo** abrió las puertas de su primer local en el distinguido barrio de Recoleta, en la ciudad de Buenos Aires. Así comenzó la historia de la heladería con el helado artesanal más delicioso de la Argentina.

Su excelente calidad, la cremosidad de sus helados y su sabor artesanal convirtieron a Freddo en un clásico. A través de los años abrió locales en importantes barrios porteños, en Gran Buenos Aires y en la costa atlántica. El éxito fue tal que en 1990 Freddo decidió cruzar la frontera e instalarse en Punta del Este, Uruguay, abriendo el primer local fuera de su país de origen. La gran aceptación en el exterior y la creciente reputación de los helados artesanales

Freddo, fue la razón por la cual la empresa decidió expandirse a otros países, instalándose en Paraguay, Bolivia, Chile, Reino Unido y Brasil, hasta alcanzar la tan esperada apertura de su primer local en EE.UU.

Hoy Freddo cuenta con más de 150 locales en el mundo, ofreciendo en cada lugar un producto único, artesanal y de alta calidad.

Entrevistamos a Daniela Paola García, jefa del área de desarrollo y empleos en el departamento de Recursos Humanos.

Watea es una consultora en sistemas con más de 10 años en el rubro, enfocado en implementación del ERP eBusiness Suite de Oracle y desarrollos a medida con plataformas JAVA para todo lo que tiene que ver con integración de *processmodeling* y *web services*

Es una empresa PyME con alrededor de 30 empleados que varían en función de los proyectos y hay un gran porcentaje de jóvenes trabajando hoy en día en la empresa, donde Watea ha sido su primer y único desafío profesional. Esto se debe a que la empresa se mueve en un mundo de mucha escases de recursos capacitados y se decidió que en vez de pelear en el mercado por los recursos, prefirieron formar nuevos, nivelarlos y mejorar el mercado.

No les convencía como planteo del negocio, la pelea y competencia por los recursos ya que no son una empresa que se destaca por el *recluting* o recursos humanos sino por los conocimientos y su gran entusiasmo de enseñar y explicar a los nuevos empleados. Por este motivo se consideran una empresa que forman empleados y no contratan a cualquiera.

Entrevistamos a Jorge Argibay Molina, Socio fundador de la empresa.

Hardel se destaca por gestionar de forma íntegra las necesidades de servicios de *Call Center* de sus clientes, mediante:

- Servicios de *Full Outsourcing*: el total de los llamados se efectúan en las instalaciones Hardel.
- Servicios de *Co-Outsourcing*: Hardel opera los desbordes del *Call Center* desde sus propias instalaciones.

- *Selective Outsourcing*: procesos específicos, tales como la selección y capacitación de personal de *Call Center*, son tercerizados en Hardel.

Algunos de los servicios prestados son la realización de estudios de mercado, recupero de clientes, activación de cobranzas, etc.

Cuenta con doscientos empleados aproximadamente.

Entrevistamos a Gustavo Varone, director de la empresa.

Meluvi es un agente oficial de la empresa Movistar. Esto quiere decir que está autorizado a comercializar los equipos y planes de la empresa a terceros.

Actualmente, tiene 7 locales a la calle distribuidos en Capital Federal y el Gran Buenos Aires, y tiene alrededor de 25 empleados.

Entrevistamos a Mario Curti, director de la empresa.

Santander Río es el primer banco privado del sistema financiero argentino en ahorro (depósitos más fondos comunes) y en volumen de crédito. La entidad cuenta con 333 sucursales, más de 2,5 millones de clientes (entre ellos más de 155 mil PyMEs y aproximadamente 1.100 empresas corporativas), más de 6.500 empleados, y tiene presencia en 21 provincias y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Es uno de los bancos líderes en medios de pago, en comercio exterior, servicios transaccionales y cash management. Y también uno de los principales protagonistas en los mercados bursátiles, de títulos públicos y cambiarios.

El Banco desarrolla asimismo un amplio programa de responsabilidad social corporativa, focalizado en la educación superior con convenios en 69 universidades argentinas y que incluye también proyectos para generación de empleo.

Entrevistamos a Silvina Sanchez, reclutadora de talentos de la empresa.

Clínica ITEBA es una Institución con más de 10 años de asistencia, que brinda atención a pacientes con diversas patologías. Brinda servicios de salud, basándose en las nuevas exigencias, asistiendo con calidad y calidez a cada

paciente, tomando como premisa la pronta recuperación, y diferenciándose siempre por los valores institucionales, sin descuidar los procesos de eficiencia. Entrevistamos a Ariel Baratinsky, director operativo de la empresa.

3.3.2. Comparación de respuestas

Pregunta	Watea	Santanader	Freddo	Clínica ITEBA	Hardel	Meluvi
1) A la hora de contratar ¿Qué buscan en el joven y modalidad de contratación tienen?	Buscan jóvenes que se estudiante y que quiera aprender. En un principio la modalidad es pasantía.	Buscan jóvenes, tienen que estar efectivos porque no pueden tener pasantías (por sindicato). Primero se buscan jóvenes internamente (<i>call center</i> , canteras) y	Entusiasmo y predisposición por aprender, compromiso ante ese aprendizaje, el entender que aprender es una responsabilidad que implica esfuerzo y dedicación. Programas de jóvenes profesionales suelen ser una buena puerta	Buscamos Jóvenes con iniciativa y con ganas de formarse y comprometerse con el proyecto que estamos llevando a cabo. Varios de ellos están contratados bajo la modalidad pasantías (Pasantías Medicas) y muchos por tiempo	Buscamos jóvenes con ganas de tener una primera experiencia laboral, con ganas de aprender. Es por eso que el único requisito para entrar es que tengan terminado el secundario, la empresa se compromete a enseñarles. Al comienzo pasan por un periodo de	El perfil buscado varía según el puesto a ocupar y el sector, pero en general se buscan universitarios, que estén desde mediados de su carrera o ya recibidos, sin experiencia o con poca. La idea es que el joven ya tenga en claro que es lo que quiere hacer y tenga deseos de

		después se sale a buscar.	de ingreso al mundo laboral.	indeterminado.	prueba de tres meses, para luego decidir su efectivización.	progresar en ello. Se evalúan sus características y capacidades para hacerle un espacio dentro de los sectores, para trazar una carrera a medida. La contratación puede ser en forma de pasantía, para su posterior efectivización, o efectivo directamente.
2) ¿Con que objetivos se contrata a un joven?	Se busca que el joven aprenda y sea líder de	Se contrata un joven buscando un perfil de	busca que la persona pueda estar un plazo medio en esa	Formamos profesionales médicos con el objetivo de que	Al haber una gran cantidad de ingresos, el objetivo es	Nuestro objetivo es que el joven pueda aprender dentro de la

<p>¿Buscas que trabajen por proyecto o que haga carrera?</p>	<p>proyecto. Que cumpla el ciclo del empleado (desde un junior hasta un senior/líder de proyectos)</p>	<p>líder. Se busca que un joven haga carrera en la empresa.</p>	<p>primera empresa, desarrollando herramientas y auto descubriéndose como trabajador. Se busca que la curva de aprendizaje se transite de tal forma que, luego de unos meses, el colaborador también pueda desplegar su potencial y competencias.</p>	<p>realicen toda su formación profesional desde lo práctico y teórico. Desde ya que son proyectos particulares pero pueden perfectamente hacer carrera.</p>	<p>identificar a los talentos, para lograr que estos se queden en la empresa por tiempo indeterminado. No solo es difícil encontrar a los talentos, sino que también es más costoso tener una alta rotación que tener un pasivo por la gente que se queda.</p>	<p>empresa, se lo capacita, para que vaya progresando dentro de la misma, dado que su crecimiento también es el de la empresa. Se busca que hagan carrera dentro de la misma, de hecho se hacen planes de carrera y cuadros de reemplazo para ir supervisando este crecimiento, y tratar, dentro de las posibilidades de la empresa, de</p>
--	--	---	---	---	--	---

						acompañarlo.
3) ¿Qué hace su empresa para retenerlos?	La empresa usa beneficios para retener a los jóvenes, como por ejemplo: horario flexible, home office, lugar cómodo y ameno, desayuno y cosas para la merienda. Además se tiene un ambiente estimulante de aprendizaje e innovador y	Un programa interno que identifica jóvenes con perfiles interesantes (que sobresalgan) y a estos se les da un trato especial (reuniones mensuales, que tengan una visión macro del banco,	o tenemos políticas o beneficios diferenciados por población etaria, pero se busca que puedan encontrarse con desafíos y con una estructura de soporte que les de <i>feedback</i> y contenga en el aprendizaje.	Capacitación, posibilidades de rotación, posibilidades de realizar guardias médicas que les reditúe económicamente y muy buen clima de trabajo.	Creemos que con una inducción fuerte, una buena capacitación, un buen ambiente laboral y buenas instalaciones logramos hacer que estos jóvenes se queden.	Intentamos que su trabajo sea un reto diario, que no se quede adormecido en su trabajo, haciendo siempre lo mismo, sino que este vaya evolucionando junto con su tarea y con la empresa. Que formen parte de los cambios que hay, para así sentirse parte de la empresa. También se trata de acompañar a

	que permita desarrollar todo su potencial.	intereses personales). Planes a nivel global para que los jóvenes se capaciten y conozcan la empresa. Que crezcan, posibilidad de crecimiento. Brinda beneficios económicos.				la persona dentro de sus proyectos personales, por ejemplo, para que aplique lo estudiado en la facultad.
4) ¿Qué dicen los jóvenes de	NA	Quieren crecer y conocer	NA	NA	NA	NA

la empresa que están trabajando?		más rápido. Se sienten identificados con la cultura empresarial. Sienten que no son un legajo, sino que son personas y la empresa las conoce.				
5) ¿Son valorados por los jóvenes, los beneficios que brinda la empresa?	Les gusta las políticas de beneficios, pero no necesariamente los retiene.	Si son valorados, su opinión dice eso.	La empresa tiene beneficios generales que pueden resultar atractivos pero	Son muy valorados dado que varios de ellos son extranjeros y todos los beneficios son	Si bien los beneficios son valorados, dado que controlamos esto mediante encuestas y contacto con los	Creemos que sí, dado que casi no hay rotación, no se va una persona hace más de un año de la empresa.

<p>¿Esto los retiene?</p>			<p>no están pensados exclusivamente para los más jóvenes; de todas formas creo que la cierta flexibilidad horaria, días libres en fechas especiales, descuento en gimnasios, días adicionales de vacaciones, son valorados por ellos.</p>	<p>más que tentadores.</p>	<p>supervisores inmediatos, no creemos que influya en retención, sino más que nada en su motivación para vender.</p>	<p>Además, de los jóvenes que ingresaron, hasta el momento ninguno se ha ido, incluso uno fue efectivizado luego de terminar el plazo de su pasantía.</p>
---------------------------	--	--	---	----------------------------	--	---

<p>6) La acción de la empresa ¿hace cambiar el accionar de los jóvenes de experimentar en otras empresas?</p>	<p>Los empleados ven el accionar, pero no siempre funciona</p>	<p>Si surge una opción en el mercado, la empresa lo habla con el postulante para que se quede. Esto le da confianza</p>	<p>ando se trata de primer trabajo, las acciones de la empresa son importantes, pero no son un elemento de retención necesariamente, porque el interés por experimentar otras empresas, entornos y realidades suele impulsar más el cambio que la acción de retención</p>	<p>Si bien continúan prestando servicios más que comprometidos. A la mayoría les gusta realizar actividades en otras empresas</p>	<p>Las acciones de la empresa son notadas por los empleados, pero no siempre son efectivas. Influye mucho la naturaleza del trabajo.</p>	<p>Si, al ir evolucionando constantemente su trabajo, no se queda estancado ni se aburre, siempre está aprendiendo cosas nuevas. Una sola vez se dio el caso de que a un joven le había llegado otra propuesta laboral, pero luego de charlarlo, logramos que se quede en la empresa.</p>
---	--	---	---	---	--	---

			que la compañía puede tener.			
7) ¿Cuáles son las políticas de retención que tiene la empresa? ¿Implícitas y explícitas?	<p>Explícita: Beneficios</p> <p>Implícita: Buen clima de trabajo,</p> <p>Oportunidad de multinacional</p>	<p>Explícitas: beneficios, las políticas escritas no existen pero se está trabajando en ellas. La idea es un bono por pertenencia, a los empleados estrellas darles beneficios. Planes de</p>	NA	<p>Explícitas: Capacitación, posibilidades de rotación, posibilidades de realizar guardias médicas que les reditúe económicamente y muy buen clima de trabajo.</p>	<p>La empresa no tiene políticas definidas de manual (implícita), sino que hay diversos factores que ayudan a la retención, como: capacitación, competencias, sorteos, premios económicos, regalos, días libres, desayunos de trabajo, entradas al cine,</p>	<p>Indirectas, mediante el trabajo en sí, la empresa es joven y no creció lo suficiente como para lograr tener otro tipo de beneficios, como los que suelen ofrecer empresas multinacionales.</p>

		<p>desarrollo</p> <p>Implícitas: Jefe trabaja con cada joven, contrato psicológico con la gente, buen clima laboral, cultura empresarial.</p>			<p>etc. Muchos de estos beneficios son dados por cumplimiento de objetivos, ya sea grupales o individuales.</p>	
<p>8) ¿Cuál es la política más efectiva de retención?</p>	<p>Entrar a una empresa multinacional sin necesitar experiencia previa</p>	<p>NA</p>	<p>Presentar desafíos, movimiento y mini proyectos que mantenga la atención, son efectivos</p>	<p>Posibilidades de realizar guardias médicas que les reditúe</p>	<p>No hay una política más efectiva, sino una serie de factores, pero todo se resume en que esa primera</p>	<p>La gente se queda fundamentalmente porque percibe un buen salario, muy competitivo en el mercado, y</p>

			para generar atracción.		<p>experiencia laboral de la persona sea grata (cobrar en término, saber cuánto gana, saber las tareas y responsabilidades , tener un puesto y horario de trabajo, etc.), cosa que no sucede siempre en el sector.</p> <p>Otro factor importante es la remuneración económica, que está por encima de la media del sector (sobre el</p>	<p>su tarea es desafiada constantemente.</p>
--	--	--	-------------------------	--	---	--

					75%)	
9) ¿Existe un índice de rotación de la empresa?	Si, alto.	Bajo. Del último programa de jóvenes de 50 elegidos se fueron 2.	No, el índice oscila en 2.5%.	Muy bajo nivel de rotación	Así es, actualmente el índice mensual es de aproximadamente el 20%. Lo ideal sería que se ubique entre el 10% y el 15%.	Al haber muy poca rotación, no se lleva un índice.
10) ¿Por qué se van los jóvenes que se van?	Para experimentar nuevos desafíos, a veces les pagan menos, igualmente se van. Se van también por conflictos sentimentales.	Dinero, malestar con los jefes, estancación lógica, estudios.	NA	A la mayoría de los jóvenes les gusta realizar actividades en otras empresas	La mayoría de la gente que se va es porque no se adapta a la propuesta laboral, o no están seguros de que es lo que quieren, al ser su primer trabajo. Esta no es una problemática	No hay un caso concreto por el que la gente se va de la empresa, podría decir que es porque la empresa no acompañó el crecimiento de la persona.

	Nadie se va por que se sienta incomodo, sino porque buscan otras oportunidades de crecimiento.				particular de la empresa, sino del sector en general. Desde el lado de la empresa, las personas sentían que no podían progresar o no sabían hacer su tarea, pero este problema ya fue identificado y se está solucionando.	
--	--	--	--	--	--	--

Tabla 28 - Comparación de respuestas

3.4. Constructo

Variab les	Dimensi ón	Indicadores	Instrumentos
Generación Y	Donde se encuentra la generación Y en el mercado laboral	% de generación Y en cada área de estudio	Pregunta: Área de estudio
		% de generación Y en cada rubro o sector de la empresa	Pregunta: Rubro o sector de la empresa Pregunta: Último tipo de trabajo
	Intereses	Tipo de empresa valorada	Pregunta: tipo de empresa que trabaja
			Pregunta: tipo de contratación
Retención de personal	Relaciones interpersonales	Ranking de relación generación Y-empleador	
	Preferencias	Grado de preferencia de gen y en hacer carrera profesional en una organización	
		Grado de conformidad de la gen Y con su trabajo	Pregunta: Conformidad con su trabajo
		Grado de valoración de los beneficios por la gen y	
	Motivación laboral	Ranking de beneficios predilectos por la gen y	
		Grado de gen y que renunciaron a un trabajo	
		Grado de permanencia en un trabajo	Pregunta: Hace cuanto estás en tu trabajo
		% de rotación de la gen Y en las empresas	

Tabla 29 - Constructo

Capítulo 4 – Análisis de datos

Luego de mostrar los resultados de la encuesta y las entrevistas, analizaremos estos datos, los cuales nos ayudaran a plantear las conclusiones finales de nuestro trabajo.

4.1 Análisis de la Encuesta

4.1.1 Relación entre nivel de estudio y tipo de contratación

Decidimos analizar que tanto influye el tipo de contratación con el nivel de estudio.

	Ad Honorem	En relación de dependencia full time	En relación de dependencia <i>part time</i>	Pasantía	Temporal
Nivel estudio	2,07%	47,52%	24,79%	18,18%	7,44%
1	0,00%	50,00%	22,73%	22,73%	4,55%
2	2,87%	39,66%	29,89%	20,69%	6,90%
3	0,00%	73,81%	7,14%	7,14%	11,90%
4	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total general	2,07%	47,52%	24,79%	18,18%	7,44%

Tabla 30 - Nivel de Estudio vs Tipo de Contratación

Cabe recordar que el listado de nivel de estudios queda compuesto de la siguiente manera:

- 1: Secundario completo, universitario incompleto y terciario incompleto
- 2: Universitario en curso y terciario en curso
- 3: Universitario finalizado y terciario finalizado
- 4: Maestría/doctorado en curso, incompleto y finalizado

Vemos en el grafico que:

- Las personas que tienen el secundario completo, universitario incompleto o terciario incompleto, buscan en su mayoría un trabajo full time ya que en

sus prioridades, el estudio no ocupa tiempo. Por lo tanto, su futuro de vida será trabajar

- Los universitarios y terciarios en curso están más divididos, pero en su mayoría se decantan por trabajos de tiempo parcial, ya sea mediante una pasantía, trabajar de forma temporal o efectivos pero part time. Este puede deberse al tiempo que consume sobrellevar una carrera universitaria.
- Con una carrera finalizada, ya sea universitaria o terciaria, los jóvenes buscan trabajos de tiempo completo, ya que esto cumple con las expectativas de un profesional. Los que buscan pasantías o empleos temporales son aquellos que en su carrera no tuvieron una experiencia laboral previa.
- Los que ya están cursando o finalizando maestrías o doctorados, apuntan su trabajo a una dependencia full time

Esto nos ayuda a entender la lógica de los jóvenes a la hora de buscar un trabajo, no de permanecer en él.

4.1.2 Relación nivel de Estudio y Tipo de Empresa

Cruzamos el nivel de estudio con el tipo de empresa en la que trabajan actualmente.

Tipo de Empresa	Nivel de estudio			
	1	2	3	4
Familiar	14,81%	16,49%	11,63%	0,00%
Gubernamental	0,00%	5,15%	6,98%	0,00%
Independiente / <i>Freelance</i>	18,52%	10,31%	2,33%	0,00%
Multinacional	29,63%	29,38%	41,86%	75,00%
Nacional	14,81%	17,53%	20,93%	0,00%
ONG	0,00%	3,09%	0,00%	0,00%
PyME	22,22%	18,04%	16,28%	25,00%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 31 - Tipo de empresa vs nivel de estudio

Vemos ahora que el nivel de estudio también influye en el tipo de empresa en la cual los jóvenes se insertan. Lo que se destaca de este gráfico, es que a medida

que el nivel de educación aumenta, la participación en empresas del tipo multinacional también.

Esto está relacionado con el análisis de las entrevistas, en los cuales las multinacionales tienen un plan de carrera y un paquete de beneficios que empresas de menor tamaño y facturación.

4.1.3 Relación motivo de permanencia y deseo de hacer carrera

En el siguiente gráfico mostramos los motivos de permanencia más significativos para los jóvenes, según el grado en el que desean hacer carrera, siendo 0 el menor y 4 el mayor.

	Buen clima laboral.	Me siento valorado.	Tengo oportunidades de crecimiento.	Buen salario.
Hacer Carrera	3,15	2,84	2,67	2,37
0	2,84	2,33	2,02	2,92
1	2,76	2,65	2,59	2,62
2	3,44	3,04	2,86	2,41
3	3,42	3,03	3,05	2,31
4	3,31	3,36	3,08	2,23
Total general	3,15	2,84	2,67	2,50

Tabla 32 - Motivos de permanencia y deseo de hacer carrera

En cambio, en el siguiente gráfico se muestran los motivos de renuncia más significativos.

	Falta de posibilidades de crecimiento.	Propuesta económica insuficiente	No me valoraban lo suficiente.
Hacer Carrera	2,58	2,51	2,11
0	2,19	3,02	1,53
1	2,22	2,74	1,61
2	2,72	2,42	2,08
3	2,77	2,2	2,41
4	3,01	2,15	2,92
Total general	2,58	2,51	2,11

Tabla 33 - Motivo de renuncia y deseo de hacer carrera

Como podemos observar, un buen clima laboral es fundamental en la permanencia del joven, sin importar sus deseos de hacer carrera en la empresa.

Por otro lado, vemos que sentirse valorado es muy importante para permanecer en una empresa, y a su vez, no sentirse valorado por la gente que desea hacer carrera es un importante motivo de renuncia.

Otro factor importante a la hora de quedarse es contar con oportunidades de crecimiento. A mayores deseos de hacer carrera, más importancia toma este factor, ya sea en la permanencia como en la renuncia.

Finalmente, vemos que el salario tiene una fuerte influencia a la hora de permanecer o irse de una empresa, pero notamos una leve tendencia decreciente que indica que, a mayores deseos de hacer carrera, menor peso tiene este factor.

4.1.4 Relación entre nivel de estudio y que el mismo se relacione con lo que se estudia

Ahora decidimos focalizarnos en ver si la valoración del factor de permanencia “El trabajo se relaciona con lo que estudio” está relacionada con los distintos niveles de estudio.

“Se relaciona con lo que estudio”	
Nivel Estudios	2,70
1	2,29
2	2,67
3	3,00
4	3,50
Total general	2,70

Tabla 34 - Nivel de estudio y relación del mismo con el trabajo

La relación entre los factores es clara, ya que a medida que el nivel de estudios es mayor, más influye en la retención la relación entre el trabajo y lo estudiado.

4.1.5 Deseo de hacer carrera y renuncia al trabajo

En este grafico se muestra, según los deseos de hacer carrera, si alguna vez han renunciado o no a algún trabajo.

	¿Renunciaron?	
	No	Si
Hacer Carrera	42,15%	57,85%
0	44,62%	55,38%
1	37,84%	62,16%
2	32,08%	67,92%
3	48,84%	51,16%
4	47,73%	52,27%
Total general	42,15%	57,85%

Tabla 35 - Deseo de hacer carrera y renuncia al trabajo

En todos los casos, vemos que la mayoría renunció alguna vez, lo que implica que es una decisión que el joven toma más allá de sus deseos.

4.1.6 Relación entre tipo de empresa y conformidad con variables

En este grafico se combinan las variables de grado de conformidad y el tipo de empresa.

	Grado de conformidad
Tipo de Empresa	2,56
Familiar	2,49
Gubernamental	2,77
Multinacional	3,23
Nacional	2,38
ONG	2,50
PyME	2,27
Total general	2,56

Tabla 36 - Tipo de empresa y conformidad

Podemos observar que los jóvenes están conformes en su trabajo en general. El tipo de empresa no tiene una influencia significativa en el grado de conformidad con su trabajo, siendo la única excepción las empresas multinacionales, que se despegan del resto.

4.1.7 Relación entre Acciones de la empresa y preferencias de jóvenes

A partir del marco teórico, extrajimos las frases más significativas que reflejan las preferencias de los jóvenes en el ámbito laboral.

	Acciones de RSE	Compromiso con la empresa	Oportunidades de crecimiento	Tareas significativas	Prefiero trabajar de algo que me gusta y ganar menos dinero	Feedback	Cultura organizacional
Hacer carrera	2,05	2,36	3,31	2,52	2,60	2,83	1,85
0	1,32	1,35	2,69	2,22	2,54	2,54	1,14
1	1,70	1,97	3,24	2,22	2,46	2,76	1,59
2	2,38	2,68	3,55	2,49	2,57	2,81	1,96
3	2,37	2,79	3,44	2,93	2,42	2,98	2,35
4	2,70	3,34	3,86	2,84	3,00	3,18	2,48
Total	2,05	2,36	3,31	2,52	2,60	2,83	1,85

Se observa una tendencia (de los jóvenes que dicen querer hacer carrera en una empresa) creciente sobre los factores positivos de una empresa.

Esto nos llevó a preguntarnos si los deseos de hacer carrera son genuinamente de ellos, o son circunstanciales, es decir, que dependen de la empresa en donde se encuentren en la actualidad.

Conformidad con el trabajo	
Hacer Carrera	2,56
0	2,08
1	2,19
2	2,75
3	2,98
4	2,95
Total general	2,56

Tabla 37 - Conformidad con la empresa y deseo de hacer carrera

A partir de este gráfico, lo que observamos es que los jóvenes, a medida que están más conformes en su empresa y trabajo actual, tienen más deseos de hacer carrera. Podemos inferir que estos deseos de hacer carrera son originados por su conformidad en su trabajo, y no por tener planeado hacer carrera en general.

Además, viendo el siguiente gráfico, podemos decir que a mayor identificación con la cultura de la empresa, más conformes están en su trabajo:

Conformidad con el trabajo	
Identificación con Cultura	2,56
0	2,04
1	2,25
2	2,61
3	2,80
4	3,35
Total general	2,56

Tabla 38 - Conformidad con la empresa y cultura organizacional

4.1.8 Relación entre Resignación de dinero y nivel de estudio

Otra de las afirmaciones del marco teórico nos indicaba que los jóvenes estaban dispuestos a resignar dinero para ganar experiencia en el ámbito laboral.

“Estoy predispuesto a resignar dinero para ganar experiencia en el ámbito laboral”	
Nivel Estudio	2,14
1	1,59
2	2,16
3	2,52
4	0,50
Total general	2,14

Tabla 39 - Dinero contra nivel educativo

Vemos que los jóvenes que hace poco concluyeron su carrera universitaria, están deseosos de adquirir experiencia en el mundo laboral y están dispuestos a resignar dinero en pos de lograr ello. En cambio, los que están llevando sus estudios no están quizás tan focalizados en ganar experiencia, sino en subsistir económicamente y terminar la carrera universitaria.

Por otro lado, los jóvenes con menor nivel de estudios no están dispuestos a ganar experiencia, porque no les interesa, sino que buscan una retribución económica. Por último, los jóvenes que ya tienen un título y están en búsqueda o tienen una maestría o doctorado, no están dispuestos a resignar dinero para ganar experiencia, dado que ya tienen un alto nivel de formación.

4.1.9 Relación si alguna vez renunció y los beneficios que las empresas otorgan

Apuntando ahora a averiguar si hay alguna diferencia entre los beneficios más valorados entre las personas que renunciaron y las que no.

	Horario Flexible	Días adicionales de vacaciones	Bonus de dinero	Obra social / prepaga	Capacitación	Idiomas	Home office
¿Renunció?	3,17	3,08	3,04	2,80	3,01	2,70	2,70
No	3,17	3,17	3,03	2,67	2,98	2,61	2,62
Si	3,16	3,01	3,05	2,89	3,03	2,76	2,76
Total general	3,17	3,08	3,04	2,80	3,01	2,70	2,70

Vemos a continuación que no se aprecia casi ninguna diferencia en la apreciación de beneficios que la empresa puede brindar. Decimos entonces que los beneficios que las empresas dan son valorados, pero los mismos no tienen un fuerte efecto en la decisión del joven de quedarse.

4.1.10 Relación entre Cultura organizacional y el tiempo que el joven permanece en la empresa

Quisimos ver si el tiempo actual de un joven en una empresa está relacionado con algún factor crítico que la misma pueda realizar.

“Me siento identificado con la cultura organizacional de mi empresa”	
Tiempo en la empresa	1,86
Entre 1 y 3 años	1,72
Entre 3 y 5 años	1,63
Entre 5 y 10 años	2,60
Menos de 1 años	2,03
Total general	1,86

Tabla 40 - Cultura Organizacional y tiempo en empresa

El único factor que tiene una relación es el grado de identificación con la cultura organizacional. Podemos decir que al joven le lleva una gran cantidad de tiempo (entre 5 y 10 años) para lograr cierto nivel de identificación.

4.1.11 Relación entre Jóvenes que renunciaron y factores

Dentro de los jóvenes que renunciaron, quisimos ver si el tiempo que permanecieron en la empresa está relacionado con alguno de los factores más influyentes en la renuncia, según los datos obtenidos anteriormente en la encuesta.

	Falta de posibilidades de crecimiento	Propuesta económica insuficiente	Oferta laboral de otra empresa	No me valoraban lo suficiente
Mayor tiempo de permanencia	2,43	2,24	2,16	1,94
De 1 a 3 años	2,38	2,15	2,41	1,85
De 3 a 5 años	2,17	2,83	2,83	2,67
Menos de 1 año	2,59	2,25	1,57	1,92
Total general	2,43	2,24	2,16	1,94

Tabla 41 - Tiempo de los jóvenes y factores por los que renuncian

Las conclusiones que sacamos de este análisis son las siguientes:

- A medida que pasa el tiempo, la falta de posibilidades de crecimiento como motivo de renuncia se ve disminuida levemente. Esto se puede dar ya que un joven siente, o puede sentir que llegó a su pico de crecimiento dado su pico de crecimiento y experiencia.
- Por el contrario, cuanto más tiempo la persona está en la empresa, más exigencias salariales tiene con la misma.
- También, vemos que con el paso del tiempo, una persona es más propicia a escuchar nuevas ofertas laborales, e irse por ellas.
- Finalmente, vemos que a medida que pasa el tiempo, la importancia que le atribuye el joven a sentirse valorado se va acrecentando, siendo un factor crítico en su permanencia. Esto puede ser una falla en las empresas, que ponen más énfasis en hacer sentir valorados a los nuevos ingresos y descuidan a sus empleados de mayor antigüedad.

4.1.12 Relación tiempo en que están trabajando y factores valorados

De la misma forma, analizamos qué relación tiene el tiempo en el que están en su trabajo actual con algunos de los factores más valorados a la hora de permanecer en una empresa.

	Me siento valorado	Tengo oportunidades de crecimiento
Tiempo en la empresa	2,84	2,66
Entre 1 y 3 años	2,70	2,51
Entre 3 y 5 años	2,67	2,33
Entre 5 y 10 años	2,80	3,00
Menos de 1 años	3,04	2,88
Total general	2,84	2,66

Tabla 42 - Jóvenes y valoración de factores

Lo que se muestra acá es el peso que tiene para el joven el sentirse valorado y las oportunidades de crecimiento, dado que influyen de gran manera tanto a la hora de quedarse como para irse. Estos tienen especial peso en los jóvenes con menos de un año de antigüedad, y los que tienen entre 5 y 10 años.

4.2. Análisis de la Entrevista

4.2.1. Efectividad en las políticas de retención

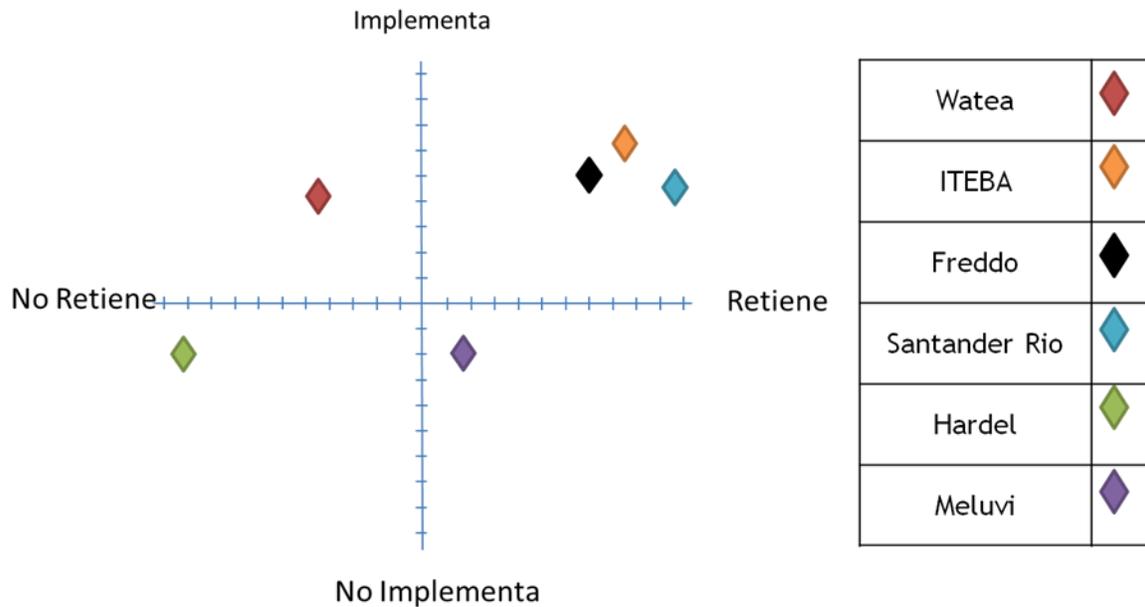


Ilustración 25 - Efectividad en las políticas de retención

En principio podemos observar la relación que existe entre la implementación de políticas de retención y su efectividad.

- a. Primero podemos ver que las empresas multinacionales (como Freddo, Santander y la clínica iteba) son los que más implementan y retienen.
- b. Por otro lado, vemos a Hardel, que por ser un call center se encuentra en el cuadrante opuesto, dada la naturaleza del negocio.
- c. Más arriba, vemos a la empresa Watea que implementa políticas de retención pero al encontrarse en un mercado de constante rotación, no logra que los empleados que queden en la empresa.
- d. Por último, la empresa Meluvi no le dedica un esfuerzo a la retención, pero la logra por causa de la comodidad de sus empleados.

4.2.2. Visión de las actividades de la empresa

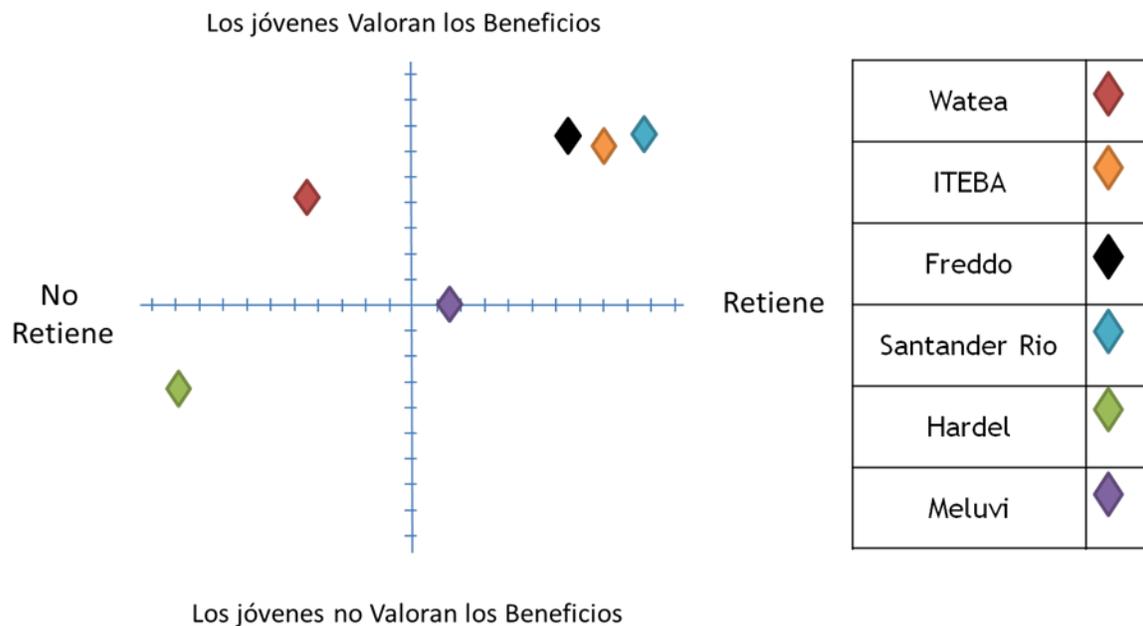


Ilustración 26 - Visión de las actividades de la empresa

Luego de analizar la efectividad, analizamos si son valorados por los jóvenes los beneficios que brinda la empresa, retiene a los jóvenes.

- a. Donde nuevamente se destacan las empresas grandes que son las que sienten que sus beneficios son muy valorados y logran retener a los jóvenes.

- b. La consultora en informática expresa que son valorados los beneficios pero debido al mercado en el que se encuentran, no logran retener a los jóvenes.
- c. En el call center, los jóvenes no valoran los pequeños beneficios y es donde más se puede observar la rotación de empleados.
- d. Por último, en Meluvi nos comentaron no hay una percepción de los beneficios por parte de los jóvenes, pero que sin embargo logran un bajo índice de rotación.

4.2.3. Expectativa vs. Realidad – Carrera de los jóvenes

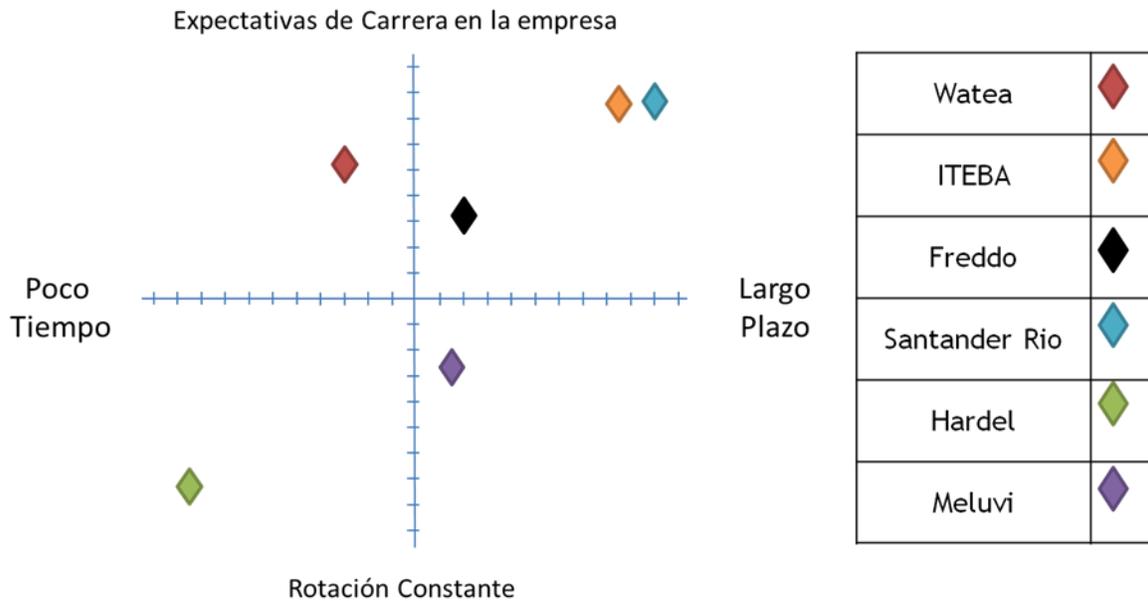


Ilustración 27 - Expectativa vs. Realidad

Por último decidimos ver la expectativa vs la realidad con respecto a lo que la empresa cree que el joven quiere y lo que realmente termina pasando.

- a. Nuevamente se pueden observar a las empresas grandes en el cuadrante esperado, es decir que la empresa planea que el joven haga carrera, y estos lo hacen. La única excepción llamativa es Freddo.

- b. También podemos observar que Freddo, Meluvi y Watea se encuentran cerca del equilibrio, pero cada uno en un cuadrante distinto. Si bien Freddo no está a la par de las otras empresas grandes, se encuentra en una posición favorable.
- c. Por último, en el call center saben que los jóvenes no van a permanecer por mucho tiempo por la naturaleza del negocio, por eso no tienen altas expectativas.

Capítulo 5 – Conclusiones

Una conclusión es el resultado obtenido luego de un proceso de experimentación o desarrollo, que establezca parámetros finales sobre lo observado. Luego de haber realizado todos los pasos necesarios para dar cumplimiento a los objetivos planteados en esta investigación, en el presente capítulo detallaremos las conclusiones, las cuales responden a cada uno de los objetivos, tanto primarios como secundarios, expuestos en el comienzo de este trabajo, y a partir de los cuales estuvo basada toda nuestra investigación. Remarcaremos que preguntas de la encuesta o de las entrevistas utilizamos para sacar dicha conclusión y ampliaremos justificando cada una, de acuerdo si es necesario, para que posea una base que la sustente.

Nuestro objetivo principal es detectar los planes de acción que las empresas implementan para retener el talento. Por otro lado, los secundarios son: determinar si las acciones de la empresa afectan las decisiones de los jóvenes a la hora de quedarse en la misma, comprobar si las empresas logran detectar las expectativas/necesidades de los jóvenes, identificar cuáles son los motivos por los cuales los jóvenes deciden renunciar a los puestos de trabajo y analizar qué factores, desde el punto de vista de los jóvenes, son los que los retienen.

Analizando la información obtenida durante la realización de esta investigación, podemos destacar lo siguiente:

Objetivo 1: Detectar los planes de acción que las empresas implementan para retener el talento

Los planes de acción de las empresas para retener a los jóvenes, todavía **no son suficientes para lograr sus objetivos.**

De acuerdo a la investigación realizada, detectamos que los planes que utilizan las diferentes organizaciones para que los jóvenes profesionales de la generación *Millennials*, no resultan eficientes.

De todas las empresas que analizamos, tomamos tres casos para destacar y mostrar la existencia de los diferentes tipos de planes de acción que se utilizan en las organizaciones. Por un lado, las empresas que ofrecen beneficios para retener a los jóvenes, como por ejemplo: horario flexible, home office, lugar cómodo y ameno, desayuno y cosas para la merienda.

Existen otras, que poseen un programa interno que identifica jóvenes con perfiles interesantes (que sobresalgan) y a estos se les da un trato especial (reuniones mensuales, que tengan una visión macro del banco, intereses personales). Planes a nivel global para que los jóvenes se capaciten y conozcan la empresa. Que crezcan en cuanto a conocimiento y capacidad de resolución.

Y por otro lado, las que no tienen políticas o beneficios diferenciados por población etaria, pero se busca que puedan encontrarse con desafíos y con una estructura de soporte que les de feedback y contenga en el aprendizaje.

Todas estas son las acciones que las empresas realizan para intentar retener a los jóvenes. Sin embargo, gracias al análisis de datos podemos ver que en realidad los jóvenes no tienen en claro que es lo que quieren. Lo que ellos dicen querer no es siempre lo que en realidad hacen. Estos datos hacen foco en

que las empresas no pueden realizar acciones que sean 100% efectivas para retener a los jóvenes.

Objetivo 2: Identificar cuáles son los motivos por los cuales los jóvenes deciden renunciar a los puestos de trabajo

Existen varios motivos por los cuales los jóvenes renuncian a su trabajo. El desafío de las empresas es lograr **achicar la brecha entre motivos de renuncia y motivos de permanencia.**

De acuerdo con nuestra investigación, podemos afirmar que los cinco motivos principales de renuncia son la imposibilidad crecimiento, la propuesta económica es insuficiente, existencia de una oferta laboral de otra empresa, falta de valoración suficiente y que el trabajo no se relaciona con lo que estudia el joven.

Vemos en estos factores que el tiempo de la persona en la empresa es crítico para poder demostrar estas falencias en las empresas. Por ejemplo un joven que esta hace más de 5 años en una empresa le da mucha importancia a la propuesta económica y a la posibilidad de crecimiento.

Se puede ver que los motivos pueden relacionarse con características de los Millennials, generación que forman parte. También, es probable, que un motivo de renuncia puede conducir a otro de algún modo, por ejemplo, la imposibilidad de crecimiento y la existencia de una oferta laboral de otra empresa o la propuesta económica es insuficiente con la falta de valoración suficiente. Además el paso del tiempo invita a los jóvenes a escuchar otras propuestas laborales.

Por contrapartida, los motivos que menos ocurrencia tienen en los jóvenes profesionales, según nuestra investigación son, motivos personales, mala relación con mi Jefe, ubicación geográfica, mala relación con mis pares y fallecimiento de familiar o persona cercana.

Del mismo modo que analizamos los más frecuentes, lo hicimos con los menos frecuentes, y notamos que los mismos no se encuentran relacionados con las características de los jóvenes Millennials.

En conclusión, podemos observar que todas las causas de renuncia que figuran con mayor porcentaje de ocurrencia en nuestra investigación se relacionan con las características de los protagonistas.

Objetivo 3: Comprobar si las empresas logran detectar las expectativas/necesidades de los jóvenes

De acuerdo a nuestra investigación y las entrevistas realizadas a los gerentes de las diferentes empresas analizadas, podemos concluir, que **las empresas multinacionales logran detectar los beneficios que más atraen a los jóvenes**. Además son capaces de entender que factores no les interesan, para no invertir en dichos beneficios. No por conocer los beneficios que interesan en los jóvenes, las empresas logran retenerlos. Existen factores propios de la generación que los hace impredecibles.

Para poder analizar este punto en profundidad, dividimos a las empresas en dos grupos según su rubro. Por un lado, Hardel, empresa de servicio al cliente que tiene una alta rotación de personal, es muy utilizada por los jóvenes como trabajo pasajero o de unos pocos meses. Esta no logra detectar del todo las expectativas/necesidades de los jóvenes, esto se puede concluir ya que los beneficios que ofrece no son los que a los empleados les interesan. Por el otro lado, Watea, Santander Río, Freddo y ITEBA, empresas productivas, otorgan beneficios que, según nuestra encuesta a jóvenes Millennials, resultan los más atractivos. Estos son, horario flexible, días adicionales de vacaciones, bonus de dinero, capacitaciones y obra social/prepaga.

Buscamos otro tipo de relación y encontramos que la dimensión de las mismas también es un factor importante a la hora de detectar

expectativas/necesidades. Empresas como Santander Rio, Freddo e ITEBA, dentro de los beneficios que otorgan más del 80% se encuentran dentro de los cinco que los jóvenes más valoran. En cambio, Watea y Meluvi otorgan beneficios que no son valorados por los jóvenes Millennials.

En conclusión, los beneficios que brindan las grandes empresas son más valorados que los que otorgan las pequeñas y los que ofrecen las empresas productivas son más valorados que la de los call center.

Objetivo 4: Determinar si las acciones de la empresa afectan las decisiones de los jóvenes a la hora de quedarse en la misma

Las empresas nos dicen que más **allá de los esfuerzos que estas realizan no afectan la decisión del joven de quedarse.**

A partir de la encuesta pudimos deducir que los jóvenes buscan adquirir la experiencia necesaria para iniciar un emprendimiento personal por sobre realizar carrera en la organización. Se pidió que se califique del 0 al 4 el grado de acuerdo con 5 frases relacionada con este objetivo, y recién aparece en 4º lugar, y por debajo del promedio (2), el deseo de hacer carrera, por lo que podemos decir que es una minoría la que desea seguir este camino.

Prevalecen los deseos de obtener experiencia para realizar un emprendimiento propio, el de ir cambiando hasta encontrar una empresa que se ajuste con sus objetivos y el deseo de rotar por diversas empresas para obtener experiencia.

Para este punto analizamos el grado de conformidad de una persona en su empresa y su deseo de hacer carrera. El mismo nos indica que el estar conforme lo mantiene motivado para permanecer en la misma. Por lo que podemos concluir que si una empresa escucha al joven y logra mantenerlo conforme con la cultura de la misma, el joven es más propenso a permanecer y no rotar. **Este es uno de los desafíos principales de las empresas, escuchar y entender a los jóvenes talentos.**

Luego, para un análisis más profundo dividíamos a los Millennials en dos grupos. De 20 a 26 años y de 27 a 35 años. Y de los jóvenes de 20 a 26 años, a medida que sus deseos de hacer carrera son mayores, más valoran tener oportunidades de crecimiento.

Objetivo 5: Analizar qué factores, desde el punto de vista de los jóvenes, son los que los retienen

De acuerdo a analizar qué factores, desde el punto de vista de los jóvenes, son los que los retienen, lo que realizamos fue cruzar los datos de los jóvenes que deseaban hacer carrera con la valoración de las oportunidades de crecimiento, y pudimos sacar como conclusión a partir del gráfico es que, a mayores deseos de hacer carrera, valoran en mayor medida las oportunidades de crecimiento.

Concluimos por las entrevistas que busca hacer la empresa es identificar a estos jóvenes y fomentar su crecimiento dentro de la misma. Cuentan que no es una tarea fácil, ya que por las características de los mismos no es fácil entender que es lo que buscan y que tan comprometidos están con la organización.

En conclusión, los jóvenes de la generación Millennials que tienen intereses por hacer carrera en una organización valoran en mayor medida las oportunidades que brinda la organización. Esta es una de las tareas más complicadas que tiene el reclutador de talentos jóvenes.

Sin embargo, no vemos diferencias entre lo que retiene a los jóvenes que haya renunciado alguna vez y los que han permanecido en una empresa. Por eso mismo decimos que **los beneficios que una empresa puede llegar a darle son valorados pero estos no necesariamente los retienen.**

Bibliografía

1. Luscombe J, Lewis I, Biggs H.C (2012). Essential elements for recruitment and retention: Generation Y.
2. Lowe L, Levitt K.J, Wilson T (2008). Solutions for Retaining Generation Y Employees in the Workplace. 43-57.
3. García Lombardía P, Stein G, Pin J R. (2008) Motivaciones y valores de la generación Y en *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales*. De IESE Business School-Universidad de Navarra.
4. Rosalva D Vásquez M, de León Y M, Villanueva B R, Dávila M T P (2014). Retención de talento humano en las organizaciones. Institute for business & Finance Research.
5. Aruna M, Anitha J (2015). Generation Y Employees, *Employee Retention Enablers*. 94-103.
6. “Jóvenes de entre 20 y 30 años, los que más rotan laboralmente,” 2015
7. Castello O, Gabancho L M, Scafidi H, Van Morlegan L (2008). *Capital Humano* (Una mirada crítica sobre un futuro complejo). Buenos Aires: EDICON, Fondo editorial Consejo.
8. Molinari P (2011). *Turbulencia Generacional*. TEMAS.
9. Paulone A, Pulice A (2014). Motivación y retención de jóvenes profesionales y estudiantes universitarios pertenecientes a la generación Y en grande empresas. Disertación doctoral no publicada UADE. Buenos Aires, Argentina.
10. Battista A, Cabrera L, Villanueva F (2014). Demandas laborales de la generación Z. Disertación doctoral no publicada UADE. Buenos Aires, Argentina.

11. Carnevale C, Irigoyen A, Prieto P, Samra Y, Urcelay M (2015). ¿Qué demanda la Generación Y en el Ámbito Laboral? Disertación doctoral no publicada UADE. Buenos Aires, Argentina.

Anexos

Encuesta

1. Trabaja o trabajó
 - a. Si
 - b. No
2. Edad:
 - a. Menos de 20 años
 - b. 20 a 26 años
 - c. 27 a 35 años
 - d. 36 a 51 años
 - e. Más de 51
3. Sexo
 - a. Mujeres
 - b. Hombre
4. Nivel de estudios
 - a. Secundario completo
 - b. Universitario incompleto
 - c. Universitario en curso
 - d. Universitario finalizado
 - e. Maestría/doctorado en curso
 - f. Maestría/doctorado incompleto
 - g. Maestría/doctorado finalizado
 - h. Terciario en curso
 - i. Terciario incompleto

j. Terciario finalizado

5. Áreas de estudio:

- a. Arte y diseño
- b. Ciencias exactas
- c. Ciencias sociales y jurídicas
- d. Comunicación
- e. Ciencias naturales
- f. Salud
- g. Ciencias económicas
- h. Administración y negocios

6. Tipo de empresa:

- a. Familiar
- b. Independiente
- c. Multinacional
- d. Nacional
- e. ONG
- f. Gubernamental
- g. Pyme

7. Rubro o sector de la empresa:

- a. Comercial
- b. Servicios
- c. Industrial
- d. Construcción
- e. Financiera

8. Tipo de contratación:

- a. En relación de dependencia
 - i. Part time
 - ii. Full time
- b. Pasantía
- c. Temporal
- d. Emprendimiento propio

e. Ad Honorem

9. De una escala de 0 a 4 ¿Qué tan conforme estás en tu trabajo actualmente?

a. 0=totalmente disconforme

b. 1

c. 2

d. 3

e. 4=totalmente conforme

10. Puntué del 0 a 4, siendo: 0=no influyen /4=influye totalmente el grado de influencia de los siguientes factores, para que permanezcas en tu empresa.

a. Horario Flexible

b. Obra social/prepaga

c. Capacitación

d. Bonus de dinero

e. Becas

f. Idioma

g. Días adicionales de vacaciones

h. Transporte

i. Comedor en planta/oficina

j. Estacionamiento

k. *Family day*

l. Tarjeta de beneficios

m. Home office

n. Guardería

o. Celular/computadora

p. *Gym*/deportes

q. Spa

r. Masajes

s. Snacks

t. *After office*

u. Premio (viajes, cenas, shows, etc.)

v. Auto corporativo

11. QUE TAN DE ACUERDO ESTAS CON LAS SIGUIENTES FRASES SIENDO 0 NADA 4 TOTALMENTE.

- a. Valoro las acciones de Responsabilidad Social Empresarial que realiza mi empresa.
- b. Prefiero tener horarios flexibles y/o Home Office a horarios fijos.
- c. Me gusta que mi trabajo sea reconocido.
- d. Quiero recibir feedback constante de mi jefe.
- e. Actualmente, estoy predispuesto a resignar dinero para ganar experiencia en el ámbito laboral
- f. Me siento identificado con la cultura organizacional de mi empresa.
- g. Me siento más cómodo trabajando en equipo que de manera individual.
- h. Mis tareas son significativas para el funcionamiento de la compañía.
- i. A la hora de comunicarme predomina el uso de medios virtuales (mail, chat interno, etc.) por sobre el trato cara a cara.
- j. Estoy comprometido con la empresa (tengo la camiseta puesta).

12. Ha renunciado a algún trabajo

- a. Si
- b. No
 - i. Puntúe de 0(no influye) a 4(influye totalmente) el grado de influencia de cada factor para la decisión tomada
 - 1. Oferta laboral de otra empresa
 - 2. Viaje
 - 3. Fallecimiento de familiar o persona cercana
 - 4. Falta de tiempo para realizar otras actividades
 - 5. No me valoran lo suficiente
 - 6. Propuesta económica insuficiente
 - 7. Relación con mis pares
 - 8. Relación con mi jefe
 - 9. No se relaciona con lo que estudio
 - 10. No me siento identificado con los valores de la empresa

11. Falta de interés sobre la actividad principal de la empresa
12. Falta de posibilidades de crecimiento
13. Ubicación
14. Motivos personales
15. Otros

ii. Puntúe de 0(no influye) a 4(influye totalmente) el grado de influencia de cada factor para la decisión tomada

1. Afinidad con la actividad de la empresa
2. Me siento valorado
3. Necesito el dinero
4. oportunidades de crecimiento
5. Buen clima laboral
6. Ubicación
7. Beneficios extrasalariales
8. Buen salario
9. Estoy motivado
10. Me gustan mis tareas
11. Se relaciona con lo que estudio
12. Otros

13. A la hora de permanecer en una empresa ¿Cuál es tu expectativa?

- a. Hacer carrera
- b. Permanecer un tiempo considerable
- c. Cambiar de trabajo constantemente
- d. Cambiar de trabajo hasta encontrar una estabilidad acorde a las preferencias
- e. No tengo una preferencia establecida

Entrevistas

Freddo

- 1) A la hora de contratar ¿Qué buscan en el joven y modalidad de contratación tienen?

Entusiasmo y predisposición por aprender, compromiso ante ese aprendizaje, el entender que aprender es una responsabilidad que implica esfuerzo y dedicación. Programas de jóvenes profesionales suelen ser una buena puerta de ingreso al mundo laboral.

- 2) ¿Con que objetivos se contrata a un joven? ¿Buscas que trabajen por proyecto o que haga carrera?

Se busca que la persona pueda estar un plazo medio en esa primera empresa, desarrollando herramientas y autodescubriéndose como trabajador. Se busca que la curva de aprendizaje se transite de tal forma que, luego de unos meses, el colaborador también pueda desplegar su potencial y competencias.

- 3) ¿Qué hace su empresa para retenerlos?

No tenemos políticas o beneficios diferenciados por población etaria, pero se busca que puedan encontrarse con desafíos y con una estructura de soporte que les de *feedback* y contenga en el aprendizaje.

- 4) ¿Son valorados por los jóvenes, los beneficios que brinda la empresa?
¿Esto los retiene?

La empresa tiene beneficios generales que pueden resultar atractivos pero no están pensados exclusivamente para los más jóvenes; de todas formas creo que la cierta flexibilidad horaria, días libres en fechas especiales, descuento en gimnasios, días adicionales de vacaciones, son valorados por ellos.

- 5) La acción de la empresa ¿hace cambiar el accionar de los jóvenes de experimentar en otras empresas?

Cuando se trata de primer trabajo, las acciones de la empresa son importantes, pero no son un elemento de retención necesariamente, porque el interés por experimentar otras empresas, entornos y realidades suele impulsar más el cambio que la acción de retención que la compañía puede tener.

- 6) ¿Cuál es la política más efectiva de retención?

Presentar desafíos, movimiento y mini proyectos que mantenga la atención, son efectivos para generar atracción.

- 7) ¿Existe un índice de rotación de la empresa?

No, el índice oscila en 2.5%.

Clínica ITEBA

1) ¿Cuántos empleados se encuentran trabajando hoy en día? ¿Qué cantidad son jóvenes entre 20-26?

En relación a este punto te comento que tengo trabajando 90 empleados de los cuales un 65 % son jóvenes profesionales de la edad que detallas.

2) A la hora de la contratación de nuevos empleados ¿Qué es lo que buscan en los jóvenes y que modalidad se utiliza?

Buscamos Jóvenes con iniciativa y con ganas de formarse y comprometerse con el proyecto que estamos llevando a cabo. Varios de ellos están contratados bajo la modalidad pasantías (Pasantías Medicas) y muchos por tiempo indeterminado.

3) ¿Con que objetivo se contrata a un joven? ¿Se busca que el mismo trabaje por un proyecto en particular o que haga carrera en la empresa?

Formamos profesionales médicos con el objetivo de que realicen toda su formación profesional desde lo práctico y teórico. Desde ya que son proyectos particulares pero pueden perfectamente hacer carrera. Ejemplo, un residente que comenzó con nosotros hoy es coordinador medico

4) ¿Qué hace para Retener a los Jóvenes?

Capacitación, posibilidades de rotación, posibilidades de realizar guardias médicas que les reditúe económicamente y muy buen clima de trabajo.

5) ¿Son valorados, por los jóvenes, los beneficios que brinda la empresa?
¿Esto, los retiene?

Son muy valorados dado que varios de ellos son extranjeros y todos los beneficios anteriormente detallados son más que tentadores.

6) La acción de la empresa, ¿Hace cambiar el accionar de los jóvenes de experimentar oportunidades laborales en otras empresas?

Es una pregunta con una respuesta relativa. Si bien continúan prestando servicios más que comprometidos realizan actividades en otras empresas

7) ¿Cuál es la política de retención más efectiva?

Ver punto 4

8) ¿Cuál es el índice de rotación de la empresa? ¿Cuáles son los motivos del mismo?

No tengo índice de rotación medida pero es muy bajo

Santander Rio

Entrevista Silvina Sánchez

- ¿Quién es? Silvina es gestora de talentos y gestora de directivos. Reclutamiento, participación de desarrollo, pasantías. Ejecutivos de clientes internos (candidatos). A la vez realiza programas de desarrollo para jóvenes talentos que apunta a fidelizar jóvenes.
- ¿Qué programas para retención de jóvenes tiene? Tienen un programa interno que identifica de manera temprana jóvenes con perfil de liderazgo. Y lo que hacen es conocer los jóvenes, ver aspiraciones, inquietudes. Dándole la posibilidad de trabajar en algún proyecto, sin contar con tanta autoridad. Este programa surge para que no se vayan tan rápido los jóvenes con talento que nos cuesta tanto encontrar en el mercado.
 - o El programa consta de la selección de 20 chicos (aprox) y hacer con ellos reuniones cada dos semanas o mensuales donde se hacen talleres de oratoria, *management*. Estas reuniones tienen el fin de que conozcan de una manera más acelerada el banco. Una visión más macro. La idea es que en cuanto surge una posibilidad en un área que este joven talento esté interesado, hacerlo ingresar directamente y no buscar a alguien de afuera.
 - o A nivel global también existen planes para jóvenes: que crezcan en otros países, se capaciten, una manera de tener una visión mucho más grande.
 - o Nos importa mucho la gente
- ¿Qué perfiles busca la empresa? Primero busca adentro jóvenes capacitados y después sale a buscar. Primero que los de adentro crezcan. El equipo de selección está abocado a las canteras, *call center*, más operativo. Y se busca que este sea una puerta para entrar a la empresa.

- Diferencias entre joven 6 y joven 10: primero veo la actitud del joven y la motivación. Se ve junto con los gerentes. Y se hace un diagnóstico en conjunto para darle un “abanico” de posibilidades para todos.
- ¿Qué dicen los jóvenes? Quieren crecer y conocer más rápido. Se sienten identificados con la cultura empresarial. Sentí que dejar de ser un legajo, sino que saben quién soy, que me conocen.
- ¿Índice de rotación? Baja rotación. Se fueron 3 personas de 50 (elegidas para este programa de jóvenes talento). Pero se fueron a hacer un master, no se fueron a la competencia. Si surge una propuesta en el mercado la empresa lo habla con el postulante se charla para que no se vaya, esto se da a través de la confianza. Acá también se va gente. Hay casos que no podemos hacer nada.
 - ¿Por qué se van los jóvenes?
 - Hay casos que es la plata.
 - Depende de los jefes.
 - Estancación lógica (40/42), que les cuesta crecer.
 - Estudios

Me cuesta creer que sea solo lo económico la cuestión por la cual los jóvenes rotan.

- La gran deuda del banco: forzar las rotaciones en la cúpula para agilizar el crecimiento de mandos más bajos. Llegada determinada edad invitar al retiro. Forzar movilidad para generar un cambio de aire. Que la gente vea que hay varios tipos de liderazgo.
- Beneficios: cada caso depende del nivel económico de la persona. Depende la edad. Depende el estilo de la persona.
 - Beneficios económicos;
- Políticas de retención específicas:
 - Implícitas:

- El día a día es algo que estamos haciendo: trabajar con cada jefe, para evaluar a cada joven. Y ver las señales que cada joven les manda por ejemplo. Pedido de aumento, programas del banco, motivación alta, etc. Lo que el joven diga se analiza para darle un valor agregado
- Contrato psicológico con la gente: el banco te va a permitir crecer. Si no creces es porque no estás dispuesto. Está en el ADN, que todo el mundo que quiere cambiar, crecer lo puede hacer.
- Somos destacados en políticas de desarrollo y esto hace que los jóvenes se queden
 - La cultura
 - El clima laboral
- Escritas: estamos trabajando en una política (por presupuesto no se hacen). Estas cajas de opciones no salimos a ofrecerlas, pero en cuanto tenemos un conflicto la usamos.
 - Cerdados económicos: después de determinado tiempo si permaneces en la org con buenos resultados recibís un bono
 - Dar a empleados estrellas excepciones por ejemplo, un crédito, un master.

Watea

Encuesta realizada el día 10 de mayo al señor Jorge Argibay Molina, Socio fundador de la empresa Watea!

Watea es una consultora en sistemas con más de 10 años en el rubro, enfocado en implementación del ERP *eBusiness Suite* de Oracle y desarrollos a medida con plataformas JAVA para todo lo que tiene que ver con integración de proceso *modeling* y *web services*.

Es una empresa pyme con alrededor 30 empleados que varían a función de los proyectos y hay un gran porcentaje de jóvenes trabajando hoy en día en la empresa donde Watea ha sido su primer y único desafío profesional. Esto se debe a que la empresa se mueve en un mundo de mucha escases de recursos capacitados y se decidió que en vez de pelear en el mercado por los recursos, prefirieron formar nuevos, nivelarlos y mejorar el mercado.

No les convencía como planteo del negocio, la pelea y competencia por los recursos ya que no son una empresa que se destaca por el *recluting* o recursos humanos sino por los conocimientos y su gran entusiasmo de enseñar y explicar a los nuevos empleados. Por este motivo se consideran una empresa que forman empleados y no contratan a cualquiera.

A la hora de contratar ¿Qué es lo que buscan en el joven y que modalidad de contratación tienen?

Comenzaron muy formalmente la contratación pero a medida que pasaron los años, se dieron cuenta que lo mejor era desarrollar un contrato de pasantía con todas las universidades y en base a eso, las universidades mismas les envían los prospectos y en base a las necesidades de negocios y crecimiento de los proyectos, se van armando camadas de pasantes donde la última contratación fue a fines del 2015 donde los líderes de los proyectos son los encargados de capacitar a los nuevos empleados para que en el corto plazo ya puedan estar en

el proyecto que fueron asignado donde la ideología es: “lo que se tiene que aprender, se aprende en la cancha”. Trabajar en lo que pequeñas cosas teóricas y luego profundizar el aprendizaje en los proyectos del día a día. Normalmente se tarda un año en que un joven se pueda adaptar en la empresa.

Con que objetivo se contrata a un joven cuando contratas al joven, buscas que trabaje por proyecto o que se quede a hacer carrera

La realidad es que cuando una empresa es sembradora de profesionales, nunca sabe cómo va a resultar ya que todas las personas son distintas. Por este motivo cada vez que se necesita un nuevo empleado, la empresa opta por contratar a más de uno para que haya más opciones por si alguno falla o no le gusta lo que hace. Por este motivo, cuando se planifica la contratación prefieren tener un abanico de posibilidades para que luego se conviertan en la persona adecuada para el puesto adecuado. Se busca que el joven sea el futuro de la empresa ya que el ciclo del empleado pasa a ser desde un junior dentro de un equipo de trabajo hasta un senior líder de proyectos.

Se siente orgullosos cuando una persona entra a la oficina pueda empezar a tomar decisiones y volar e incluso se da cuenta que no se puede retener a todo el mundo y hay que dejar ir a la gente. Antes estaba mal visto en la empresa pero hoy Watea significa libertad tanto para los clientes como para los empleados.

¿Que hace Watea para retenerlos?

El principal beneficio en el que se destaca la empresa para retener a sus empleados es la total libertad a la hora de trabajar, en principio no se controlaban ni las horas de trabajo ni los días de estudio y esto generaba que no se sabía quién iba a trabajar y quién no. Si bien esto hoy en día se controla, sigue siendo una empresa donde busque libertad constantemente para trabajar, esto quiere decir que el horario flexible o el home *office* es la gran virtud que ofrece la empresa.

El otro beneficio es que el lugar de trabajo es ameno y cómodo donde haya un metegol, cancha de ping pong, pileta, quincho pero al ser tan cómodo para el trabajador, a la hora de visitar a un cliente no querían dejar la oficina, por este motivo, el estímulo que se le da es pagarle un remis para que vaya a la empresa y no se sienta abandonado de los beneficios.

Por último, al brindar galletitas, cereales, café y todos los elementos para el desayuno y la merienda es otro gran beneficio en el que se destaca Watea para el logro de retención y sentimiento de comodidad de los jóvenes en la empresa.

¿Son valorados los beneficios que brinda la empresa por los jóvenes? Y ¿esto, los retiene?

Si, son valorados, pero no los retienen. El joven tiene en cuenta todo lo que hace la empresa para atraerlos y retenerlos constantemente pero hay otras cosas que valora el joven, como por ejemplo, el cambio de empresas es algo contra que Watea no puede luchar. Hay empleados que se han ido a otras empresas por el simple hecho de experimentar otros desafíos. Se han ido a empresas donde les pagan menos o se sienten más incómodos y por este motivo hay muchos casos donde el empleado volvió.

La acción de la empresa, ¿Hace cambiar el accionar de los jóvenes de experimentar en otras empresas?

Hay veces que hagas lo que hagas, se van a ir. Han renunciado por conflictos sentimentales en el trabajo. Se lucha día a día para que el trabajo sea un ambiente estimulante, de aprendizaje, innovador y que permite a la persona desarrollar todo su potencial. Hay empleados que lo ven y otros que no. Es muy difícil hacer coincidir lo que la empresa quiere dar y lo que el empleado percibe. Por esto se trabaja duro todos los días para que el mensaje que se quiere dar, se perciba.

¿Cuál es la política más efectiva?

Dar una oportunidad de hacer algo que en ningún lado le han dejado hacer. El desafío de entrar a trabajar en una empresa multinacional sin experiencia previa es casi imposible. Y que en Watea lo puedan hacer, ya que son algunos de nuestros clientes, es lo que resulta más atractivo.

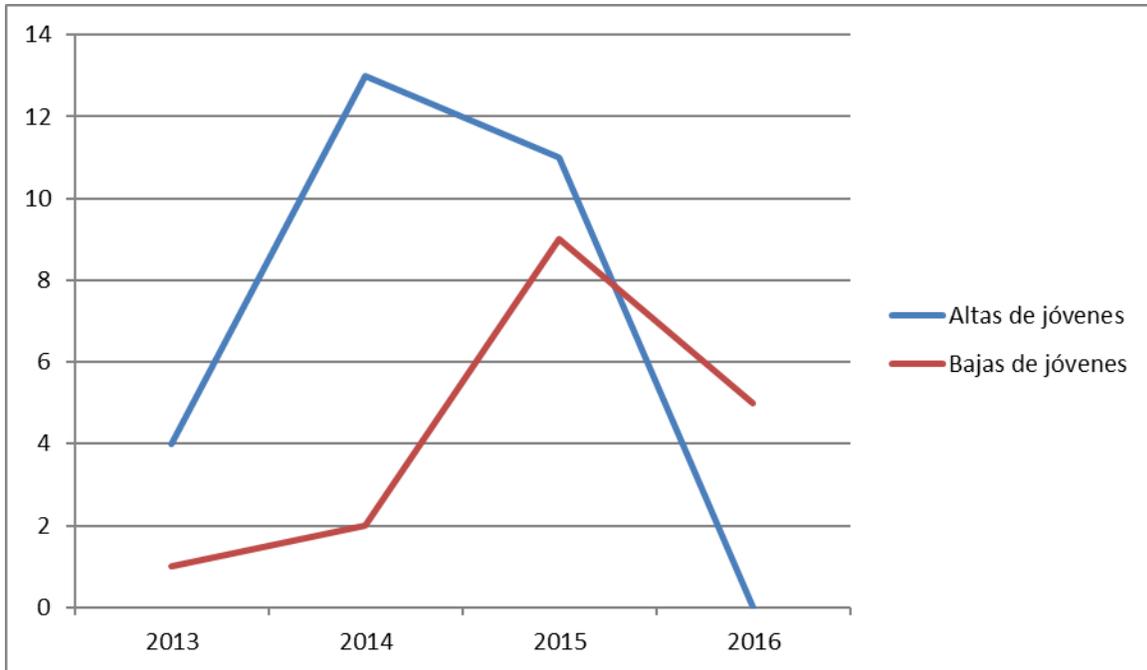
A otros les resulta más atractivo liderar a un equipo y formar a otros empleados. Si bien, no todos tienen la capacidad de ser líder, los que sí la tienen, realmente valoran que se le da la oportunidad.

Hay un alto índice de rotación en la empresa

Si, ya que el mercado de informática es un mercado donde hay mucha demanda insatisfecha. Hay mucho trabajo y mucha variedad de trabajo con miles de roles que la gente, cuando no sabe lo que quiere, empieza a probar en distintos rubros hasta encontrar lo que quieren. Por otro lado, una vez que capacitaste a alguien, esa persona es más valiosa de cuando entro y por este motivo, se vuelven más apetecibles en el mercado. “nadie renuncia por qué se siente incómodo con watea” sino porque buscan otras oportunidades de crecimiento.

Conclusión

No hay que generalizar, no todos los jóvenes son iguales. Hay algunos que quieren hacer carrera y otros que buscan constantemente hacer pasantías en varias empresas para buscar su lugar en el mundo y ambos casos se han visto en Watea. Cada uno tiene expectativas distintas y cada uno tiene gustos distintos. La decisión no depende de la empresa, sino que depende de cada joven y



Desde el 2013 hasta el día de hoy, en Watea han renunciado 25 personas de las cuales 17 son jóvenes entre 20 y 26 años y han incorporado a 38 personas de las cuales 28 eran de la generación Y.

Hardel

Edad promedio muy baja, primera fuente de trabajo. Retener a los mejores recursos.

Programa de inducción fuerte, busca identificar a los mejores lo más rápido posible, de esa manera ingresarlos a un plan de capacitación para impartirles una serie de capacidades que quieren que tengan, para transmitirles confianza con el trabajo.

Para que siga trabajando, tiene que tener confianza en lo que hace, que vea que su trabajo está bien hecho, que se sienta cómodo al trabajar, que vea resultados. Tiene que entender su función en la empresa, que le aporta, como su gestión mejora el resultado de la empresa.

La empresa tiene que ver que, además de que se sienta cómodo, que el chico vaya incorporando herramientas, por ejemplo, mediante la capacitación, que ayuda a que la persona permanezca en la empresa.

El conocimiento del producto, de nuestra forma de trabajo, todo el proceso de inserción de la persona en el trabajo, les hace perder mucha productividad en los primeros meses de una persona. En cambio, una persona que ya está hace más tiempo es más productiva, tiene más confianza con el producto, es más hábil a la hora de detectar un prospecto de venta, tiene más claro cuándo va a poder vender y cuando no, realiza de forma eficiente su trabajo.

Curva de ciclo de vida, cuando empiezas a ser exitoso tenés deseos de proyección y crecimiento. Cuando la empresa no tiene la posibilidad de crecer tan rápido como sus recursos, a veces los procesos de expansión no son tan rápidos como los recursos, y también hay gente que decide irse porque se considera ya madura, por diversos motivos.

En el call center, hay un ciclo: fuerte inducción, muy buena capacitación, (la tercera es una capacitación de técnicas de ventas, que mejoran su gestión, para familiarizarlos), instalaciones de muy buen nivel (maquinas, herramientas, trabajo).

Ventas vinculado con la motivación, hay competencias, sorteos, obtienen beneficios por objetivos (semanales, mensuales, diarios, etc.). Los beneficios son premios económicos, regalos, días libres, etc. Se hace permanentemente para que la persona que ya alcanzó su nivel de productividad, se siga sintiendo atraído a venir a la empresa.

¿Escrito o implícito? No hay un manual, hay una gran variedad de gente, muchas antigüedades, hay que dosificar las diferentes opciones, (ejemplo, una persona con mucha antigüedad no se ve retenida por una capacitación en técnicas de venta, ese tipo quiere una retribución de dinero o premio). Esta la persona con experiencia y cansada, la persona con experiencia y motivado, y los nuevos que van vendiendo más, y otra es una persona que quiere meter una venta. HAY QUE ALTERNAR LAS OPCIONES DE COACHING PARA RETENERLOS. El desafío es que la persona encuentre algo en la empresa aparte de la retribución económica.

Hay 3 patas: parte económica, parte ambiental social y el desafío de la tarea.

Económica: incentivos económicos, remuneración acorde al mercado, Hardel tiene una que está por encima de la media (por encima del 75%),

Ambiental: política de que, una vez que una persona paso por los procesos de selección, darle toda la confianza para que empiece a interactuar con otros vendedores y se capacite en el piso, y rápidamente meterlo en la línea (para que demuestre lo que aprendió), coacheado por un supervisor y una persona de capacitación, que es la encargada de hacer el seguimiento.

Entrevistas a la semana, a las dos semanas, al mes, a los dos meses y a los tres meses, de diferente nivel de profundidad, para ir acompañando su crecimiento. A los 3 meses se decide si queda efectivo

Contratación, por tiempo indeterminado, para que se queden, la que no se queda es la que no logro las expectativas. La idea es que todos los que entren, se queden, dado que es más costoso tener una alta rotación que tener pasivos por gente que se queda. Cada persona que ingresa tiene un costo de ingreso y de salida. Ser efectivos con el tema de selección.

Además hay que buscar a otra persona para cubrirlo, junto con todo el proceso de capacitación que se le debe dar a esta nueva persona. Me conviene tener un equipo de trabajo permanente, que sea productivo y que se queden todos.

El costo de rotación en el call center es muy alto. El nivel de rotación es alto, de entre el 18% y el 20%, quiere decir que si tengo 200 trabajando, tenés entre 35 y 40 altas y bajas por mes. Lo ideal sería del 10 al 15%

Mucha gente no se adapta a la propuesta laboral, y encima mientras son remunerados. Es una problemática del sector. La gente no está segura de que es lo que ellos quieren

Los requisitos no son muy altos, la empresa se compromete a enseñarles a cómo vender en un call center.

Que la persona no sienta que, por ser un primer trabajo, se sienta explotada. Les damos cierto grado de pertenencia, desayunos de trabajos, entre equipos que cumplen ciertas metas, pago de entradas al cine, invitación para recitales. Lograr que la persona que recién empieza a trabajar se lleve con todos los miembros de su grupo.

Eventos, para que la gente que permanece un tiempo relativamente largo en la empresa participen, fiestas, reuniones, y el clima de trabajo es de gente muy joven que se vincula, relaciona, encuentra amigos, encuentra consejos entre ellos para aprender, en un lugar agradable, que el trato sea amable.

¿Cuál es el factor fundamental que hace que se queden? Serie de elementos: la persona se sienta tranquila: tiene que cobrar en término, tiene que saber cuánto va a ganar, tener metas y objetivos claros y medibles, un horario de trabajo, un

puesto asignado, pertenencia, que sienta que ese lugar, horario, sueldo es suyo, no se tiene cuanto me van a pagar, cual es el lugar de trabajo, que tienen que vender, que la persona se sienta que ya es parte de la empresa. Sobre todo para una persona que recién empieza a trabajar, que no sabe lo que es el número laboral, ir todos los días a trabajar y que te digan lo que tenés que hacer. No sabe que es trabajar, que hacer ni cómo.

La idea es que Hardel le brinde esa guía al primer contacto con el mundo laboral, esas condiciones para que se sientan parte de un equipo, y así se sienten. Apoyo y lineamientos de RRHH, como se tienen que manejar, como y que es trabajar.

Una vez que la persona va sabiendo que hacer, se la va supervisando cada vez más de lejos, para que el monitoreo de su gestión sea de forma remota y se maneje de forma autodidacta. Una persona de entre 4 y 5 meses ya sabe todos los manejos de la empresa, puede fallar alguna técnica, pero se le aplica la capacitación específica.

Hay un paquete de trabajo, y esa persona debe encajar dentro de ese paquete

¿Cómo realizan la medición del éxito de los beneficios? Si, encuestas permanentes para medir. Cada persona que se va se le pregunta los motivos de alejamiento, porque se van. También hay encuestas de clima laboral. En base a esa información se hicieron estos planes.

Los mayores problemas eran que las personas sentían que no podían progresar, que no sabía hacer sus tareas, que necesitaba capacitación de producto, manejar ciertas situaciones con clientes que se trabajan.

MELUVI

Perfil identificado: ya tienen una idea de proyección personal sobre lo que quieren hacer, se trabaja más en desarrollar una carrera, evaluar sus características y capacidades para hacerle un espacio dentro de los sectores para trazar una carrera de esa persona a medida, se le hace un seguimiento.

Se lo trata de motivar con una tarea, económicamente, con un desafío, con un proyecto. Por ejemplo, si esa persona está estudiando, incorporar eso dentro del ámbito laboral (Alberto tiene media beca).

Se dio el caso de que la jefa del sector de administración ingreso con un perfil, pero nos dimos cuenta de que tenía otro potencial, lo que hicimos fue cambiar estructuralmente el sector para darle a ella el protagonismo que hoy tiene.

Se trabaja a medida con los recursos, para que los recursos que interesen, se acomoden a la estructura de la empresa y tengan el protagonismo que tienen que tener.

Recursos más que nada profesionales, con una antigüedad promedio importante, prácticamente no hay rotación.

¿Por qué se queda la gente? Gana bien, tiene claro a donde va y que le aporta a la empresa, la tarea permanentemente está siendo desafiada con nuevas actividades, gestiones, procesos. No es un proceso automatizado que los anestesia, que hacen que se queden dormidos, al contrario, tienen permanentemente un desafío nuevo, una cosa creativa nueva, ese desafío es un crecimiento para la empresa y para la persona, que está aprendiendo algo nuevo. La maduración de la empresa es proporcional a la maduración de sus recursos.

La creatividad de las personas que están en los sectores ha ido modificando muchas de las cosas. Por eso se sienten que han sido parte de ese cambio, y en

consecuencia de la empresa. La gente acompañó el crecimiento de la empresa, y forma parte del mismo.

¿Cuál es razón para quedarse? El reto laboral, su participación tiene que ser responsable y comprometida, son parte del engranaje de ese reto, la gente se siente parte de los cambios que ocurren en cada uno de los sectores.

En algunos sectores se automatizaron procesos, en otros se profundizaron los controles, en otros se ampliaron la cantidad de trabajo que procesa una cantidad de personas. Todo eso ayuda que la empresa sea más eficiente.

Por ejemplo, en administración de ventas antes eran 15 personas, ahora son 5, y las personas que participaron de ese proceso, son las que ahora forman parte del sector.

Ejemplo: En RRHH, la parte *hard* se manejaba fuera de la empresa, se liquidaba afuera y ahora se hace todo in *house*, gracias al sistema, la persona que hoy liquida es la persona que tomó la decisión, se capacitó para manejar ese sistema, y también capacitó a la persona que viene atrás de ella.

Cuadro de reemplazos: fuente de capacitación interna, cada recurso que hace determinada actividad tiene que capacitar a otro recurso en lo que hace para que no sea la única persona que entienda de eso, para que por cualquier otro motivo la persona no está, la tarea se pueda seguir haciendo, y para que la otra persona aprenda. Permiten desarrollar carrera, empiezan a ver las cosas que hacen sus jefes.

¿Hay un plan de carrera? Así es, gracias al cuadro de reemplazos, descripción de tareas, estructura, para que la persona que ingresa tenga todo un proceso en donde pueda proyectarse en el tiempo, para ir creciendo dentro de la empresa. Hay posibilidades de crecimiento, dentro de las posibilidades de la empresa.

Tipos de crecimiento que ofrecemos: crecer verticalmente u horizontalmente. Horizontalmente sería un crecimiento de la tarea, por ejemplo si se hace una tarea de una determinada forma, buscar una eficiencia de esa tarea, por ejemplo en el

área contable antes se utilizaba Excel, y en la actualidad se utiliza Bejerman, aprender a usarlo, ahora sabes usar ambas cosas.

También ampliar las responsabilidades, ir enriqueciendo para ir siendo más generalista en el sector.

Una vez ampliado en su totalidad la tarea, o te ofrecemos el ascenso, o tenés todas las herramientas para tenerlo en otra empresa. Como te preparamos nosotros, trataremos de retenerte, pero podemos no tener los recursos necesarios.

Perfiles de personas que quieren progresar.

Hay personas que no crecen, que no quieren que se queden, pero se quedan por antigüedad.

No quedarse con los enquistados y potenciar a los que deseamos potenciar. Reconocimiento económicamente y con un cargo acorde a lo que hacen.

¿Brindan beneficios? Indirectamente. Nosotros damos beneficios del día a día y de motivación. Todavía no se creció lo suficiente como para poder incentivar a una persona que se quiere retener y el crecimiento de la empresa no lo puede acompañar, ahí sí debería usarse una herramienta de resguardo, o algo económico, un beneficio con entidad de salud.

Para lograr eso hay que tener un nivel de cobertura económico muy grande. La empresa es joven, los recursos que interesan tienen una antigüedad de entre dos y tres años, lo que permite crecer laboralmente sin usar algún beneficio alternativo.

Cuando la empresa este mas estabilizada se evaluará este tipo de beneficios extraordinarios. La idea es hacer un plan de premios anuales económico.