

Trabajo de Investigación Final



La retención del talento profesional de los Centennials en las empresas

Lic. en Administración de Empresas

Alumnas:

- Cabo Sguera, Catalina LU 1078916
- Noya, Agustina del Pilar LU 1025172
- Stanley, Luna LU 1078243

Tutoras

- Pollini, Paola Ana Ema
- Rizzuto, Dora Inés

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 9 de Diciembre del 2019

Agradecimientos

Al finalizar una etapa tan importante en nuestras vidas, queremos hacer llegar nuestro agradecimiento a todos aquellos que hicieron posible llevar a cabo la investigación de nuestro proyecto final, pero sobre todo a quienes nos brindaron un apoyo incondicional a lo largo de nuestra carrera.

Principalmente, queremos agradecerle al destino por habernos cruzado dentro de la Universidad Argentina de la Empresa, ya que la fuerza y la unión que logramos en este recorrido es el motivo esencial de haber logrado graduarnos.

A los profesores de la universidad, que nos brindaron su apoyo, paciencia y conocimiento en estos años, para que hoy lleguemos a ser profesionales. Además, aprendimos de sus experiencias y consejos, pero fue fundamental la motivación que nos brindaron este último tramo que es cuando más lo necesitábamos.

A nuestros padres, por permitirnos estudiar y crecer, tanto en la vida personal como profesional. Quienes cultivaron el granito de arena para que crezcamos de la mejor manera y son nuestro principal sostén en la vida.

Un especial agradecimiento a nuestras familias y amigos que nos apoyaron en cada momento. Son quienes nos motivan cuando estamos por rendirnos, quienes se alegran y comparten nuestras victorias, y fundamentalmente nuestros pilares más importantes en los fracasos. Sin su colaboración no habría sido posible llegar a cumplir nuestras metas profesionales y personales.

Nuestro último y más sentido agradecimiento es a nuestras abuelas, que en este trayecto nunca se olvidaron de encendernos una vela en cada examen, acompañándonos paso a paso en cada camino que decidimos tomar.

Resumen Ejecutivo

El fin del siguiente Trabajo de Investigación de carácter descriptivo, es reconocer qué medidas adoptan actualmente las empresas para retener el talento profesional de la generación “Z”, usualmente llamada Centennial. A través del análisis de variables que consideramos importantes, tales como las políticas de beneficios, la cultura corporativa y el liderazgo.

A lo largo de la misma, fueron utilizadas herramientas tales como entrevistas a líderes administrativos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, pertenecientes a los equipos de Recursos Humanos y Finanzas orientadas especialmente a las empresas en las que haremos foco, Nissan Argentina S.A. y Renault Argentina S.A. Asimismo se realizaron encuestas a un total muestral de 71 personas de las cuales resultaron ser 23 pertenecientes a la generación en cuestión, 45 a la Millennial y el restante no respondía a los requerimientos necesarios.

A nuestro parecer, para el Centennial, la felicidad se basa en trabajar apasionada e independientemente de la remuneración recibida. Necesitan sentir propio el espacio para desarrollar su carrera profesional y aprender continuamente herramientas nuevas e innovadoras.

Como conclusión final, inferimos que las organizaciones adaptan su cultura organizativa para incluir las necesidades de las nuevas generaciones, con el fin de beneficiar la permanencia de los jóvenes de entre 18 a 25 años en las



mismas. Para lograr dicho objetivo, se implementan políticas de beneficios atractivas, se motiva al empleado y se capacita a los líderes para que puedan conectar de la mejor forma con ellos, creando una dinámica de trabajo óptima y beneficiara para la organización.

Palabras claves: Centennial, liderazgo, retención.

Abstract

The purpose of the following Descriptive Research Work is to recognize what measures companies are currently taking to retain the professional talent of the “Z” generation, usually called Centennial. Through the analysis of variables that we consider important, such as benefit policies, corporate culture and leadership.

Throughout it, tools such as interviews with administrative leaders of the Ciudad Autónoma de Buenos Aires were used, belonging to the Human Resources and Finance teams specially oriented to the companies in which we will focus, Nissan Argentina S.A. and Renault Argentina S.A. Surveys were also carried out on a total sample of 71 people, of which 23 were from the Z generation, 45 from the Millennial's and the rest did not qualify with the necessary requirements.

From our opinion, for the Centennial, happiness is based on working passionately and independently of the remuneration received. They need to feel owned the space where it will be develop their professional career and continually learn new and innovative tools.

As a final conclusion, we infer that organizations adapt their company culture to include the needs of new generations, in order to benefit the permanence of young people (between 18 and 25 years). To achieve this objective, attractive benefits policies are implemented, the employee is



motivated and the leaders are trained on base to achieve an optimum connection with the young professionals, creating an optimal work dynamic.

This will benefit in many ways the company.

Keywords: Centennial, leadership, retention.

Índice

Agradecimientos	2
Resumen Ejecutivo	4
Abstract	6
Índice	8
Índice de tablas	10
Índice de figuras	11
1. Introducción	13
1.1 Justificación	13
1.2 Objetivo General	14
1.3 Objetivos Específicos	14
1.4 Pregunta General	15
1.5 Preguntas Específicas	15
1.6 Alcance	16
1.7 Metodología	16
2. Marco teórico y referencial	17
2.1 Marco Teórico	17
2.1.1 Generación	27
2.1.2 El liderazgo	27
2.1.3 Las políticas de beneficios	27
2.1.4 La cultura organizacional	27
	8

2.1.5 La industria automotriz	28
2.2 Marco referencial	29
2.2.1 El Mercado Laboral	29
2.2.2 Mercado automotriz	31
3. Metodología	34
4. Análisis de Campo	37
Entrevistas y encuestas	37
4.1 Entrevistas	38
4.2 Encuestas	44
5. Análisis de Resultados	53
5.1 Entrevistas	53
5.2 Encuestas	62
6. Conclusiones	66
8. Anexos	66
Anexo 1: Entrevista Nissan Hr Manager, Lic. Delfina Sados	66
Anexo 2: Entrevista Nissan Finance Manager, Dr. Mauro Cordani	75
Anexo 3: Entrevista Renault HR Manager, Lic. Magdalena Martinez	80
Anexo 4: Entrevista Renault Finance Manager, Mg. Marcelo Martinez	86
Anexo 5: Encuesta	91
9. Bibliografía	98

Índice de tablas

2.1 Diferencias Generaciones	20
2.2 Mercado Laboral	30
2.3 Mercado Laboral	31
4.1 Tabla de Entrevistas	38
5.1 Tabla Comparativa de Entrevistas	54

Índice de figuras

2.1 Generaciones	19
2.2 Ventas del Mercado Automotriz	32
2.3 Evolución de las Ventas del Mercado Automotriz	32
3.1 Triangulación	36
4.2.1 Encuesta: Gráfico de Empresas	46
4.2.2 Encuesta: Gráfico de Género	46
4.2.3 Encuesta: Gráfico de Edad	47
4.2.4 Encuesta Millennials: Gráfico de Permanencia	47
4.2.5 Encuesta Millennials: Gráfico de Relevancia de Beneficios	48
4.2.6 Encuesta Millennials: Gráfico de Uso de Beneficios	48
4.2.7 Encuesta Millennials: Gráfico de Beneficios	49
4.2.8 Encuesta Centennials: Gráfico de Permanencia	49
4.2.9 Encuesta Centennials: Gráfico de Comparación con Millennials	50
4.2.10 Encuesta Centennials: Gráfico de Relevancia de Beneficios	50
4.2.11 Encuesta Centennials: Gráfico de Relevancia de Beneficios al Ingresar a una Empresa	51
4.2.12 Encuesta Centennials: Gráfico de Rol de la Empresa	51
4.2.13 Encuesta Centennials: Gráfico de Beneficios	52
4.2.14 Encuesta Centennials: Gráfico de Cultura	52
4.2.15 Encuesta Centennials: Gráfico de Factores Críticos	53
5.1.1 Gráfico de Osgood: Adaptación al cambio y cultura organizacional	57

5.1.2 Gráfico de Osgood: Retención del Centennial y Acciones de la Empresa	58
5.1.3 Gráfico de Osgood: Acciones de Motivación y Sentido de pertenencia	59
5.1.4 Gráfico de Osgood: Desempeño y Beneficios	61

1. Introducción

1.1 Justificación

Nos resulta una gran incógnita cómo a las empresas les cuesta retener a los jóvenes de la generación “Z”, ya que consideramos que cada generación tiene una visión diferente acerca de su carrera profesional dentro de una empresa. El sentido de pertenencia de los empleados a las mismas es un sentimiento cada vez más difícil de lograr, en especial en la generación a investigar, quienes se caracterizan por su gran curiosidad, sus insaciables ganas de aprender y sus ganas de descubrir el mundo laboral desde todos sus aspectos. Descubrimos esta situación a través de nuestra trayectoria, tanto de estudiantes de la Licenciatura en Administración de Empresas como en nuestra experiencia laboral.

Pertenece a generaciones diferentes, y todas nos caracterizamos por tener años de experiencia laboral. A lo largo de nuestras conversaciones sobre los acontecimientos personales, notamos que una de nosotras había rotado por diversos empleos teniendo solo 21 años, mientras que otra con 27 años sigue perteneciendo a la misma organización en la que comenzó su trayectoria laboral hace 8 años.

A partir de lo antes expuesto, comenzamos a notar que esta característica se daba con la mayoría de la gente que nos rodea tanto dentro como fuera de la

universidad. Por lo que decidimos analizar dicha característica en nuestro Trabajo de Investigación Final.

1.2 Objetivo General

Investigar cómo debe hacer una empresa para retener el talento profesional de los Centennials, con objetivos personales tan distintos a los Millennials.

1.3 Objetivos Específicos

- Analizar las diferencias entre las generaciones laboralmente activas, centrándonos en los Centennials y los Millennials.
- Estudiar la tendencia de los jóvenes pertenecientes a la generación “Z” a cambiar su empleo en cortos períodos de tiempo, teniendo en cuenta la oferta laboral en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Indagar si existe una relación entre las políticas de beneficios de las empresas y la incapacidad de retención de empleos que tienen los Centennials.
- Estudiar el estilo de liderazgo que toman los jefes sobre los jóvenes de entre 18 y 25 años para retenerlos y motivarlos
- Investigar el impacto que tiene la cultura empresarial en los jóvenes

1.4 Pregunta General

¿Cómo hacen las empresas para retener el talento profesional de entre 18 y 25 años perteneciente a la Generación “Z”, también llamados Centennials que tanto se diferencia del joven de entre 26 y 33 años perteneciente a la Generación “Y”, conocidos como Millennials?

1.5 Preguntas Específicas

1. ¿Cuáles son las diferencias existentes entre las generaciones laboralmente activas?
2. ¿Por qué los jóvenes pertenecientes a la generación Z tienen una tendencia a cambiar cada menos de 1 año su empleo y cómo afecta a la estructura organizacional?
3. ¿Existe una relación entre las políticas de beneficios que ofrecen las empresas a sus empleados y la incapacidad de retención de jóvenes profesionales que tienen las empresas?
4. ¿Cuál es la postura que adoptan los jefes sobre los Centennials para retener a estos talentos?
5. ¿Cómo impacta en los jóvenes la cultura empresarial?

1.6 Alcance

Este trabajo de Investigación Final en Administración de Empresas tiene como material de estudio la incapacidad de retención laboral de los talentos profesionales pertenecientes a la generación “Z”, también conocidos como *Centennials* que constituyen los rangos etéreos de entre 18 y 25 años, en comparación con su generación anterior “Y” o los denominados *Millennials*, comprendidos entre los 26 y 33 años de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

Durante este recorrido analizaremos diversas variables, tales como las políticas y programas de beneficios, factores motivacionales, cultura corporativa y el liderazgo ejercido de sus respectivos jefes para determinar de qué forma las empresas realizan acciones constructivas que logren retener a los jóvenes en las empresas.

Nuestro análisis tomará como referencia a Nissan Argentina S.A. la cual contiene 112 empleados y a Renault Argentina S.A. que cuenta con 186 empleados todos registrados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.A.B.A.).

1.7 Metodología

Para entender cómo afecta a los jóvenes de la generación “Z” la cultura organizacional, los beneficios empresariales y el liderazgo que es ejercido sobre ellos, utilizaremos una metodología descriptiva, ya que el interés principal no se centra en explicar las causas de la ocurrencia del fenómeno bajo estudio, sino que busca precisamente describir detalladamente lo que ocurre en torno al mismo:

posturas y actitudes de líderes predominantes para retener a los jóvenes, principales estrategias.

No obstante, analizaremos la relación de estos 3 conceptos con la retención de los Centennials en las organizaciones.

Tomaremos como empresas de referencia a Nissan Argentina S.A. y Renault Argentina S.A.

Investigaremos a los líderes, jefes de equipo y a los responsables de la gestión del recurso humano a través de entrevistas. Por otro lado, abordaremos a los empleados a través de encuestas, método por el cual deseamos poder determinar aspectos de la cultura organizacional, el liderazgo que perciben y qué piensan con respecto a las políticas de beneficios, su uso y aprovechamiento. De este modo, terminamos abordando un formato mixto con un enfoque cualitativo y cuantitativo.

2. Marco teórico y referencial

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Generación

Según la Real Academia Española, 2019 (RAE), “la generación es un conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido

educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”

En la actualidad podemos definir que existen 3 generaciones laboralmente activas, apoyándonos en el estudio realizado por Meza & Ríos Ramírez (2018) *“Estudio y análisis de las motivaciones y percepciones del trabajo en la fuerza laboral Millennials”*. Las mismas son la generación “X” , la generación “Y” y la generación “Z”, se detallaran a continuación.

Los más antiguos son los baby boomers (1946-1964) quienes tienen como cualidad ingresar a una empresa para crecer o permanecer y jubilarse. Su motivación es tener relación de dependencia, si es una buena empresa mejor. Vivieron épocas de guerra y/o son frutos de ellas. Solo grupos privilegiados tuvieron la suerte de poder acceder a educación.

Por otro hay diversas creencias sobre que eventos históricos dividen las generaciones X, Y y Z, básicamente en la actualidad constituyen la mayor parte del planeta. Hay eventos que trazan la división entre estas, pero en esencia comparten algunas costumbres como el uso de la tecnología y la aceptación sobre la diversidad del mundo cultural, económico y social.

La generación “X” (1965-1981) los que comienzan una etapa de transición. Sus miembros fueron educados con el concepto de la importancia de tener un empleo, pero empezaron a privilegiar el desarrollo “me quedo en esta empresa, si

me permite crecer”. La motivación pasa por el crecimiento, la mejora, la mayoría de las veces económico.

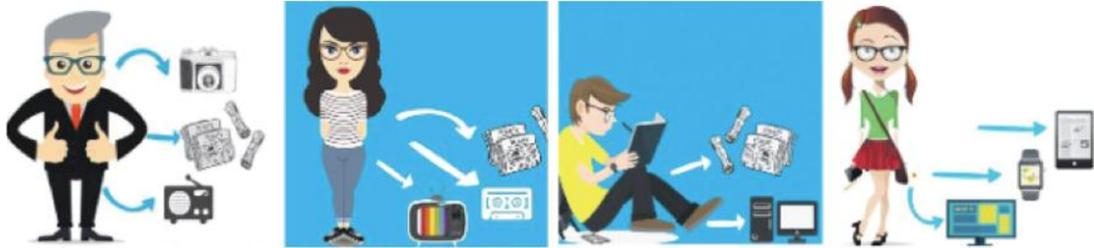


Figura N°2.1 - Generaciones

La Generación “Z” (desde 1995) se caracteriza por tener una visión completamente diferente del Millennial (1982-1994), de ahí la diferenciación de generaciones. Mientras el Millennial se adecúa a la tecnología y al avance de la misma, aprendiendo sus nuevos usos; el Centennial nace con esto y lo toma como un umbral. Aquello que el primero considera como novedad, el último lo ve como una necesidad básica, sin concebir un mundo sin esto, y pide aún más. Sin miedo por explorar, buscan el continuo desarrollo, principalmente en la tecnología, pero llevando esta filosofía a todos los aspectos de la vida.

Centennials	Millenials
Crea contenido	Lo comparte
Busca desarrollar el futuro	Se queda con el presente
Se comunica por imágenes	Se comunican mejor con texto
Cambian el mundo	Contribuyen al mundo
No tienen miedo a comenzar de 0	Buscan estabilidad económica
Adoptan la tecnología	Se acostumbran a la tecnología
Desarrollan las novedades	Entienden las novedades
Trabaja para obtener el éxito personal	Buscan destacarse y ser tomados en cuenta

Tabla N°2.1 - Diferencias Generaciones

Es el sentido individualista la característica que a los empleadores, jefes y líderes de equipo más afecta, ya que se reconoce que si el Centennial no encuentra la oportunidad de obtener su éxito deseado en la empresa, buscará otra oportunidad donde lo sí lo pueda lograr. Estos jóvenes confían en que las marcas podrán ayudarlos a conseguir sus metas y aspiraciones personales.

Los Centennials se encuentran en continuo movimiento, es difícil que se conformen fácilmente. Karen Bruck en la charla TED “To be or not to be” (Noviembre del 2016) los compara con los surfers. Se suben a la tabla y buscan olas en una playa, si no hay olas, cambian inmediatamente a la próxima playa. Buscan oportunidades constantemente, jamás se van a estancar.

En cambio, los Millennials son comparados con los buceadores, quienes se alquilan un traje, aprenden a respirar, se buscan un barco para poder ir al fondo del mar, donde a veces terminan no encontrando nada, sino que lo hacen por el simple hecho de ir. Al llevar esta realidad al trabajo, notamos que los jóvenes de la generación “Z” al entrar en un trabajo, ya tienen en mente a dónde quieren llegar y

qué es lo que esperan de este. No conocen el derecho de piso, tienen objetivos a corto plazo y si no llegan a estos, no tendrán problemas en buscar otro lugar en donde sí los puedan lograr. Por otro lado, el Millennial y otras generaciones están acostumbradas a comenzar desde abajo y luchar por mucho tiempo para llegar a sus objetivos, envidiando en el buen sentido a los Centennials que se llevan el mundo por delante.

Los Centennials recurren a conceptos que lo explican en wikipedia. La información para los Centennials solo valen 140 caracteres. Snapchat se creó porque para los Centennials es muy importante comunicarse por fotos. Google mata todos los cuestionamientos de los Centennials. No se matan pensando, solucionan con internet. Todo Centennial antes de pensar un trabajo ya piensan a dónde quieren llegar en el corto plazo. No conocen el derecho de piso. Otras generaciones están acostumbradas a luchar por mucho tiempo, mientras que el Centennial no tiene la paciencia suficiente para esperar, y si no lo logra como lo espera, se irá a buscarlo a otro lado donde sí lo consiga. Viven la vida con picardía y frescura.

Los Millennials tienen respeto por sus superiores y/o mayores, mientras los Centennials esperan a que la gente se retire o jubile para poder tomar ese cargo. Millennials tienen ensayo y error, años de experiencia.

La generación "Z" se destaca también por la necesidad de una gratificación instantánea: su trabajo no es un medio sino un fin en sí mismo, la diversión en un trabajo es lo más importante. Karen Bruck lo denomina como el "efecto cabo-polonio" lo que quiere decir que buscan la diversión en el trabajo, enamorarse de

ello y poder disfrutarlo, de este modo es que saltan de un trabajo a otro buscando su propio beneficio. Son instantáneos, no suelen tener propiedades para no atarse a un lugar. No se adaptan a nada, siempre buscan el próximo paso.

2.1.2 El liderazgo

Se denomina liderazgo al proceso por el cual una persona determina objetivos a lograr por otras personas y motiva a las mismas a cumplirlo con eficacia y compromiso. Es la influencia que ejerce una persona sobre otras, para que logren que éstas puedan cumplir una meta voluntariamente y por sus propios medios.

El liderazgo es la capacidad de poder contagiar y motivar el potencial de cada individuo, explotándolo para que pueda lograr aquello que se propone como fin. La principal cualidad es que este proceso se realiza logrando una empatía con el objetivo que se quiere cumplir, generando entusiasmo, trabajando en equipo, adaptándose a cada necesidad, contagiando entusiasmo y siendo una motivación para quienes están siendo liderados.

Stephen Robbins (2017) en su libro “COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL”, explica que se define como liderazgo a la habilidad de influir y dirigir a un grupo hacia un objetivo, visión o determinada meta. No obstante, debemos tener presente la diferencia entre un gerente y un líder, ya que no necesariamente van de la mano. El liderazgo se da por las características y cualidades de un individuo que pertenece a un equipo y logra generar que otros individuos lo sigan y ejerzan acciones por él.

Robbins sostiene que es posible capacitar a las personas para que se conviertan en líderes gracias a la distinción de conductas específicas que caracterizan a los mismos.

Existen 6 tipos de liderazgo, definidos por Daniel Goleman (2013):

1. **Estilo coercitivo:** Aquel que ordena y manda, dirige y persigue a su equipo, de manera autoritaria. No da lugar a nuevas ideas, sino que toma decisiones propias y extremas, sin hacer participar al personal. Se caracteriza por poner orden de un modo agresivo
2. **Estilo directivo:** Establece el objetivo final a cumplir, pero le otorga a su equipo la libertad para innovar, experimentar y asumir riesgos calculados. A diferencia del coercitivo, tiende a tener un poco más en cuenta el rol de la persona. Es aquel que dirige explicando el por qué de los procesos y tareas a realizar, sin dar total libertad. Se denomina directivo porque da órdenes y es ideal para cuando el equipo se encuentra a la deriva, proyectos nuevos o empresas que recién comienzan. Maximizan el compromiso con logros y siguen la estrategia de la empresa.
3. **Estilo afiliativo:** Es aquel que prevalece los valores de los individuos y sus emociones, más que las tareas y objetivos. Procura mantener a los empleados contentos y crear armonía entre ellos, construyendo fuertes lazos emocionales y luego aprovecha los beneficios de dicho enfoque.

Busca comprender al otro a través de las emociones y motivan a todos a llegar al objetivo en conjunto, siendo cada uno un eslabón especial e indispensable de la cadena.

Es un estilo de liderazgo para ciertas circunstancias, no prioriza a los objetivos sino que a las personas, por lo tanto no es recomendable adoptar constantemente.

4. **Estilo democrático:** Se denomina democrático a aquel que genera confianza, respeto y compromiso dejando que los trabajadores opinen, se involucren y sean tomados en cuenta en las decisiones que afectan sus logros y el modo en que realizan su trabajo. Son inclusivos dando gran participación a los integrantes del equipo. Entre sus desventajas pueden encontrarse los encuentros interminables en los que se debaten ideas sin llegar a un consenso.

5. **Estilo marcapasos:** El líder marcapasos establece estándares de desempeño extremadamente elevados y los ejemplifica el mismo. Rápidamente detecta quienes no rinden lo que deben y demanda más de ellos. Si no se colocan a la altura de las circunstancias, los reemplaza con gente que pueda hacerlo. Este estilo destruye el clima, dado que la flexibilidad y el tiempo se evaporan.

Enseña, muestra, marca el camino. Hace sentir parte a quienes trabajan con ellos. Tiene estándares de desempeño elevados, prioriza objetivos. Suelen crear mal

clima por la exigencia o la ausencia del líder (cuando se va). Es explicativo ya que muestra cómo se debe hacer la tarea. Es ideal en tareas administrativas, operativas y cuando recién empieza. Funcionan bien los profesionales con experiencia y con motivación.

6. **Estilo coaching:** Son aquellos líderes que se focalizan en primer lugar en el desarrollo personal, no en tareas inmediatamente relacionadas con el trabajo. Mejora los resultados, ya que, requiere diálogo constante, y este garantiza que la gente sepa que se espera de ellos y cómo su trabajo encaja en una estrategia o visión más amplia, afectando la responsabilidad y claridad. Desarrolla a las personas, les da un feedback para guiarlos e incentivarlos en pos del cumplimiento de su objetivo.

Es un acompañante terapéutico, ayuda al desarrollo. No da soluciones pero marca el camino. Se caracterizan por conseguir el mejor clima, haciendo reflexionar a los integrantes, actuando con ellos y logrando a través su acompañamiento su motivación. Puede cambiar fácilmente el estilo de liderazgo. Es el más adecuado para grupos ya formados. No es puro, por eso suele ser modificado de acuerdo a la situación.

2.1.3 Las políticas de beneficios

Con el objetivo de atraer, motivar y retener al talento humano en una organización, no solo es fundamental sino que también es estratégico, implementar

los programas de incentivos y beneficios, sobretodo porque el factor humano constituye un capital intelectual y productivo de valiosa importancia.

Con la situación en la que se encuentra nuestro país últimamente, las empresas salen a buscar alternativas para aumentar el bolsillo de sus empleados más allá de los incrementos salariales. Por esto, cada vez más organizaciones implementan dichas políticas con el fin de aumentar el poder adquisitivo de su personal. Y aquella que no cuente con los mismos, sentirá cada vez más la presión de sus empleados para que los incorporen. Lo más importante para la empresa es tener el menor costo e incrementar la satisfacción, compromiso y productividad de sus empleados.

El ambiente laboral es lo primero que se percibe en una organización y para lograr que el mismo sea positivo se promueve cada vez más la cultura de la felicidad, con el propósito de brindar el mayor nivel de bienestar y satisfacción social a los trabajadores, a fin de contar con un personal calificado y capaz de aprovechar al máximo las oportunidad y los elementos dentro de la organización. Según el informe de la Federación Argentina de Empresas de Trabajo Temporario (FAETT) “7 de cada 10 consultoras señalan que promover esta cultura es hoy un objetivo para aquellas compañías que quieren mantenerse a la vanguardia de las tendencias que dicta el mercado”.

Una vez que el empleado se encuentra motivado y comprometido, es capaz de contribuir de una mejor manera tanto individual como grupalmente, como también lograr un trabajador contento que obtendrá mejores resultados en sus trabajos diarios. La FAETT (2018) comprobó que las personas trabajan más en equipo y el nivel de entusiasmo es menor, lo cual proporciona una mayor productividad.

Es fundamental que los programas de beneficios se apliquen de manera eficiente y que los equipos de recursos humanos logren que no acaben siendo invisibles, ya que se comprobó en un estudio realizado por la Asesoría de Recursos Humanos (ADP) que solo un 9% de los empleados comprenden realmente la política de incentivos de su compañía.

Actualmente conviven hasta tres generaciones en las compañías y cada una con necesidades y motivaciones diferentes. Centrándonos en nuestro foco y basándonos en un estudio realizado por Pablo Martínez (2014), comenzaremos hablando de la generación “Y”, la cual valora el desarrollo de su carrera profesional, su formación y el acceso a fácil asesoramiento en productos financieros, así como la flexibilidad horaria y los productos tecnológicos, quienes tienen necesidades y motivaciones completamente diferentes y se podría decir que opuestos a la generación “Z”. Estos últimos, algunos tienen poco acceso a beneficios ya que son becarios o empleados a tiempo parcial, en cambio aquellos que trabajan full time le dan mayor importancia a los beneficios que les facilitan su vida diaria más que a los económicos.

2.1.4 La cultura organizacional

Según Schein (1992):

“Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la

forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”
(p.25)

Tal así como las empresas deben adaptar su cultura a las nuevas generaciones, la cultura en sí misma deja de ser un supuesto básico para referirse a un sistema compartido por los miembros de la organización, el cual hace que esta se distingue significativamente de otras. La cultura organizacional “muestra la forma como los trabajadores perciben las características de una organización” (Robbins, 2018, p.527)

A través de la cultura organizacional fundamentalmente se busca la optimización de resultados, esta debe mutar y adaptarse a las nuevas generaciones con el objetivo de retener a los jóvenes talentos profesionales, esto es lo más complicado ya que la cultura está compuesta por valores, creencias, conductas implícitas que adoptan las organizaciones con el fin de cumplir con sus objetivos, misión, visión y respetando principalmente su estrategia, para que esto pueda darse suelen hacer modificaciones, tales como: viernes casual, Home Office, posibilidad de ingresar fuera de la franja horaria un día a la semana. Estos pueden ser mal interpretados como beneficios y allí es donde radica el error más común ya que forman parte de la transformación de la cultura de la empresa partiendo de la premisa de que los antes mencionados no conforman la remuneración de un empleado o modifican la misma.

2.1.5 La industria automotriz

Se encarga del desarrollo, diseño, fabricación, ensamblaje, comercialización y venta de automóviles. En nuestro país es una gran generadora de puestos de

empleo ya que no solo necesita de mano de obra directa, sino que genera una industria paralela de componentes, por lo tanto la mano de obra indirecta creada es sumamente grande.

Renault Argentina S.A. desembarco en nuestro país en 1956. En 1999, se conformó una alianza entre Renault-Nissan, esta alianza hoy día sigue vigente, pero fue el puntapié inicial para que en 2012 Nissan S.A. se estableciera en Argentina como multinacional. Por más de 13 años, los empleados de ambas empresas han trabajado como socios estratégicos, teniendo valores compartidos pero manteniendo cada uno su orgullo e identidad de marca.

2.2 Marco referencial

2.2.1 El Mercado Laboral

Para poder entender cómo actúa la generación “Z” en el mercado, debemos poder situarnos en el contexto del mercado laboral argentino.

En el siguiente cuadro podremos dar cuenta que la mayoría de las empresas, se encuentran en un hiring freeze producto de la situación económica argentina.

Debido a una crisis cambiaria que comenzó en el 2018, junto con la incertidumbre con respecto a las nuevas políticas y cambios de gobierno, muchas empresas han tenido que reducir su gasto en personal, tomando cada vez mayores precauciones para la nueva generación de empleos. Para las empresas, contratar a una persona y que la misma se vaya a los tres meses es un gasto que no pueden permitirse, lo cual lleva a que las nuevas contrataciones sean escasas. Actualmente

el riesgo país se encuentra en una creciente suba, siendo actualmente mayor a 2200, al igual que el dólar, siendo factores que frenan a las industrial y el comercio, dificultando y frenando a su vez, el mercado laboral.

A su vez, se tiene como premisa que hay muchas nuevas empresas en crecimiento, las cuales son las mayores generadoras de empleo.

Periodo	May-18	Jun-18	Jul-18	Aug-18	Sep-18	Oct-18	Nov-18	Dec-18	Jan-19	Feb-19	Mar-19	Apr-19
Proporción de empresas con movimientos												
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Empresas con altas solamente	11,2	9,9	10,9	8,5	8,3	8,9	9,8	7,6	8,9	6,8	9,9	10,3
Empresas con bajas solamente	15,5	13,4	14,9	16,6	16,6	16,0	13,6	16,3	14,3	14,2	15,1	16,3
Empresas con altas y bajas	15,5	15,9	13,1	14,0	12,4	13,6	14,6	10,7	14,3	15,3	16,3	14,2
Empresas sin movimiento	57,8	60,8	61,1	60,9	62,7	61,4	62,0	65,4	62,5	63,7	58,7	59,1
Motivo de altas y bajas												
Altas	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Por razones de la demanda ^{1/}	43,0	44,6	47,9	46,5	45,1	50,6	53,2	52,9	55,8	59,0	50,0	48,1
Por razones internas ^{2/}	56,6	55,2	51,1	52,8	54,5	46,8	46,2	46,3	43,5	40,2	48,9	51,8
Cambios en la gestión y el proceso productivo	13,8	13,4	12,3	11,5	14,0	13,3	10,7	8,3	10,2	8,3	9,0	14,4
Adecuación de competencias laborales	5,1	2,1	2,0	2,4	1,4	3,1	1,6	1,5	0,6	1,7	1,3	2,0
Cubrir vacantes	37,8	39,6	36,8	39,0	39,2	30,4	33,9	36,5	32,7	30,2	38,5	35,4
Otras ^{3/}	0,4	0,2	1,0	0,7	0,4	2,6	0,6	0,8	0,7	0,9	1,1	0,0
Bajas	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Bajas decididas por las empresas	49,4	53,8	52,0	55,8	59,9	57,9	55,4	60,3	51,2	57,5	48,6	56,1
Por razones de la demanda ^{3/}	27,7	28,1	27,7	31,0	32,1	31,8	31,7	39,0	28,4	34,1	29,9	33,2
Por razones internas ^{4/}	21,8	25,7	24,3	24,9	27,8	26,1	23,7	21,3	22,8	23,4	18,7	23,0
Cambios en la gestión y el proceso productivo	6,7	5,9	6,6	8,0	8,0	6,1	5,6	5,3	4,7	5,9	4,0	6,2
Razones disciplinarias / inadecuación de competencias	9,7	13,4	11,3	12,1	11,5	12,6	10,5	8,6	10,2	10,6	7,7	9,1
Fin de reemplazo	5,3	6,4	6,3	4,7	8,3	7,3	7,5	7,4	7,9	7,0	7,0	7,7
Bajas decididas por las personas	46,9	41,7	42,5	40,0	37,8	37,6	41,2	36,1	43,3	40,1	47,2	39,9
Otras ^{5/}	3,6	4,5	5,5	4,2	2,3	4,5	3,5	3,6	5,5	2,4	4,2	3,9

Tabla N°2.2 - Mercado Laboral

Fuente: Encuesta de Indicadores Laborales - MPyT Análisis Gobierno de la Ciudad

En la siguiente tabla, se puede visualizar que la mayor modalidad de bajas de una empresa es la renuncia. Sin embargo, un número que consideramos alarmante, es que los despidos sin causa ascendieron 1,5 puntos en un año, siendo de 15,9% en Abril de 2019, lo cual refleja la reducción de personal que crece en las empresas.

Periodo	May-18	Jun-18	Jul-18	Aug-18	Sep-18	Oct-18	Nov-18	Dec-18	Jan-19	Feb-19	Mar-19	Apr-19
Modalidad legal de las bajas												
Total	100,0											
Despidos sin causa	14,4	14,4	17,4	16,0	17,9	17,9	14,4	17,1	13,5	20,4		15,9
Despidos con justa causa (incluye razones disciplinarias)	3,3	4,9	4,4	5,4	5,0	4,8	4,8	4,1	4,5	5,0	4,3	4,3
Finalización periodo de prueba	7,2	6,9	6,4	6,3	5,2	6,6	7,0	6,0	7,4	7,2	8,1	9,2
Finalización de obra (sólo para la rama construcción)	10,1	9,0	9,4	9,2	9,8	9,2	12,1	15,3	11,5	12,5	10,8	11,7
Finalización de contrato por tiempo determinado	12,1	14,5	11,7	15,0	12,0	15,8	13,6	11,4	10,5	8,3	8,1	10,1
Renuncia	45,2	40,4	42,0	40,0	39,6	37,2	40,5	35,8	42,7	40,7	46,4	40,0
Jubilación	3,0	2,7	2,5	2,0	2,0	1,4	1,6	1,4	2,9	0,9	2,2	2,2
Otras ⁶⁾	4,8	4,6	6,1	6,1	8,6	7,1	6,0	9,0	6,9	5,0	6,3	6,6
Tasa de despidos⁵⁾												
Proporción de despidos incausados registrados durante e	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,6	0,8	0,6	0,8	0,8	0,8

Tabla N°2.3 – Mercado Laboral

Notas:

1/ Incluye las incorporaciones de personal ocasionadas por aumento de la demanda de bienes y/o servicios que produce la empresa.

2/ Incluye las incorporaciones motivadas por: "Reorganización del proceso productivo", "Incorporación de nuevas máquinas y/o equipos", "Cambios organizativos en la gestión de la empresa", "Subcontratación de otra empresa", "Adecuación de competencias laborales", "Cubrir vacantes" y "Razones disciplinarias".

3/ Incluye las desvinculaciones de personal ocasionadas por disminución de la demanda de bienes y/o servicios que produce la empresa.

4/ Incluye las desvinculaciones motivadas por: "Reorganización del proceso productivo", "Incorporación de nuevas máquinas y/o equipos", "Cambios organizativos en la gestión de la empresa", "Subcontratación de otra empresa", "Inadecuación de competencias laborales", "Fin de reemplazo" y "Razones disciplinarias".

5/ La relevación de las causas vinculadas a la modalidad legal de las bajas por la EIL se utiliza para la construcción de la tasa de despidos. La tasa se calcula como porcentaje del total del empleo a fin del mes anterior. Se incluye en la categoría despido incausado, además de los propiamente mencionados, a la finalización de período de prueba, y a la finalización de obra en el caso de la construcción. Se excluye de este concepto a los despidos con causa y a los vtos. de contratos a tiempo determinado.

6/ Incluye la opción otras razones y otras modalidades de altas y bajas.

2.2.2 Mercado automotriz

El último año la industria automotriz en Argentina comenzó a decaer alrededor del 47,8%, según Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFSA). Se informa que desde que el Gobierno renegoció las condiciones del acuerdo realizado con el Fondo Monetario Internacional, dicha industria comenzó a decaer fuertemente

llegando a operar menos del 40% de la capacidad máxima disponible de cada empresa. Lo mismo se podrá observar a continuación:

Ventas del mercado interno en el año 2018 según ADEFA

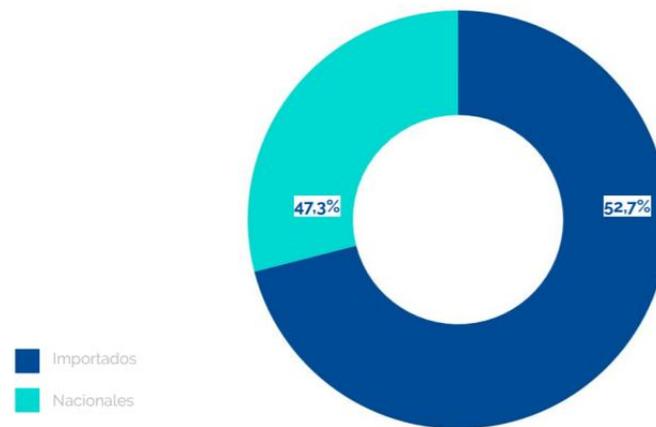


Figura N°2.2 – Ventas Mercado Automotriz

Evolución de las ventas del Mercado Interno desde el 2009 al 2018 según ADEFA

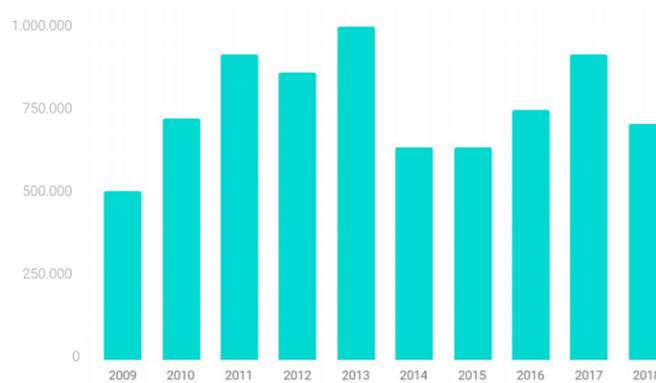


Figura N°2.3 – Evolución de las Ventas del Mercado Automotriz

Como se puede observar, la industria sufrió una baja significativa en el 2018, y se decretó que el factor determinante de dicha caída fue la gran debilidad del

mercado interno, debido a la gran acumulación de unidades que se generaron en las concesionarias de las 12 terminales que integran ADEFA y además, por la reducción de la posibilidad de exportar comparándolo con el año anterior a la investigación.

Debido a este panorama negativo, el Gobierno lanzó un plan promocional de Junio 0km que logró reanimar el mercado interno y también, se pudo abastecer al cliente con los stocks disponibles en las concesionarias. Por sus buenos resultados dicho plan se extendió hasta Julio y Agosto.

Finalizado este plan, la Industria se quedó sin incentivos de compra por parte del Gobierno teniendo en cuenta la enorme caída de ventas que comenzó a vivir actualmente nuestro país por la crisis económica. La solución que encontró el sector fue pedirle al presidente que declare la “emergencia automotriz” ya que la situación argentina y la caída de las ventas obligó al cierre de empresas o al traslado de las mismas.

3. Metodología

La presente investigación es un trabajo descriptivo ya que como explica Sampieri (2014), se intenta explicar un fenómeno recurrente en la actualidad, enfocándonos en cómo las organizaciones retienen a su capital humano más joven, los Centennials.

Utilizamos un paradigma mixto debido a que tiene características tanto cualitativas como cuantitativas, porque nos orientamos a encontrar de forma global el fenómeno estudiado, mediante la descripción de los hechos observados en ambas empresas de estudio, acercándonos a una realidad intersubjetiva. (Sampieri, 2014). Para lograr esto realizaremos entrevistas estructuradas, ya que se armara una lista de preguntas abiertas tal y como explican Phillips y Aaron, (2013) proporcionan información amplia y específica, las mismas se podrán observar en los anexos 1 a 4. Asimismo realizaremos encuestas, el cuestionario se podrá observar en el anexo 5, el mismo presenta preguntas cerradas dado que son más fáciles de codificar y preparar para el análisis (Burnett, 2009), el mismo fue enviado a la población analizada mediante el uso de Google Forms, seleccionando una muestra de diferentes áreas de ambas empresas, que se encuentren entre los rangos etáreos definidos para el estudio, desde los 18 años hasta los 33 años.

La selección de las entrevistas fue dirigida a los líderes de Recursos Humanos y Finanzas de ambas empresas con el objetivo de tener la información necesaria para el estudio en curso y obtener las respuestas a los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación. Los entrevistados fueron

seleccionados por el puesto que ocupan, siendo Finanzas un área aleatoria dentro de la empresa, la cual suele ser la más estricta en cuanto a horarios, procesos y estructura, predominando el data entry y tareas operativas, que resultan monótonas para el Centennial. Por otro lado, nos interesa conocer la opinión de los gerentes de Recursos Humanos de las empresas, quienes tienen el poder para llevar a cabo programas, capacitaciones y son los encargados de las variables a estudiar, retener a los empleados, implementar, mantener y mejorar la política de beneficios, y dar a conocer los valores de la empresa que hacen a la cultura empresarial de cada una. A modo de realizar un estudio comparativo, seleccionamos a entrevistados de puestos semejantes para ambas empresas. Por todo lo ante expuesto definimos que el tipo de muestra seleccionado es homogéneo, poseen un mismo perfil o características, o bien comparten rasgos similares (Sampieri, 2014)

Los jefes de área entrevistados son los siguientes:

Delfina Sadous (31 años), Licenciada en Recursos Humanos de la Universidad Argentina de la Empresa. Su posición es Training Coordinator (Argentina & Chile) at Renault-Nissan-Mitsubishi.

Mauro Abel Cordani (37 años), Licenciado en Administración de Empresas y Contador Público Nacional de la Universidad Nacional de Luján. Su posición es Finance Manager en Nissan Argentina S.A.

Magdalena Sofía Martínez (34 años), Licenciada en Recursos Humanos del Instituto Universitario Aeronáutico. Su posición es Talent Assistant responsable at Renault-Nissan-Mitsubishi.

Marcelo Martinez Miranda (31 años), Magíster en Finanzas de la Universidad del CEMA. Su posición es Experto de Operaciones Financieras en Renault Argentina.

A su vez, como mencionamos en el alcance dirigiremos las entrevistas a los empleados de ambas empresas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. De los mismos tendremos en cuenta a los que pertenecen a las generaciones de los Centennials y los Millennials. Analizaremos los resultados a través de una triangulación de las variables liderazgo, beneficio, cultura, generaciones y retención de los Centennials. A su vez, profundizaremos el estudio con un cuadro comparativo de las entrevistas y gráficos de Osgood.

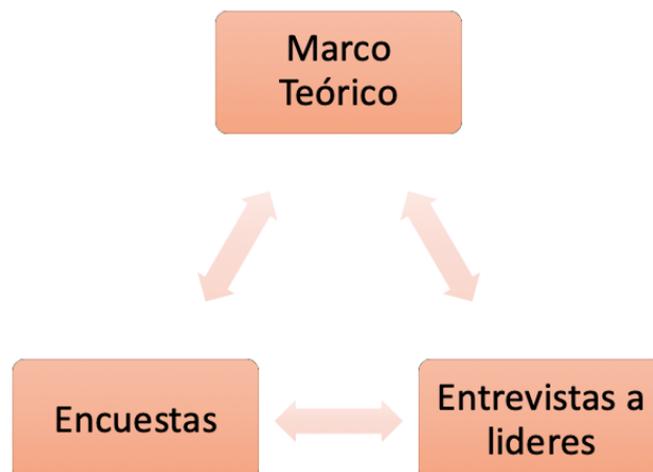


Figura N°3.1 | – Triangulación

4. Análisis de Campo

Entrevistas y encuestas

Se realizaron cuatro entrevistas a los gerentes de Finanzas y de Recursos Humanos tanto de Renault como de Nissan, de las cuales una se realizó a través de una conferencia telefónica por Skype Empresarial, otra se realizó presencial, y otras dos a través de correos electrónicos.

En cuanto a las encuestas, las mismas fueron enviadas a empleados de diferentes áreas con diversidad de género y edad, quienes se encargaron de enviarla a sus compañeros.

Ambas herramientas nos permitieron recolectar una gran cantidad de datos tanto de los gerentes como de la percepción de los empleados.

4.1 Entrevistas

De las entrevistas realizadas pudimos recolectar información que consideramos relevante, la misma se encuentra representada en la siguiente tabla

	Nissan		Renault	
	HR Manager Delfina Sados	Finance Manager Mauro Cordani	HR Manager Magdalena Martinez	Finance Manager Marcelo Martinez
A la hora de evaluar el desempeño entre los Millennials y los Centennials, notas diferencias entre ambos? Cuáles?	Si, el Millennial busca estabilidad de la empresa y el Centennial busca que la empresa sea responsable socialmente	Si, el Millennial es más tranquilo, cumple objetivos. El Centennial se sube a un tren y no para	Si, el Centennial es nativo digital y se basa en la filosofía de "Work hard, Play hard"	Si, el Millennial piensa el proceso mientras que el Centennial trabaja a prueba y error
Tenes un abordaje distinto en la forma de trabajar con cada uno?	Sí, sin embargo los Millennials hoy en día buscan parecerse más a los Centennials y se contagian de su energía	Por supuesto, a cada uno le exijo lo que considero que pueden dar, por lo que dejo que el Centennial se conduzca él solo	Por supuesto, y en Renault desde RRHH nos aseguramos que los líderes se capacitan para explotar las aptitudes de	Si, los líderes somos capacitados para trabajar de un modo más activo y dinámico con los Centennials

			los Centennials	
Qué generación crees que se adapta mejor a los cambios?	La Centennial	La Centennial, busca siempre el modo de que todo sea más fácil y más rápido	La Centennial además busca los cambios	La Millennial
Cuál es la generación que vos consideras que genera mayor sentido de pertenencia?	La Millennial, los Centennials no tienen problema en cambiar de empresa o puesto de trabajo si es que eso los ayuda a conseguir su objetivo final	La Millennial, tienen su lugar en la empresa y se sienten parte. Los Centennials la usan como un medio	Depende del trabajo del líder	La Millennial ya que se esmeran por conseguir resultados positivos, dedicándose al 100% a los mismos
Qué tipo de liderazgo ejerceres para cada generación?	Los Centennials son más inquietos y ansiosos, por lo que trabajaría sus expectativas para evitar la frustración y hacer que le	Al Millennial se le da un mayor seguimiento. Los Centennials se desesperan por lograr su objetivo, por lo	Se trabaja de un modo mucho más dinámico, plazos más cortos y dinámicos, mantener al empleado	En cuanto al Centennial lo trataría como a un par, creando un vínculo con el mismo. En cambio, el

	guste lo que hace, sin sobrecargarlo de trabajo.	cual ellos se encargan de empujar por el mismo, debo dejarlos ser y estar a su disposición en caso me necesiten	activo y con resultados visibles a corto plazo	Millennial acata las órdenes sin necesitar de mi ayuda
Sentís que la política de beneficios impactan en el empleado y lo motivan?	Si	Si, es un factor más que influye dentro de muchas variables	Si, pero no es el único factor	Si, sobretodo en el Centennial ya que es la nueva moda para ellos a la hora de buscar un trabajo
Con la incorporación de las nuevas generaciones, crees que los beneficios fueron evolucionando y modificándose?	Si, debe evolucionar todo para que los empleados encajen en una empresa preparada para ellos y sus modos de trabajar, más que nada en	Si, toda la empresa tuvo que evolucionar	Toda la empresa debe adaptarse pero lo principal es tener una buena cultura empresarial	Si porque son el futuro

	cuanto a los beneficios que hacen al work life balance			
Que generación sentís que los valora más o le da mayor uso a los beneficios?	Ambas	Los Centennials, ya que los Millennials solo se enfocan en los compensatorios , por ejemplo el bono	Cada uno a su medida	Centennial
Cuales consideras que son los 3 beneficios más importantes que brinda la empresa?	En primer lugar el bono y todo lo que hace al paquete compensatorio, luego la flexibilidad horario y luego las capacitaciones	Flexibilidad, beneficios para la compra de automóviles, capacitaciones	La compensación salarial, flexibilidad horaria y las capacitaciones al empleado	Descuentos en instituciones educativas, Home office y Financiación para la compra de autos
Sentís que la cultura de la empresa se tuvo que adaptar a las nuevas generaciones?	Completamente. Nissan al ser una empresa nueva en Argentina, puede adaptarse	Sí, sin embargo Nissan es muy nueva, por lo tanto ya nació con ciertas	Si	Si

	con mayor facilidad que otras automotrices más burocráticas y que ya tienen estructura armada hace muchos años	características actuales		
Creer que la implementación de las políticas de beneficios fomentaron un cambio y ayudaron a la adaptación anterior?	Si, el cambio de cultura permite la evolución de los beneficios	Si, entre todo se hace a la cultura y al clima organizacional, aunque también depende de cada área, y por lo tanto del jefe de la misma	Si pero no es el más importante	Por supuesto
Sentís que la empresa toma acciones para retener el talento profesional de los Centennials?	Nissan iba por el buen camino, ahora la situación política y económica han detenido el avance. Todavía	La empresa hace muy pocas acciones, esta tarea suele quedar en manos de cada	Si, desde la escuela de talentos trabajamos esto	Si, hay un programa dedicado a esto

	hay mucho hacer	jefe		
Crees importante la participación del Centennial en la organización? Qué acciones tomas vos como líder para retenerlo?	Si, es importantísima la diversidad dentro de la empresa. Uno como líder trata de darle las mejores herramientas a sus empleados para que exploten su potencial	Si, por supuesto. Son quienes empujan y contagian al resto, como líder busco darles las herramientas para que ellos puedan generar impacto, y así no bajarse del tren	Si, es importantísima su participación, y eso es justamente lo que trato de hacer, darle participación, voz y voto, y poder para que trabaje dentro de las posibilidades que otorga la empresa	Esencial su participación. Lo trato como a un par

Tabla N°4.1.1 - Tabla de Entrevistas

En el cuadro de entrevistas podemos observar a grandes rasgos las opiniones de cada entrevistado. Se observan similitudes en algunas respuestas, como ser la pregunta principal, todos los gerentes concuerdan en que existen diferencias entre un Millennial y un Centennial, como ser también el impacto de las políticas de beneficios en los empleados, donde cada entrevistado tiene un comentario para aportar, sin embargo todas las respuestas son positivas.

En general las respuestas tuvieron similitudes, existiendo a veces una concordancia entre la opinión de los gerentes del área, por ejemplo ambos gerentes de Finanzas concluyen que un beneficio muy importante es la financiación para la compra de vehículos de cada empresa, mientras en este punto las gerentes de Recursos Humanos sostienen que el beneficio primordial es aquel que hace al paquete compensatorio, como por ejemplo el bono anual por cumplimiento de objetivos.

Por otra parte, también se pueden observar casos en donde los gerentes concuerdan según la empresa a la que pertenecen, ambos líderes de Nissan resaltan que la empresa aún está en desarrollo y que las acciones actuales para la retención del Centennial no son suficientes por el momento; mientras que por su parte los gerentes de Renault destacan los programas para jóvenes que la empresa ofrece, tanto para el Centennial como para la preparación de quien lo debe liderar.

Las respuestas ofrecidas por cada entrevistado fueron suficientes para poder llevar a cabo el análisis correspondiente, habiéndose encontrado todos predispuestos a ayudarnos e interesados en el tema, lo cual nos facilitó la investigación

4.2 Encuestas

El muestreo obtenido de ambas empresas nos da como total de 71 encuestados, todos empleados de Nissan y/o de Renault que trabajan en las oficinas de Buenos Aires. A continuación pasaremos a detallar con gráficos los

resultados obtenidos por la misma, los resultados se verán expresados en porcentaje y la frecuencia. La metodología utilizada para las preguntas fue de opción múltiple:

1. Empresa de la cual forman parte: Nissan 31 personas y Renault 40.

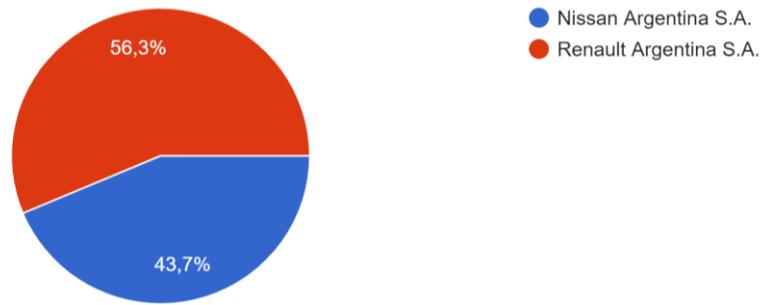


Figura N° 4.2.1 - Encuesta: Gráfico de Empresas

2. Género

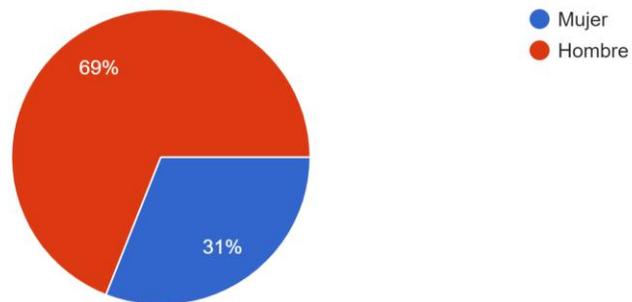


Figura N° 4.2.2 - Encuesta: Gráfico de Género

3. Edad

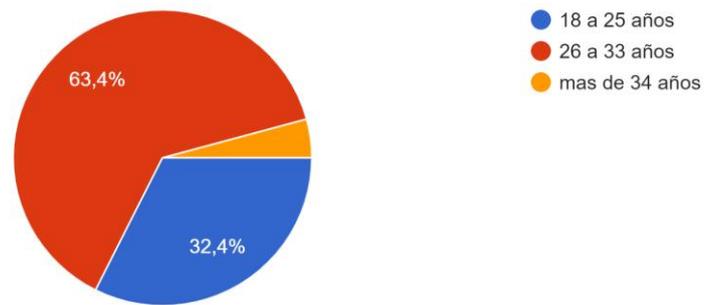


Figura N° 4.2.3 - Encuesta: Gráfico de Edad

Respuestas vinculadas solamente con los Millennials

4. *Cuál fue el tiempo máximo que permaneciste en una misma empresa?*

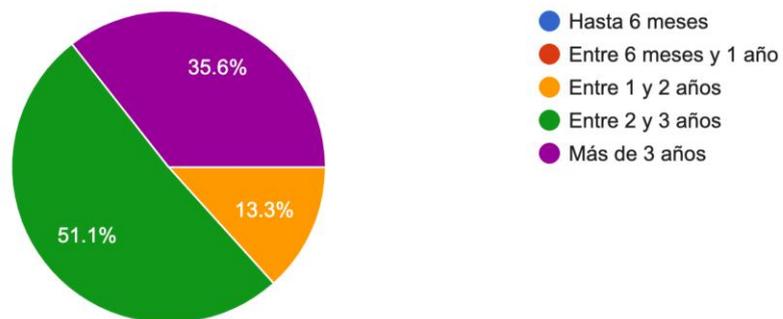


Figura N° 4.2.4 - Encuesta Millennials: Gráfico de Permanencia

5. *Te resultan relevantes las políticas de beneficios de la empresa? Siendo 0 nada relevante y 5 muy relevante*

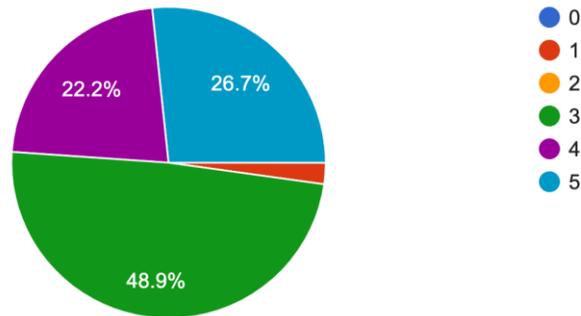


Figura N° 4.2.5 - Encuesta Millennials: Gráfico de Relevancia de Beneficios

6. *Utilizas todos los beneficios que te da tu empresa?*

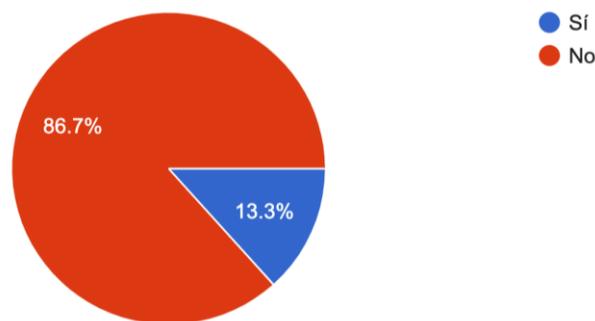


Figura N° 4.2.6 - Encuesta Millennials: Gráfico de Uso de Beneficios

7. *Cuáles son los 3 beneficios más importantes?*

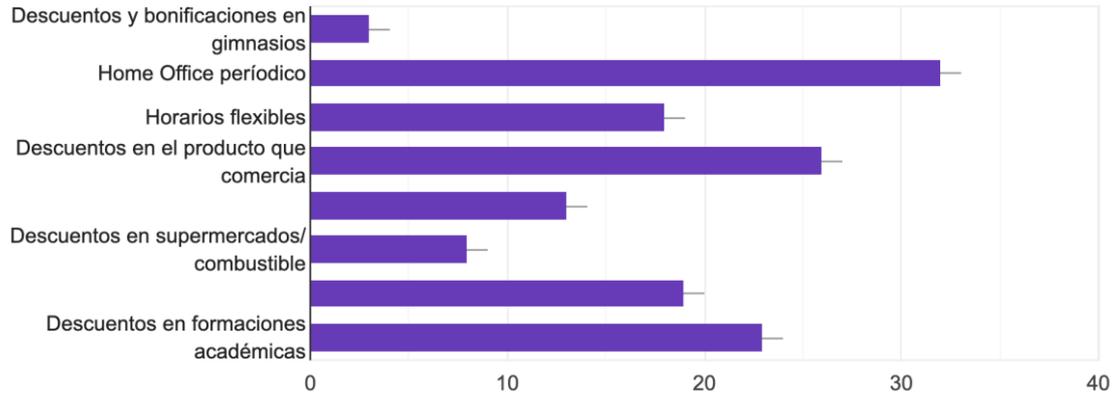


Figura N° 4.2.7 - Encuesta Millennials: Gráfico de Beneficios

Respuestas vinculadas solamente con los Centennials

8. *Cuál fue el tiempo máximo que permaneciste en una misma empresa?*

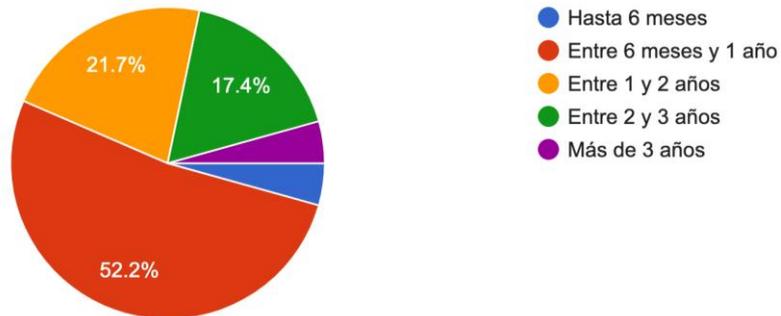


Figura N° 4.2.8 - Encuesta Centennials: Gráfico de Permanencia

9. *Crees que tenes más recursos que los Millennials?*

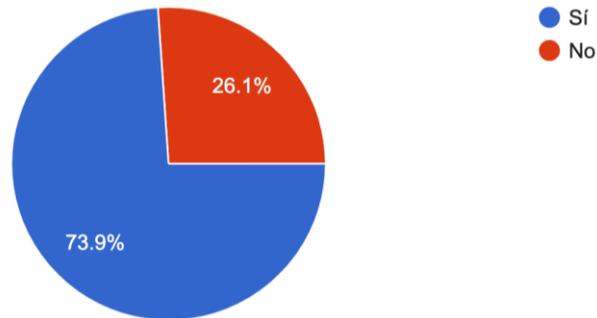


Figura N° 4.2.9 - Encuesta Centennials: Gráfico de Comparación con Millennials

10. *Te resultan relevantes las políticas de beneficios de la empresa? (Siendo 0 nada relevante y 5 muy relevante)*

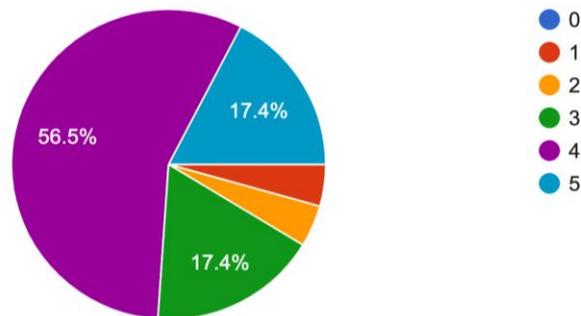


Figura N° 4.2.10 - Encuesta Centennials: Gráfico de Relevancia de Beneficios

11. *Influyen los beneficios en tu decisión a la hora de formar parte de una organización? Siendo 0 nada relevante y 5 muy relevante*

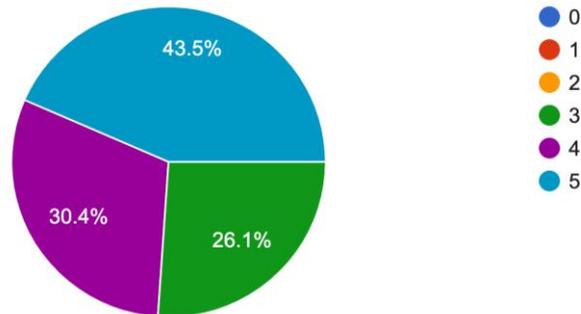


Figura N° 4.2.11 - Encuesta Centennials: Gráfico de Relevancia de Beneficios al Ingresar a una Empresa

12. *Qué rol cumple la empresa en tu vida?*

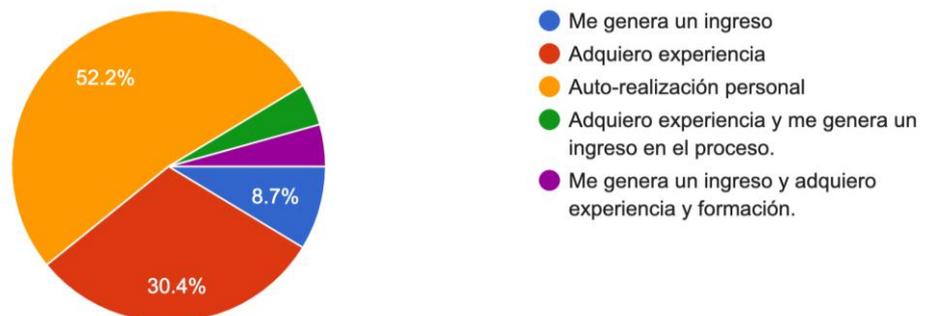


Figura N° 4.2.12 - Encuesta Centennials: Gráfico de Rol de la Empresa

13. *Cuáles son los 3 beneficios más importantes?*

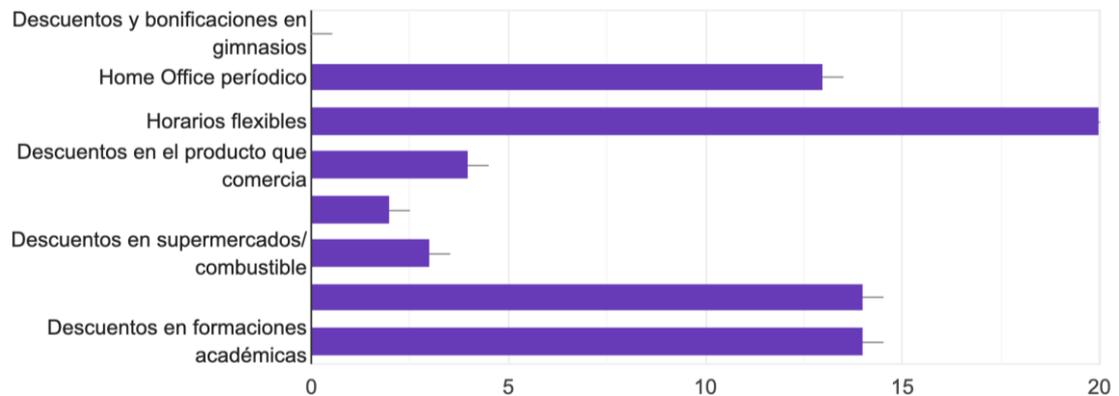


Figura N° 4.2.13 - Encuesta Centennials: Gráfico de Beneficios

14. *Influye la cultura organizacional en tu desempeño laboral? Siendo 0 nada influyente y 5 muy influyente*

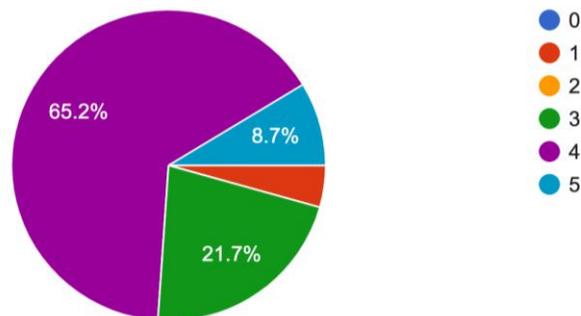


Figura N° 4.2.14 - Encuesta Centennials: Gráfico de Cultura

15. Qué factor crítico de tu empresa te hace querer permanecer en ella?

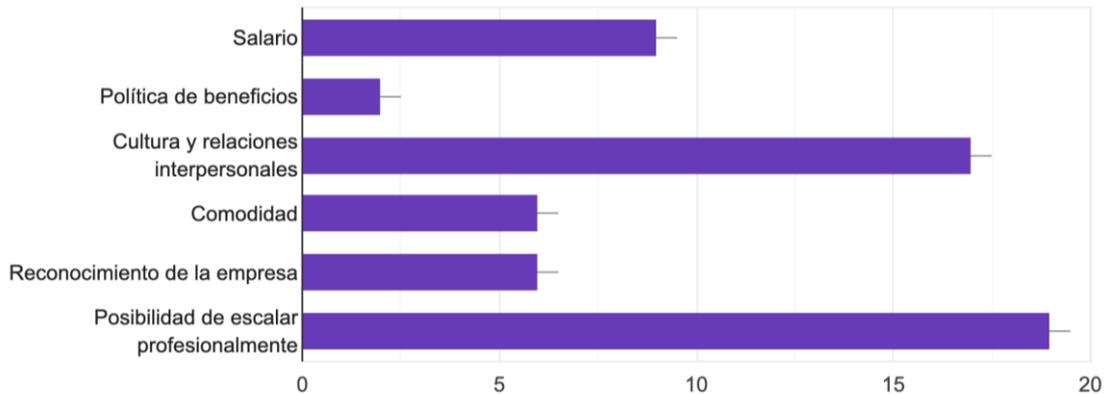


Figura N° 4.2.15 - Encuesta Centennials: Gráfico de Factores Críticos

5. Análisis de Resultados

5.1 Entrevistas

A lo largo del presente apartado, desarrollamos un análisis a través de los datos obtenidos en las entrevistas realizadas a los gerentes. Nos enfocaremos en analizar las variables de referencia a la hora de pensar en el joven, relacionando la cultura corporativa con la adaptación al cambio por parte del Centennial, las acciones que realiza una empresa para retener al talento profesional y la importancia que le da a la participación del mismo en la organización. También analizamos las acciones por parte de los líderes para la motivación y por ende, retención del Centennial; y cómo influyen las políticas de beneficios al desempeño de las generaciones en su labor.

En el próximo cuadro podremos realizar un análisis más profundo, en cuanto a las diferencias y similitudes de opiniones entre los entrevistados, pudiendo identificar las mismas de un modo sencillo con colores. Las respuestas marcadas con verde indican que coinciden, en amarillo que son neutrales y en naranja que no coinciden.

	Nissan		Renault	
	HR Manager Delfina Sadous	Finance Manager Mauro Cordani	HR Manager Magdalena Martinez	Finance Manager Marcelo Martinez
Notas diferencias en el desempeño?	Si	Si	Si	Si
Tenes un abordaje distinto en la forma de trabajar con cada uno?	Si	Si	Si	Si
Qué generación crees que se adapta mejor a los cambios?	Centennials	Centennials	Centennials	Millennials
Cual es la generación que vos consideras que genera mayor sentido de pertenencia?	Millennials	Millennials	Ambas	Millennials
Tipo de liderazgo ejercido	Afiliativo para el Centennial	Directivo para el Centennial	Democrático para el Centennial	Coaching para el Centennial

Impacta la política de beneficios?	Si	Si, pero no es lo único	Si, pero no es lo único	Si
Evolucionaron los beneficios con las nuevas generaciones?	Si	Si	Si	Si
Que generación sentís que los valora más o le da mayor uso a los beneficios?	Ambas	Centennials	Ambas	Centennials
Cuales consideras que son los 3 beneficios más importantes que brinda la empresa?	Paquete compensatorio, flexibilidad y capacitaciones	Flexibilidad, beneficios para la compra de autos, capacitaciones	Paquete compensatorio, flexibilidad y formación	Formación, Home office y beneficios para la compra de autos
Sentís que la cultura de la empresa se tuvo que adaptar a las nuevas generaciones?	Si	Si	Si	Si
Creés que la implementación de las políticas de beneficios fomentaron un cambio y ayudaron a la adaptación anterior?	Si	Si	Si, aunque no es el importante	Si
La empresa toma acciones para retener a los Centennials?	Todavía hay mucho por hacer	Todavía hay mucho por hacer	Si	Si

<p>Crees importante la participación del Centennial en la organización? Qué acciones tomas vos como líder para retenerlo?</p>	<p>Si, hay que darle las herramientas</p>	<p>Si, hay que darle las herramientas</p>	<p>Si, con voz y voto</p>	<p>Si, lo trato como a un par</p>
---	---	---	---------------------------	-----------------------------------

Tabla N°5.1 - Tabla Comparativa de Entrevistas

Referencias:

Coincide

Neutral

No coincide

Osgood (1973) sostiene que:

“La hipótesis de que todo significado está referido a un repertorio fundamental de connotaciones de valor. Las connotaciones fundamentales expresan dimensiones cognoscitivas y afectivas transculturales. El diferencial semántico presenta al sujeto una escala de pares de adjetivos opuestos pertenecientes a su idioma. El investigador solicita que clasifique un cierto número de ítems a cada par de la escala. Se trata de una escala de clasificación para medir el significado connotativo que determinados estímulos tienen para los sujetos. El Diferencial Semántico es de uso habitual en la investigación clínica, en la medida de las actitudes, en investigaciones transculturales y en investigaciones sociales.” (p.221)

A partir del análisis planteado de Osgood, se desprendió el siguiente análisis:

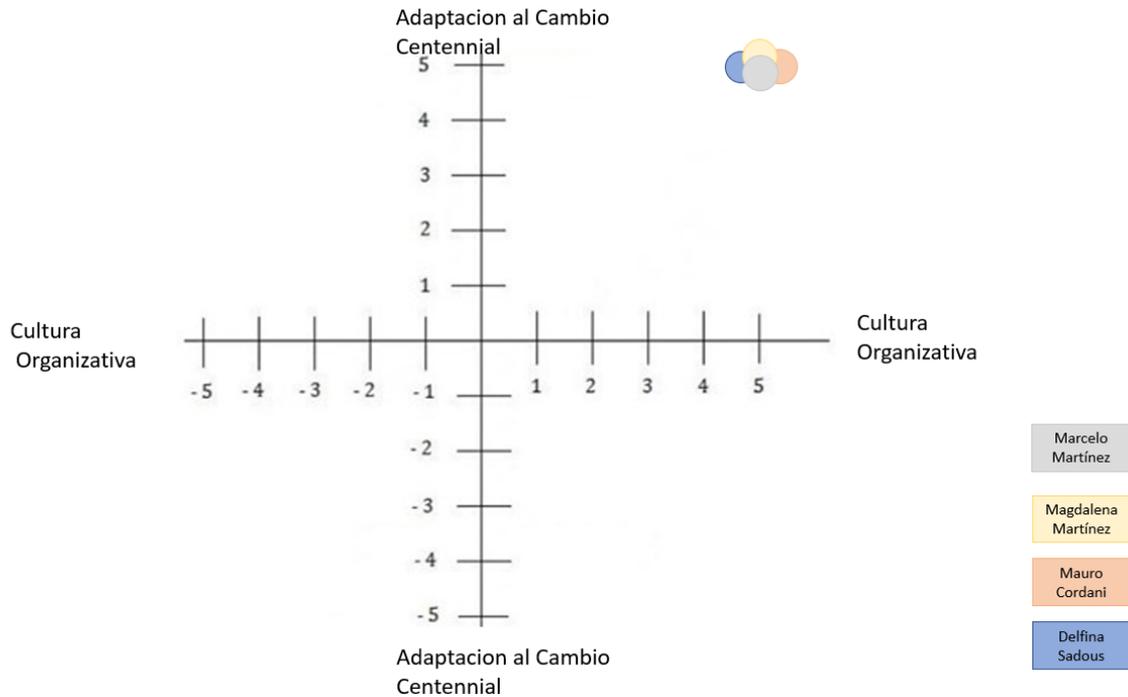


Figura N° 5.1.1 - Gráfico de Osgood: Adaptación al cambio y cultura organizacional

En el presente gráfico, destacamos la importancia que le dan los jefes de equipos, en especial los profesionales en materia de Recursos Humanos a la cultura corporativa que posee la empresa, y cómo la misma debe adaptarse y evolucionar a lo largo del tiempo, junto con la evolución generacional de los jóvenes que la empresa desea incorporar.

Todos los líderes entrevistados sostienen que la cultura de la empresa debe evolucionar junto con las generaciones que se van incorporando, mientras que el Millennial ya se encuentra inmerso en la empresa. Por lo tanto, la generación “Y” debe adaptarse y evolucionar junto con ella para que sean congruentes con el Centennial que la empresa incorporará. Por ejemplo, Marcelo manifestó que el Millennial busca tener un sentido de pertenencia en la empresa y como no quiere

quedarse afuera, se adapta a cualquier cambio. En cambio, el Centennial se iría de la organización cuando no le gusta lo que ve. De este modo es que resaltamos la importancia de una cultura evolutiva que logre adaptarse al joven profesional.

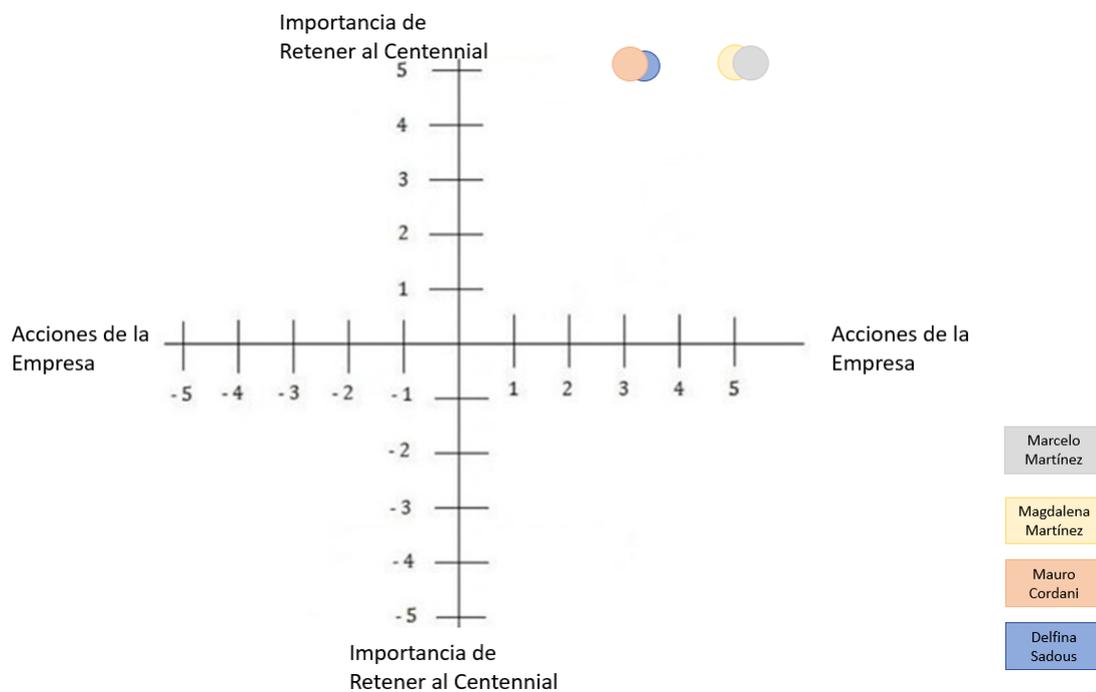


Figura N° 5.1.2 - Gráfico de Osgood: Retención del Centennial y Acciones de la Empresa

Todos los entrevistados han coincidido en que la participación del Centennial en la empresa es esencial. Se destaca la diversidad dentro de un equipo de trabajo, donde puedan relacionar todas las generaciones laboralmente activas, lo que llevará a un mejor rendimiento de la tarea final, en la que cada generación aporte lo mejor de cada uno.

Mauro y Delfina han manifestado que Nissan se encuentra en medio de un largo camino, y la situación económica y política en la cual está inmerso el país llevaron a que este proceso se ralentice, y aún hay mucho trabajo por hacer, tanto por cada líder como por el área de Recursos Humanos.

Por otra parte, Magdalena y Marcelo creen que Renault está haciendo muchas acciones para retener y adaptarse al Centennial, como por ejemplo el programa de entrada del joven profesional, en donde se capacita al jefe del Centennial y se establecen objetivos a un plazo de 6 meses, a diferencia del resto de los empleados que tienen objetivos a un año; se les da un feedback más frecuente y mayor rotación, sea de área o gerencia.

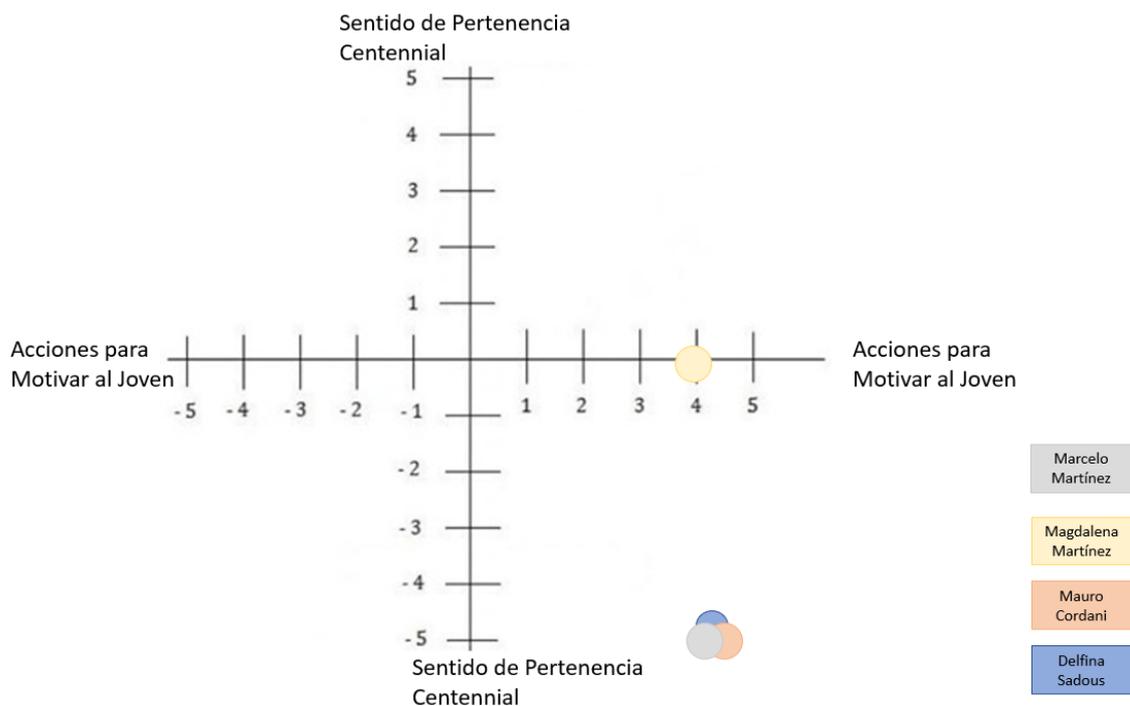


Figura N° 5.1.3 - Gráfico de Osgood: Acciones de Motivación y Sentido de pertenencia

Cada jefe realiza las acciones que considera más adecuadas para liderar al joven profesional que tienen a cargo, si bien las acciones pueden no ser las mismas, cada uno realiza lo que es de su alcance y conocimiento.

Delfina, Magdalena y Marcelo sostienen que los Centennials son muy inquietos y necesitan un liderazgo muy exigente para poder mantenerlo motivado y ocupado pero sin sobrecargarlo excesivamente. Este liderazgo con el Millennial no es tan exigente ya que no necesitaría un seguimiento tan continuo. A su vez, destacan la importancia de un feedback constante que facilitara su curva de aprendizaje.

En cambio Mauro les pone objetivos y deja que los cumplan. Sostiene que los Centennials se desesperan por cumplir sus metas, por lo cual no necesitan un empuje extra, sino que los deja ser y les da las herramientas que necesiten, estando a su disposición.

Con respecto a las acciones mencionadas, destacamos que motivan al Centennial, pero no necesariamente generan un sentido de pertenencia a la empresa. Magdalena Martínez explica que es un punto muy específico de las personas, y es tarea del líder lograr que las personas se adueñan de su carrera. El Centennial busca un equilibrio entre el trabajo, su salud, vida social y estado de ánimo, no siendo la empresa lo primordial, y su líder es quien tiene el poder y la influencia para que el Centennial tome el objetivo laboral como propio, enamorándose de lo que hace en la organización y da su 110% para cumplirlo.

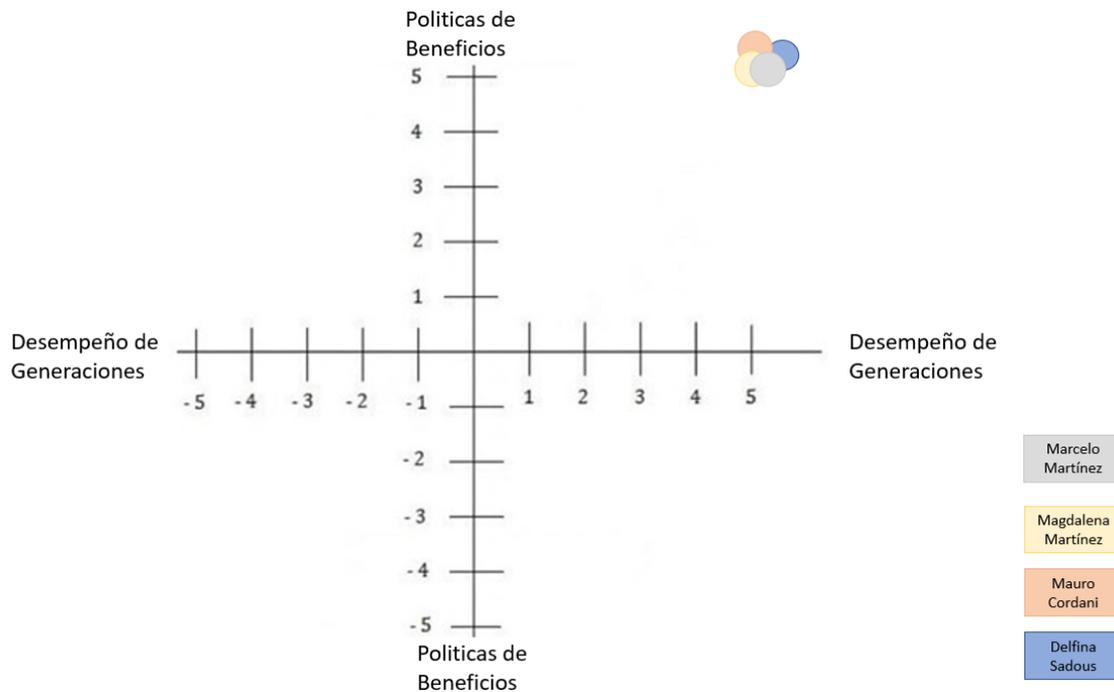


Figura N° 5.1.4 - Gráfico de Osgood: Desempeño y Beneficios

Los entrevistados creen que es muy importante los beneficios, y que influyen mucho en los empleados, cada uno a su medida. Por ejemplo, los beneficios relacionados al Wellness Program; masajes, fruta, stretching y actividades de distensión fueron únicamente valorados por los jóvenes. El Millennial por su parte se enfoca en lo que concierne al paquete compensatorio y el work life balance, como ser horarios flexibles y home office. De este modo, los beneficios cumplen un rol importantísimo a la hora de pensar en un trabajo, hacen al clima y modo laboral.

Magdalena y Mauro añaden también que la política de beneficios no es la única variable a evaluar a la hora de pensar en el desempeño, motivación y retención del Centennial en la empresa. También se debe tener en cuenta la cultura organizacional y clima laboral, diversidad, innovación y otros factores que hacen a la identidad de la empresa.

De este modo, cuanto más identificado se sienta el Centennial con la empresa, cuanto más cercana la sienta y más se adecúe la misma a sus necesidades, valores e incluso deseos, mejor será el desempeño del joven profesional ya que más motivados estarán; y cuanto más motivados estén, más utilizarán y desarrollarán sus cualidades tan valiosas en pos de los beneficios de la empresa.

5.2 Encuestas

Las encuestas fueron dirigidas a los empleados que se encuentren actualmente trabajando en Renault y Nissan, recolectamos un total de 71 respuestas, las cuales corresponden 40 y 31 respectivamente a cada empresa.

Tienen como objetivo determinar las diferencias entre las generaciones laboralmente activas, por este motivo nos enfocamos en dos grupos etarios siendo el primero de 18 a 25 años, correspondiendo al 32,4% del total de la muestra y el segundo de 26 a 33 años responde al 63,4%. También investigamos las tendencias de las generaciones muestrales a cambiar de empleo en breves periodos de tiempo, por esto podemos decir que el 51,1% de las respuestas correspondientes a los Millennials pertenecieron a una misma organización entre 2 y 3 años, por otro lado queda demostrado que el Centennial es mucho más volátil dado que el 52,2% de la muestra no llega a completar un año en la misma empresa.

Por otro lado, intentamos identificar desde la perspectiva corporativa si existe relación alguna entre las políticas de beneficios y la falta de retención por parte de las mismas. De la muestra pudimos observar que al Centennial le resulta más relevante el gozo de beneficios, siendo esto sumamente decisivo a la hora formar parte de un equipo en una organización, mientras que al Millennial esto no le ocurre dado a que sus intereses no están enfocados en ese punto.

De los beneficios otorgados por estas empresa, destacamos que las mismas tienen una política activa y en constante cambio para retener con éxito a su personal. De los expuestos en las encuestas resultaron para ambas generación igual de importantes los siguientes beneficios:

1. Horarios flexibles
2. Descuentos en formación académica
3. Descuento en el producto que comercializan

Del total del estudio correspondiente a la generación Centennial, nos interesó saber qué es lo que los fomenta a permanecer en una organización y nos resulta sumamente valioso obtener como resultado que les interesa escalar profesionalmente, lo cual acompaña a la elección del beneficio de descuento en formación académica.

6. Conclusiones

A continuación desarrollaremos las conclusiones que pudimos obtener a partir de los objetivos previamente planteados y el análisis de la información recopilada en nuestro Trabajo de Investigación.

En nuestro primer objetivo nos propusimos estudiar las diferencias entre las generaciones laboralmente activas, enfocándonos en los Centennials comparativamente con los Millennials. Para lo mismo, utilizamos las entrevistas dirigidas a los especialistas de Recursos Humanos de ambas empresas muestrales, como también el análisis de Karen Bruck en la charla Ted “to be or not to be” y las diferencias entre ambas generaciones planteadas por Meza & Ríos Ramírez.

Concluimos que efectivamente existen diferencias significativas, entre las cuales podemos destacar que el Centennial es considerado más creativo, mas enérgico, con mayor interés en generar cambios y con un gran entusiasmo en lograr sus tareas. Los mismos tienen objetivos a corto plazo, aprenden a prueba y error, buscando así la mejora continua de los procesos, sus tareas y su vida personal. Sin embargo, la mayor diferencia que pudimos obtener fue la facilidad con la que cuenta esta joven generación para adaptarse a los cambios tanto en las organizaciones, en su entorno como en el mundo.

En cuanto al segundo objetivo nos propusimos averiguar la fuerte tendencia con la que cuentan los Centennials a cambiar de empleo con mucha frecuencia. Para lo mismo nos basamos en las encuestas realizadas a los empleados de ambas empresas en cuestión. Del 32,4% (23 encuestados) de los jóvenes el 52,2% (12 encuestados) permanecieron solamente entre 6 meses y un año en la misma organización. A raíz de estos resultados, podemos resaltar que esa fuerte tendencia realmente existe en el Mercado Laboral en la actual Argentina. Esto se encuentra

sustentado con las referencias y estadísticas del mercado anteriormente mencionado.

En el siguiente objetivo indagamos la existencia de una relación entre las políticas de beneficios y la incapacidad de retención de los jóvenes en cuestión, por parte de las empresas. A través de las entrevistas y las encuestas logramos determinar que esta variable no es la de mayor peso por parte de los Centennials a la hora de seleccionar un empleo o una empresa, sino que la variable más importante para ellos es encontrar un lugar en una empresa en la que puedan cumplir sus objetivos personales y así poder lograr la autorrealización personal deseada.

En el cuarto objetivo presentamos el análisis de la postura que adoptan los jefes sobre sus empleados más jóvenes para retenerlos en la empresa. Mediante las entrevistas inferimos que los mismos buscan motivarlos y darles el espacio y las herramientas necesarias para que ellos mismos puedan explotar su potencial y aptitudes al máximo, en pos de sus objetivos. Cada líder da lo mejor de sí para acercarse al joven y conocerlo, como también para contagiarse de las positivas energías y las ganas de trabajar con las que este cuenta.

El último objetivo fue planteado para estudiar el impacto de la cultura empresarial en el objeto de estudio. Para lo mismo fueron analizadas las entrevistas y los papers leídos, concluyendo que el deber principal lo posee la empresa. Esta debe adaptar primero su cultura corporativa, es decir sus valores, sus creencias, su

código de ética y sus prácticas, con el fin de preparar la organización para el recibimiento y adaptación de los Centennials.

Para finalizar el presente Trabajo de Investigación comprendemos que la organización adapta su cultura corporativa incluyendo las necesidades de las nuevas generaciones, permitiendo que el Centennial permanezca en la misma por un periodo de tiempo significativo, desarrollando su carrera laboral en ella. Para lo mismo, se motiva al joven, se implementan políticas de beneficios atractivas, se capacita a los líderes para que entiendan las características y aptitudes que estos nuevos jóvenes poseen, creando una dinámica de trabajo que los deje actuar libremente explotando su potencial y les de participación en la empresa.

8. Anexos

Anexo 1: Entrevista Nissan Hr Manager, Lic. Delfina Sadous



Introducción en la que Delfina comenta:

Hay algo principal en donde es tremenda la diferencia entre los Millennials y los Centennials, que se ve mucho en la escuela de talentos con los talentos que antes no se decía. es que es muy importante para el Centennial trabajar dentro de una empresa con responsabilidad social, que se preocupe por el medio ambiente, trabajar en la diversidad, mucho más que la generación de los Millennials, en donde el foco principal era más que nada horarios flexibles, home office, viernes flex. Esto sigue ahora, pero no tan marcado como antes, los Millennials rompieron con esto porque la generación anterior a la Millennial, la “X” era completamente al revés, cantidad de horas sobre calidad de horas.

Los Centennials buscan que su trabajo sea algo bueno y positivo para el mundo.

- 1. A la hora de evaluar el desempeño entre los Millennials y los Centennials notas diferencias entre ambos? En el caso de que la respuesta sea positiva, nos podrías detallar cuales son estas?*

Algo que tiene que ver hoy por hoy con el contexto, si es un Millennial, alguien que tiene experiencia y que vive solo, o capaz debe mantener una familia, pesa mucho la estabilidad de la empresa, cómo está la misma en su curva de crecimiento, expansión, futuro y cómo se encuentra en la situación del país y de la industria, ya que el sustento de vida es muy importante a la hora de pensar en su actividad laboral, buscando estabilidad.

En cambio a un Centennial, le interesa mucho más lo que la empresa hace internamente, en cuanto a diversidad, y los beneficios que tenemos como empresa.

Teniendo en cuenta que la industria es dura, antigua y cómo se adapta Nissan a esto. Aquí es cuando entran los beneficios y flexibilidad de la empresa, por ejemplo, los empleados no deben fichar al entrar o salir del trabajo como en muchas otras empresas automotrices.

2. Si notas diferencias, tenes un abordaje distinto en la forma de trabajar con cada uno de ellos?

Si bien hay muchas diferencias, hoy en día los Millennials buscan parecerse a los Centennials, contagiarse de su energía y sus ganas constantes de aprender y crear nuevas cosas. De este modo es que buscamos un poco ayudarlos a que se encuentren a sí mismos, tanto empujando y presionando a los Millennials como bajar las expectativas de los Centennials, quienes buscan todo el tiempo más y más, nuevos procesos, cambiar tareas, generar mucho impacto. Así es que uno debe poder tener motivado al Centennial y explotar su potencial pero bajar sus expectativas de modo que no se sientan frustrados en el caso que su crecimiento no sea tan rápido como lo esperan.

3. Qué generación crees que se adapta mejor a los cambios?

La Centennial, ya que la Millennial fue la primera que cortó con los extremos de la flexibilidad laboral y está más enfocada en eso.

Los Centennials en cambio nacieron con un montón de facilidades y tienen otra dinámica, están acostumbrados y naturalizan que las cosas cambien, tanto la forma de trabajar como las tareas.

4. *Cual es la generación que vos consideras que genera mayor sentido de pertenencia?*

Los Millennials, definitivamente. Son quienes llevan años de experiencia en la empresa, han pasado por varias etapas y momentos en ella, tantas horas de vivir por y para la empresa que hace que se genere un sentimiento de pertenencia aún no maduro en los Centennials, debido a que estos otros no llevan tanto tiempo en la misma. Los Centennials no le tienen miedo al cambio por lo que si encuentran una empresa que les guste más o que más se adecua a sus gustos, preferencias y necesidades, no tendrían ningún problema en cambiarse de empresa. Hoy en día para un Centennial estar más de cuatro años en una misma empresa es muy raro, mientras que hay otras personas mayores que se van a jubilar en la empresa para la cual trabajan actualmente.

El hecho de estar para y por una empresa es algo que va desapareciendo con las nuevas generaciones, ante una nueva propuesta, una empresa con mayores facilidades o que se dedique a algo con lo que vos te sentís más identificado, te movés. Para un Millennial esto no es tan fácil, pero porque no tienen este mindset, es mucho más común la rotación del personal, y por eso las empresas deben aprender a aprovecharlas el tiempo que estuvieron en la empresa.

5. *Qué tipo de liderazgo ejerces para cada generación? tuviste que adaptar tu forma de liderar en algún caso?*

En el caso de los Centennials, son mucho más inquietos, por lo que quizás les tengo que bajar un poco las expectativas para evitar la frustración. Uno debe buscar la forma de que al Centennial le atraiga realmente donde está, por lo que sí tiene de alguna manera la camiseta puesta es cuando va a dar todo de sí. Con el Millennial, este liderazgo no es tan exigente.

De todos modos, si a un Centennial lo recargas de trabajo, por más que lo tengas motivado, no es un perfil que va a quedarse hasta largas horas trabajando, y puede ser un punto por el cual quizás se vaya de la empresa, por lo que hay que buscar un equilibrio entre la carga que uno le otorga, la presión y lo que el Centennial es capaz de hacer, para evitar la sobrecarga excesiva que en lugar de motivar, lo restrinja de su vida aparte del trabajo.

6. Teniendo en cuenta la política de beneficios empresariales, sentís que impacta de alguna forma al empleado? Sentís que motivan al personal?

Si, los beneficios relacionados más que nada al work life balance, siendo la flexibilidad y todos los beneficios que hacen al paquete compensatorio, como el bono o vacaciones por ejemplo. Los beneficios de Nissan implementados, como por ejemplo el *wellness program* que consistía en frutas y verduras, masajes, stretching fueron valorados únicamente por la población joven de la empresa, es decir, los Centennials, siendo estos la minoría en proporción a la población total.

Los Millennials no solían gozar de estos beneficios, sino que tienen mucho más impacto los beneficios en primer lugar que hacen al paquete compensatorio,

luego la flexibilidad, luego en tercer lugar la formación, descuentos en posgrados o en ciertas universidades, capacitaciones de inglés dentro de la empresa, y por último todo lo que es wellness.

7. Con la incorporación de las nuevas generaciones, crees que los beneficios fueron evolucionando y modificándose?

Si, obviamente. Uno antes ni pensaba en todo lo que hablamos, que exista el home office, incluso era mal visto si trabajas desde tu casa. Primero que nada creo que hay que cambiar el chip de la empresa, porque la gente que viene tiene ese mindset y la empresa debe estar preparada y abierta a ellos. Hay muchas empresas que son viejas y burocráticas y es difícil cambiar la cultura y que la gente se adapte a la posibilidad de hacer home office, entrar más tarde e incluso salir más tarde. Primero se cambia el mindset de la empresa y se adapta para recibir a los empleados que ya vienen con esta mentalidad, es algo natural. Ahora las nuevas generaciones trabajan por objetivos, calidad de horas sobre cantidad de horas en una silla.

Todo fue cambiando totalmente, para mejor en mi opinión. Y mismo culturalmente en las empresas tiene que cambiar para abrir y dar paso a nuevos modos de trabajar, nuevos beneficios.

8. Que generación sentís que los valora más o le da mayor uso a estos?

Los beneficios son importantísimos para todos los empleados. Cada generación le da un uso o una finalidad diferente a cada beneficio, pero no por eso lo valora menos o no los usa. Por ejemplo la flexibilidad para Millennials que ya tienen hijos chiquitos, poder tener work life balance es importantísimo, luego del bono, que hace al paquete compensatorio, y en cambio el Centennial va a aprovechar la flexibilidad para combinar el trabajo con su vida social, que no debe perderse para que este no pierda su identidad. Por esto creo que los beneficios son muy importantes, sin importar la generación, cada uno los va a adaptar a sus circunstancias.

9. Cuales consideras que son los 3 beneficios más importantes que brinda?

Como mencioné antes, en primer lugar se encuentra el bono y todo lo relacionado al paquete compensatorio, luego la flexibilidad horaria y de trabajo, y por último formaciones.

10. Sentís que la cultura de la empresa se tuvo que adaptar a las nuevas generaciones? Cómo lo lograron?

Si, por suerte Nissan al ser una empresa bastante nueva, por lo menos en Argentina a nivel local, es más fácil adaptarse que quizás otras de la misma industria que ya tienen varios años y son más burocráticas. Mismo todas están implementando programas de bienestar que engloba todo lo que es licencias extendidas de maternidad y paternidad, y a otras empresas les es más difícil hacer el cambio, cuando Nissan los tuvo desde sus inicios en 2012.

Si hoy no te adaptas, no podes traer a nadie al mercado, es así de simple.

11. Crees que la implementación de las políticas de beneficios fomentaron un cambio y ayudaron a la adaptación anterior?

Si, el cambio de cultura permite el cambio y la evolución de los beneficios, tal como fuimos hablando.

12. Sentís que la empresa toma acciones para retener el talento profesional de los Centennials?

Nissan iba por buen camino, hoy en día está muy complicada la situación económica y política del país por lo que es más difícil continuar con las acciones, algunos beneficios que ayudaban, fueron recortados. Por esto es que quizás iba por buen camino, pero ahora está un poco trabado y en stand by, no es el mejor momento. Todavía hay muchos beneficios que faltan y muchas cosas por implementar, mucho trabajo para realizar, pero comparando con otras empresas de la industria va por buen camino. El hecho de ser nueva la ayudó y le dio una ventaja pero siguen habiendo y van a seguir surgiendo nuevos beneficios, costumbres y desafíos.

13. Crees importante la participación del Centennial en la organización? Qué acciones tomas vos como líder para retenerlo?

Si obviamente que es importante su participación en las empresas. Soy partidaria de la diversidad, y no es una palabra cliché en esto, es en serio importante. Para atraerlos, todas las acciones que sean de diversidad ayudan, recientemente Nissan trajo el nuevo Leaf, que es el auto eléctrico más vendido en el mundo, por lo cual esto hace que vaya por un camino más orientado a la responsabilidad social y a su preocupación con el medio ambiente. Si tenemos en cuenta la contaminación que produce el producto que fabricamos y comercializamos, no colabora, sin embargo el Leaf abre nueva perspectivas en cuanto a la responsabilidad social e impacto ambiental.

Obviamente falta mucho para hacer, y empezaría a construir todo lo que falta. Todo lo que es tan importante para los Centennials, van a impulsar a las generaciones más grandes y contagiar esta preocupación y entusiasmo al resto.

Desde recursos humanos tratamos de sacar lo mejor de cada ser humano, teniendo en cuenta las generaciones uno puede guiarse con las características generales y llevarlas a cada persona, pero cada uno es un caso especial y cuanto más se logre explotar el potencial de nuestros empleados, mejor trabajaremos y por ende más lejos llegaremos. Buscamos empleados felices y que quieran trabajar con nosotros, a través de múltiples acciones, incluyendo beneficios, líderes que sepan manejar a sus equipos, una cultura amigable, un ambiente de trabajo en donde la gente no venga a trabajar por obligación, sino que ame lo que hace. De este modo, uno como líder va a empujar estas ideas en su equipo, siendo más fácil por encontrarse más cerca en el día a día del empleado.

Anexo 2: Entrevista Nissan Finance Manager, Dr. Mauro

Cordani



- 1. A la hora de evaluar el desempeño entre los Millennials y los Centennials notas diferencias entre ambos? En el caso de que la respuesta sea positiva, nos podrías detallar cuales son estas?*

Si, por supuesto. El Millennial se rige a los objetivos y tareas que se le asignan, tranquilo y a su tiempo, mientras que el Centennial parecería que se sube a un tren y no tiene frenos, ansioso por terminar todo incluso mejor de lo que se espera.

- 2. Si notas diferencias, tenes un abordaje distinto en la forma de trabajar con cada uno de ellos?*

Si, debo abordar a cada uno y exigirle lo que creo que pueden lograr por su parte, exigiéndoles y presionándolos de un modo considerado acorde a sus posibilidades.

Al millennial le asigno las tareas y le doy un seguimiento, mientras que al Centennial le doy la tarea y dejo que el mismo se conduzca, sabiendo que van a hacer todo lo que está a su alcance para lograr la tarea, y de necesitar mayores recursos lo solicitarán.

3. *Qué generación crees que se adapta mejor a los cambios?*

Ambos se adaptarán al fin y al cabo, pero creo que el Centennial tiene una facilidad ya que son quienes lo buscan, están constantemente tratando de encontrar el modo de simplificar las tareas y procesos, haciéndolos más rápidos y eficientes. Están todo el tiempo expuestos a los cambios de todo tipo y conviven con ellos con total naturalidad

4. *Cuál es la generación que vos consideras que genera mayor sentido de pertenencia?*

La generación que mayor sentido de pertenencia es la generación Millennial esta generación cuenta su vida laboral por la cantidad de años que pertenecieron a una empresa, lo que antes era mal visto estar cambiando de trabajo cada 3 o 5 años, hoy es una virtud y muchos de los Centennials están en esa situación.

5. *Que tipo de **liderazgo** ejerces para cada generación? tuviste que adaptar tu forma de liderar en algún caso?*

No creo en los estilos de liderazgos enlatados o etiquetados, desde mi punto de vista el liderazgo tiene que ser adaptativo, los rótulos hacen que uno se encasille y pueda perder de foco la herramienta que tiene que utilizar para poder coordinar un grupo variado de generaciones. De todos modos, considero que al Centennial hay que dejarlo ser por el mismo y estar a su disposición para cuando me necesiten

6. *Teniendo en cuenta la **política de beneficios** empresariales, sentís que impacta de alguna forma al empleado? Sentís que motivan al personal?*

La política de beneficios hoy en día, es uno de los factores que hacen la diferencia en los Centennials a la hora de evaluar dos propuestas laborales de similares características, es un factor adicional de motivación, no es el único, pero influye demasiado a la hora de tomar la decisión

7. *Con la incorporación de las nuevas generaciones, crees que los beneficios fueron evolucionando y modificándose?*

Creo que sí, un ejemplo claro, los bonos por rendimiento de la compañía solo se accedía entre los años 1980 y 2010 ocupando posiciones gerenciales y de Directorio, hoy en día, se entiende que el producto del resultado empresarial es la suma del aporte de todos los empleados. Hoy el único diferencial que hay entre los diferentes niveles es la base del cálculo. Este claro ejemplo nos demuestra que toda la empresa tuvo que evolucionar para darle la bienvenida a las nuevas generaciones

8. *Que generación sentís que los valora más o le da mayor uso a estos?*

Los Millennials suelen enfocarse en los beneficios compensatorios, como el bono mientras que los Centennials utilizan la totalidad de los beneficios que otorga la empresa, siendo un factor a la hora de decidirse por un trabajo

9. *Cuales consideras que son los 3 beneficios más importantes que brinda?*

Definitivamente la flexibilidad, beneficios para la compra de automóviles sean nuevos o usados y capacitaciones

10. *Sentís que la **cultura** de la empresa se tuvo que adaptar a las nuevas generaciones? Cómo lo lograron?*

La cultura organizacional se tuvo que adaptar sin lugar a dudas, para tratar de hacerlo más visual con un simple ejemplo es el siguiente, en el pasado los niveles jerárquicos era más valorados por las oficinas que tenían y por el grado de privacidad que tenían, hoy se busca espacios open-office donde los gerentes están en constante contacto con sus equipos, se logró una interconexión que antes era impensada. Cultura de puertas abiertas, antes era impensado que un colaborador tenga acceso a tener una comunicación informal o formal con el presidente de una empresa o un alto directivo, eso hoy no pasa. Una visualización de esto es el máximo exponente de liderazgo con CEO y dueño de Mercado Libre Marcos Galperin, viaja en Metrobús, utiliza la SUBE y come diariamente con sus colaboradores en espacios comunes a todo. Esto en Nissan es algo que si bien no

está completamente implantado, se da de un modo más natural que en otras empresas ya que es una empresa muy nueva

11. Crees que la implementación de las políticas de beneficios fomentaron un cambio y ayudaron a la adaptación anterior?

Si, pertenece a una parte del proceso de cambio y evolución de la empresa, entre todo se hace a la cultura y al clima organizacional, aunque también depende de cada área, y por lo tanto del jefe de la misma

12. Sentís que la empresa toma acciones para retener el talento profesional de los Centennials?

No siempre, a veces los tiempos de respuesta de la compañías son mucho más lento que los tiempos de las personas, sobre todo en las Corporaciones que la mayoría de las decisiones se toman con el nivel de aprobación regional o global, muchas empresas tienen la voluntad de retener, pero no llegan con la respuesta en el tiempo que un Centennials la requiere. Por este motivo es que la tarea queda en manos del líder, siendo los responsables de actuar, si esperan a que la empresa actúe entonces ya puede ser tarde.

13. Crees importante la participación del Centennial en la organización? Qué acciones tomas vos como líder para retenerlo?

Es muy importante la participación de los Centennials dentro de una organización, son parte de la generación a formar que el día de mañana serán los próximos líderes de las compañías. Las acciones para retenerlos es exigirles al máximo, ponerles objetivos desafiantes y motivarlos para que lo consigan y lo logren. Una apreciación particular las acciones tienen que ser exigidas por ambas partes, tanto del Líder como del Colaborador, a veces los Líderes proponen cosas, que a veces los colaboradores no lo consideran como una herramienta de valor, lo mismo pero en sentido contrario, a veces los colaboradores requieren de sus líderes ciertas cosas que las mismas no son captadas por estos último

Anexo 3: Entrevista Renault HR Manager, Lic. Magdalena Martinez



- 1. A la hora de evaluar el desempeño entre los Millennials y los Centennials notas diferencias entre ambos? En el caso de que la respuesta sea positiva, nos podrías detallar cuales son estas?*

Si, por supuesto. Hay muchas diferencias entre todas las generaciones, y en especial los Centennials se diferencian de su generación anterior.

Hay varios puntos a destacar, los Centennials son nativos digitales, por lo que debemos potenciar y aprovechar su facilidad por la tecnología; son competitivos naturales, por lo que debemos darles desafíos que tengan visibilidad; tienen muchas ganas de crear, por lo que como líderes debemos generar espacios para proponer ideas, preguntarles si se les ocurre alguna otra forma de realizar algún proceso; son mucho más multitasking que otras generaciones, por lo que podemos asignarles diversos temas; siempre quieren más, y por eso es importante que como sus líderes evitemos la monotonía; tienen una filosofía de “Work Hard, Play Hard” por lo que debemos dar feedback y reconocimiento; se dice que compran ideas y no productos, por lo que debemos explicar el trasfondo de los temas, el por qué y ser ejemplo; y se identifican con pares, por lo cual es importante que tengan intercambio con jóvenes.

2. Si notas diferencias, tenes un abordaje distinto en la forma de trabajar con cada uno de ellos?

Por supuesto, y en Renault desde RRHH nos aseguramos que los líderes se capaciten y conozcan a la generación que tienen a cargo, sus cualidades y sus características que los hacen tan valiosos, de modo que puedan explotar estas aptitudes.

3. Qué generación crees que se adapta mejor a los cambios?

La Centennial definitivamente, no solo se adaptan mejor a los cambios sino que son ellos los que lo buscan. Las generaciones anteriores suelen tener un mayor miedo al cambio, y por esto es importante la diversidad en un equipo, para que estas aprendan y se contagien de los jóvenes.

4. *Cuál es la generación que vos consideras que genera mayor sentido de pertenencia?*

Es un punto muy específico de las personas. Si un líder logra que el Centennial se adueñe de la tarea, que se sienta identificado, va a hacer todo lo posible por cumplirlo y lograrlo al 110%.

Por supuesto, el Millennial se caracteriza por tener años de carrera profesional dentro de la organización, por lo cual tiene una mayor tendencia a ponerse la camiseta porque “viven por y para la empresa”, la misma significa mucho y tiene gran peso en su vida, por lo cual su triunfo en el trabajo va a significar triunfo en su vida. A diferencia del Centennial, que el triunfo de su vida se lo va a dar el equilibrio entre trabajo, salud, vida social y cómo se sienta gratificado con esto.

5. *Qué tipo de **liderazgo** ejerces para cada generación? tuviste que adaptar tu forma de liderar en algún caso?*

Por supuesto, el liderazgo a ejercer sobre un equipo, depende de las cualidades de cada integrante del mismo. Teniendo en cuenta las generaciones, para los Centennials recomendamos lo siguiente:

- Establecer objetivos desafiantes
- Evaluar rendimiento, desempeño y potencial
- Otorgar feedback continuo sobre la gestión
- Introducir en el negocio de la compañía
- Orientar a los ingresantes en su desarrollo profesional
- Sostener el proceso de tutoría
- Facilitar el aprendizaje y preparar para el progreso (sendero de desarrollo)

Estos puntos están basados en cómo consideramos desde el área de recursos humanos en las mejores formas de atacar las características de los Centennials y trasladar sus necesidades a acciones por parte de sus jefes.

6. *Teniendo en cuenta la **política de beneficios** empresariales, sentís que impacta de alguna forma al empleado? Sentís que motivan al personal?*

Si, por supuesto que impactan. Sin embargo, no es el factor más importante a la hora de elegir una empresa. Debemos tener en cuenta que hay múltiples variables que tienen mayor impacto, como por ejemplo la diversidad y la cultura de la empresa, calidad de vida, reputación e innovación o el ambiente laboral. Estas otras variables son muy importantes y entre todas, suman al atractivo de una empresa,

deben estar todas presentes en alguna medida. Respondiendo a tu pregunta, sí, los beneficios son importantes, si son mal evaluados en una empresa van a tener un peso significativo. No obstante debemos también tener en cuenta las variables antes mencionadas, los beneficios por sí solos no hacen nada.

7. Con la incorporación de las nuevas generaciones, crees que los beneficios fueron evolucionando y modificándose?

Toda la empresa debe cambiar y adaptarse, para cambiar los beneficios debe haber una cultura empresarial que sea efectivamente receptiva a los mismos, es el claro ejemplo de que no hay dos sin tres. Cada generación tiene necesidades e intereses diferentes, por ende la empresa debe adecuarse a cada uno de ellos, y a su vez generar una convivencia en donde todo los beneficios sean valorados para cada rango etéreo.

8. Que generación sentís que los valora más o le da mayor uso a estos?

Todas los usan, cada uno a su medida. Los jóvenes pueden inclinarse más por beneficios en capacitaciones, mientras que un Millennial en los horarios flexibles.

9. Cuales consideras que son los 3 beneficios más importantes que brinda?

En general, la totalidad de los empleados toma como beneficio primordial todo lo que tiene que ver con la compensación salarial. También tiene importancia la

flexibilidad de horarios y capacitaciones al empleado, lo que hace a su formación y desarrollo académico.

*10. Sentís que la **cultura** de la empresa se tuvo que adaptar a las nuevas generaciones? Cómo lo lograron?*

Si, completamente. Para poder darle la bienvenida a las nuevas generaciones, es necesario que la empresa a nivel global esté preparada para ellos

11. Crees que la implementación de las políticas de beneficios fomentaron un cambio y ayudaron a la adaptación anterior?

Sí, sin embargo no es el factor más importante. Tal como mencioné antes, el Centennial tiene un modo y una velocidad muy diferente al trabajar, por lo que esto tiene más incidencia que los beneficios, por ejemplo, la posibilidad de que ellos inventen y lleven a cabo un proyecto, no es un beneficio y es un factor motivacional importantísimo.

12. Sentís que la empresa toma acciones para retener el talento profesional de los Centennials?

Si, desde la escuela de talentos se trabaja de modo muy fuerte en esto, capacitar a los líderes y capacitar al joven profesional, de modo que se pueda aprovechar al 100% el talento del Centennial, explotar sus cualidades, que se sienta cómodo y atender todas sus necesidades. Si el joven gracias a nuestras acciones,

se siente tomado en cuenta, ve que puede lograr cosas en este lugar, entonces va a aprovecharlo al máximo y se va a sentir cómodo en donde se encuentra. De este modo, la empresa no solo lograría aprovechar al máximo sus aptitudes sino que también, este quiera trabajar en con ellos.

13. Crees importante la participación del Centennial en la organización? Qué acciones tomas vos como líder para retenerlo?

Por supuesto, uno como líder siempre trata de dar lo mejor para su equipo, sin importar la generación a la que pertenecen.

Necesito del Centennial porque tiene ideas disruptivas que a un Millennial es menos probable de que se le ocurran, de este modo le doy participación, voz y voto al joven, para que pueda realmente generar un cambio, mejora y proceso.

Anexo 4: Entrevista Renault Finance Manager, Mg. Marcelo

Martinez



1. *A la hora de evaluar el desempeño entre los Millennials y los Centennials notas diferencias entre ambos? En el caso de que la respuesta sea positiva, nos podrías detallar cuales son estas?*

Las diferencias entre cada generación son claras ya que sus prioridades son distintas. El Millennial se dedica a pensar la tarea y cual seria el proceso ideal para llevar a cabo y conseguir el mejor resultado. Mientras que el Centennial prueba si lo que se le vino primero a la cabeza es lo ideal y en caso de no serlo, prueba con otra cosa. Esta última no se dedica a pensar, sino que realiza las tareas por impulso.

2. *Si notas diferencias, tenes un abordaje distinto en la forma de trabajar con cada uno de ellos?*

Es fundamental conocer a las generaciones para trabajar de distinta forma y así lograr el mejor resultado de cada una. Además, en Renault los líderes somos capacitados cada vez que un nuevo Centennial entra en la organización, con el fin de poder trabajar por objetivos, de un modo más activo y dinámico con ellos, sobretodo porque son el futuro del país.

3. *Qué generación crees que se adapta mejor a los cambios?*

La Millennial porque busca tener sentido de pertenencia, adaptándose a los cambios. El Centennial por lo contrario, si no le gusta lo que ve se va de la organización.

4. *Cual es la generación que vos consideras que genera mayor sentido de pertenencia?*

La Millennial justamente por lo que te comente antes. Necesitan pertenecer a la organización y se esmeran por conseguir los mejores resultados para la misma.

5. *Qué tipo de **liderazgo** ejerces para cada generación? Tuviste que adaptar tu forma de liderar en algún caso?*

Uff, qué pregunta difícil me están haciendo! No sé si tengo un liderazgo definido, porque intento dedicarme día a día a cada empleado dependiendo de cómo se encuentran. Pero generalmente, al Centennial lo trato como a un par porque no le gusta sentirse inferior ni acatar órdenes, asique me baso en crear un vínculo con ellos. En cambio, el Millennial suele acatar órdenes sin problema y los resuelve sin ayuda.

6. *Teniendo en cuenta la **política de beneficios** empresariales, sentís que impacta de alguna forma al empleado? Sentís que motivan al personal?*

Si, en la actualidad las políticas de beneficios son esenciales para ambas generaciones pero en especial para el Centennial porque se volvió una nueva moda a la hora de buscar trabajo.

7. *Con la incorporación de las nuevas generaciones, crees que los beneficios fueron evolucionando y modificándose?*

Es muy importante adaptarse a las nuevas generaciones porque son el futuro laboral del país. El entorno evoluciona, así como las generaciones, por lo que la empresa no puede rezagarse a estos cambios, para ser atractiva debe evolucionar junto con ellos, y el desarrollo de los beneficios es parte de esta evolución global.

8. *Que generación sentís que los valora más o le da mayor uso a estos?*

La Centennial por lo que les dije anteriormente.

9. *Cuales consideras que son los 3 beneficios más importantes que brinda?*

Si tengo que pensar solamente en 3 beneficios de todos los que hay me voy a enfocar en lo que considero más productivo para el empleado. Estos son los descuentos en instituciones educativas, el Home Office y la financiación para la compra de autos.

10. *Sentís que la **cultura** de la empresa se tuvo que adaptar a las nuevas generaciones? Cómo lo lograron?*

Si, lo logramos al incorporarlos en la organización y trabajando día a día con ellos y fundamentalmente con la excelente capacitación que nos brinda la empresa para facilitarnos el vínculo y el entender a las nuevas generaciones.

11. Crees que la implementación de las políticas de beneficios fomentaron un cambio y ayudaron a la adaptación anterior?

Por supuesto, ayudarán a la buena vibra que se tiene en la empresa y a motivar a los empleados para cada vez tener más beneficios.

12. Sentís que la empresa toma acciones para retener el talento profesional de los Centennials?

En mi opinión es de las cosas más importantes que hace la empresa porque son el futuro y son una generación con nuevas ideas, que les gusta probar e innovar todo el tiempo. La empresa se dedicó a capacitar a las generaciones anteriores para recibir a los jóvenes que hoy en día traen constantemente ideales nuevos.

13. Crees importante la participación del Centennial en la organización? Qué acciones tomas vos como líder para retenerlo?

Es esencial la participación del Centennial y en un grupo de trabajo suma mucho la motivación y creatividad del mismo. Personalmente para retenerlo en bajo mi liderazgo, lo trato como a un par e intento incentivarlo en cada tarea al máximo.

Anexo 5: Encuesta

La retención del talento profesional de los Centennials en las empresas

Estamos desarrollando nuestra tesis de Administración de Empresas en UADE y necesitamos de tu ayuda para seguir avanzando!

Sección 1

Empresa de la cual formas parte

- Nissan Argentina S.A.
- Renault Argentina S.A.

Género

- Mujer
- Hombre

Edad

- 18 a 25 años
- 26 a 33 años
- más de 34 años

Sección 2

Bienvenido Millennial

Cuál fue el tiempo máximo que permaneciste en una misma empresa?

- Hasta 6 meses
- Entre 6 meses y 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 2 y 3 años
- Más de 3 años

Te resultan relevantes las políticas de beneficios de la empresa? Siendo

0 nada relevante y 5 muy relevante

- 0
- 1

- 2
- 3
- 4
- 5

Utilizas todos los beneficios que te da tu empresa?

- Sí
- No

Cuáles son los 3 beneficios más importantes? (Selección múltiple)

- Descuentos y bonificaciones en gimnasios
- Home Office periódico
- Horarios flexibles
- Descuentos en el producto que comercia
- Viernes flexible (horario reducido)
- Descuentos en supermercados/combustible
- Almuerzo y consumo de productos otorgados por la empresa
- Descuentos en formaciones académicas

Sección 3

Bienvenido Centennial

Cuál fue el tiempo máximo que permaneciste en una misma empresa?

- Hasta 6 meses
- Entre 6 meses y 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 2 y 3 años
- Más de 3 años

Crees que tenes más recursos que los Millennials?

- Sí
- No

Te resultan relevantes las políticas de beneficios de la empresa?

(Siendo 0 nada relevante y 5 muy relevante)

- 0

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Influyen los beneficios en tu decisión a la hora de formar parte de una organización? Siendo 0 nada relevante y 5 muy relevante

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Qué rol cumple la empresa en tu vida?

- Me genera un ingreso
- Adquiero experiencia

- Autorrealización personal
- Otra...

Cuáles son los 3 beneficios más importantes? (Selección múltiple)

- Descuentos y bonificaciones en gimnasios
- Home Office periódico
- Horarios flexibles
- Descuentos en el producto que comercial
- Viernes flexible (horario reducido)
- Descuentos en supermercados/combustible
- Almuerzo y consumo de productos otorgados por la empresa
- Descuentos en formaciones académicas

Influye la cultura organizacional en tu desempeño laboral? Siendo 0 nada influyente y 5 muy influyente

- 0
- 1
- 2

3

4

5

Qué factor crítico de tu empresa te hace querer permanecer en ella?

(Selección múltiple)

- Salario
- Política de beneficios
- Cultura y relaciones interpersonales
- Comodidad
- Reconocimiento de la empresa
- Posibilidad de escalar profesionalmente

9. Bibliografía

- Estrada, J. G. S., Pupo, I. J. C. G., Rodríguez, Y. B. M., & Cañedo Andalia, R. (2009). *Climate and organizational culture: two essential components in the working productivity*. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)*, 20(4), pp. 67-75.
- Kofman, F. (2008). *La empresa consciente : cómo construir valor a través de valores*. Buenos Aires: Aguilar.
- Bruck, K. [TEDx Talks]. (2016 nov.) *Millennials: to be or not to be* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=6bStN16mPn4>
- Lerner, H. (2015). *La adolescencia en la contemporaneidad: Las tribus, los Ni-Ni, Las generaciones X, y Z en Adolescentes jóvenes: nuevos horizontes. Escuchar, interrogar, pensar*. pp. 90-106
- Aparici, R. (2011). *Principios pedagógicos y comunicacionales de la educación 2.0*. La educación.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Cardozo, P. (2012). *Desarrollo humano en las organizaciones*. Buenos Aires: Temas.

- Goleman, D., Boyatzis, R., Mckee, A. (2017). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Debolsillo.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Brito, J. E. (2013). *Comportamiento organizacional* (Vol. 74). Argentina: Pearson.
- Meza, M., Maria, C., & Ríos Ramírez, A. N. (2018). *Estudio y análisis de las motivaciones y percepciones del trabajo en la fuerza laboral millennials*. Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina
- Serrano, M. M. (2008). *La mediación social* (Vol. 275). Ediciones Akal. pp. 220-221
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill México.
- Erickson, T. (2008). A Checklist for the Perfect Gen Y Job. http://blogs.hbr.org/erickson/2008/03/a_checklist_for_the_perfect_ge.html
- Ensinck, M. (2013). Generación Z: la vida a través de una pantalla. <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/generacion-z-la-vida-a-traves-de-una-pantalla-nid1547175>

- MATESANZ, V. (2015). ¿Sabes qué es la “generación Z”? | Forbes España. Retrieved from <https://forbes.es/life/6637/sabes-que-es-la-generacion-z/>
- Casanguida, N., Temer, A., Gadow, F., & Martínez, F. (2011). La generación Y cambia el modelo de gestión | El Cronista. Retrieved from <https://www.cronista.com/management/La-%20generacion-Y-cambia-el-modelo-de-gestion-20110622-0028.html>
- DIMOCK, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Retrieved 2019, from <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- ¿Sos un millennial? La línea de tiempo que determina si sos parte de esta generación. (2018). Retrieved 2019, from <https://www.infobae.com/tendencias/2018/07/27/sos-un-millennial-la-linea-de-tiempo-que-determina-si-sos-parte-de-esta-generacion/>
- Adecco | (2018) La Generación Z y su relevancia en el mundo laboral (Parte 1) Servicios de consultoría en recursos humanos. Retrieved 2019, from <https://blog.adecco.com.mx/caracteristicas-generacion-z-mercado-laboral>
- La Generación Z comienza a insertarse en el mercado laboral ¿Cómo piensan el trabajo y cuáles son sus objetivos? - Adecco Argentina. (2019). Retrieved 2019, from <https://www.adecco.com.ar/noticias/la-generacion-z-comienza-insertarse-mercado-laboral/>

- Urreta, P. (2018). Cómo adaptar tu empresa a la llegada de la generación Z. Retrieved 2019, from <http://digital.ricoh.es/adapta-tu-empresa-a-la-generacion-z/>
- Dinámica del empleo y rotación de empresas. (2019). Retrieved 2019, from <http://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/oede/dinamicaempleo.asp>
- Mercado de trabajo. (2019). Retrieved 2019, from <http://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/Bel/mercado.asp#dinámica>
- Expansión. (2018). Tendencias de los beneficios para empleados en la empresa. Retrieved 2019, from <https://www.expansion.com/especiales/guia-cotizaciones-sociales/beneficios-empleados-empresa-espanola.html?cid=ES23301>
- CASAS, X. (2004). Por la inflación, las empresas ofrecen más beneficios a sus empleados | El Cronista. Retrieved 2019, from <https://www.cronista.com/negocios/Por-la-inflacion-las-empresas-ofrecen-mas-beneficios-a-sus-empleados-20140428-0031.html>
- Sticco, D. (2019). La industria automotriz acumuló 11 meses con caída de la producción. Retrieved 2019, from <https://www.infobae.com/economia/2019/08/05/la-industria-automotriz-acumulo-12-meses-con-caida-de-la-produccion-bajo-478-en-julio/>

- Empleados felices, resultados positivos: la importancia del bienestar emocional en el trabajo. (2018). Retrieved 2019, from <https://www.infobae.com/tendencias/2018/05/09/empleados-felices-resultados-positivos-por-que-es-tan-importante-el-bienestar-emocional-en-el-trabajo/>