



Escuela de Administración y Negocios

MBA

Trabajo de Graduación

Las motivaciones y expectativas laborales de la Generación “Y o
Millennials”

Subtítulo

Análisis en el contexto de una empresa de servicios privada
argentina

Alumno

Dolores Goyenechea

Mentor

Lidia Moroni

Firma del Mentor

Fecha

Buenos Aires, Diciembre 2016

Resumen ejecutivo

Mucho se está escribiendo y teorizando sobre esta nueva cohorte que ya se encuentra ocupando puestos ejecutivos en la mayoría de las empresas del mismo. Los describen con ciertas particularidades diferenciales a los grupos que las anteceden y con características que en la actualidad hacen repensar los modelos vigentes para la totalidad de ámbitos en los cuales estos jóvenes interactúan, a saber, académicos, laborales, patrones de consumo.

La gran preocupación acerca de estos jóvenes parece estar en el ámbito laboral, ya que según lo enunciado, vienen con expectativas, necesidades y demandas diferentes. Obligando a las organizaciones a repensar su modelo de reclutamiento, retención y motivación de estos jóvenes.

Por estas razones, en este trabajo de investigación se buscó conocer a través de una encuesta, cuáles son las características particulares, intereses y anhelos en la vida particular y sobretodo en el ámbito laboral, de un grupo de jóvenes empleados en una importante empresa privada de salud en Argentina. Buscando por un lado, identificar cuáles son aquellas expectativas y aspiraciones, a fin de compararlas en primera instancia con lo postulado para estos jóvenes a nivel mundial y por otro lado también, compararlas con respuestas de la misma población de empleados, pero aquellos que pertenecen a la generación X, a fin de detectar si existen diferencias o no, entre ambos grupos. Las respuestas obtenidas brindaron la oportunidad de exponer dichas características y de identificar las expectativas y aspiraciones de estos grupos en este momento y en este contexto particular.

Indice

Introducción.....	4
Objetivos de Investigación.....	6
Marco Conceptual.....	7
Como han sido estudiadas las generaciones.....	7
Características generales de la Generación Y o del Milenio, en el marco laboral.....	11
Cuáles son los intereses y comportamientos en el ámbito laboral.....	15
a. Características de las organizaciones.....	16
b. Características del trabajo.....	18
c. Tipo de liderazgo.....	19
d. Motivaciones laborales.....	20
Metodología.....	23
Sitio de investigación.....	24
Análisis de los resultados obtenidos.....	25
Conclusiones.....	32
Limitaciones.....	35
Futuras investigaciones	35
Referencias Bibliográficas	36
Anexo 1.....	39
Anexo 2.....	45
Anexo 3.....	49
Anexo 4.....	52

Introducción

La generación llamada “Y o Millennials”, integrada por jóvenes nacidos entre 1982 y principios de los años 2000, posee características distintivas y diferenciales con respecto a las generaciones que la anteceden. Existen actualmente muchos estudios y artículos que hablan de este grupo, a fin de describir sus características particulares, sus intereses, estilos de vida, valores y sus comportamientos ya sea en su vida cotidiana y personal, como en los ámbitos académicos y sobretodo, en los laborales. Esther Murrow (2015) los describe como jóvenes con gran confianza en sí mismos, que buscan equilibrar el trabajo con su vida personal y familiar, sin estar dispuestos a renunciar a su estilo de vida por una carrera, que valoran la flexibilidad en su vida cotidiana y que les resulta vital estar conectados 24/7, usando la tecnología no son sólo un mecanismo de comunicación sino también de socialización.

Estos valores e intereses, en términos generales, son compartidos por los jóvenes de todo el mundo, pero resulta importante tener en cuenta que la incidencia de los factores culturales y socioeconómicos del país en el que crecieron y residen, pueden determinar asimismo características diferenciales con respecto a los jóvenes de otros países, condicionando, por ejemplo, la elección, comportamientos y su relación con el trabajo y las organizaciones. En un ensayo realizado por la Universidad Católica Argentina (Cuesta, Ibañez, Tagliabue, Zangaro, 2009) se sostiene que existen “eventos que “moldean” la construcción de los valores y paradigmas de la nueva generación” y que impactan en la forma de entender la realidad y dichos eventos en algunos casos son locales, como la apertura democrática en 1983, la crisis e hiperinflación en 1989, la explosión del uso de PC compatibles en 1990, el neoliberalismo en 1991, los atentados terroristas a la Embajada de Israel en 1992 y a la AMIA en 1994, la accesibilidad a Windows 95 e Internet, el gobierno de la Alianza en 1999, el MSN globalizado en 2000 y la crisis del neoliberalismo junto con la caída de las Torres gemelas en 2001

Dado que actualmente este grupo etario integra un alto porcentaje de la masa laboral, se estima que en el año 2025 representará a nivel mundial un 75% de la misma (Deloitte, 2014), existe un gran interés en entender anhelos, motivaciones y criterios que maneja este grupo, de forma tal de poder retener el talento que aportan, lo cual es hoy, un gran desafío para todas las organizaciones. En lo personal, dado que me desempeño hace más de 10 años en una empresa de servicios, con más de 400 personas a cargo, muchos de ellos de esta generación, necesito entender la motivación laboral de estos colaboradores nacidos en Argentina a fin de ayudar a la organización a conocer la población más joven que integra su nómina, y a la vez, desafiarme como superior de este grupo y así poder podamos trabajar mejor, más eficaz y eficientemente. A su vez, por mi formación de grado, a saber, psicología, esta investigación es una oportunidad de explorar y conocer las características de este grupo etario, que me precede, a fin de comprender que los motiva, que factores guían o moldean sus elecciones y cuáles son sus intereses.

Sin embargo, al leer la vasta información disponible sobre las características y comportamientos de esta generación y contrastarla con las actitudes e intereses que detecto en mi labor cotidiana, se me suscitan varios interrogantes que me hacen pensar que podrían existir algunos condicionantes propios del contexto laboral, social y cultural que influyen en las decisiones y motivaciones de este grupo.

Es entonces mi intención focalizarme en conocer las motivaciones en el ámbito del trabajo y las expectativas laborales que tienen estos colaboradores en el contexto de una empresa de servicios privada de Argentina, indagando en la población de la empresa, de forma tal de entender si esta población en particular tiene o no características diferenciales a las características generales atribuidas a este grupo etario a nivel global y asimismo si sus motivaciones y expectativas laborales coinciden con las descriptas mundialmente.

De esta manera los interrogantes que guiarán mi trabajo de investigación serán;

- ¿Cuáles son las características, motivaciones y expectativas laborales de la generación Y en el contexto argentino? Difieren las mismas de las descritas para esta cohorte a nivel mundial
- ¿Cuáles son dichas motivaciones y expectativas laborales de esta generación en el contexto de esta empresa de servicios privada de Argentina? ¿Difieren las mismas entre los sujetos pertenecientes a la generación Y de los de la generación X?

El proceso de investigación perseguirá los siguientes objetivos:

Objetivo Principal

Analizar las motivaciones y expectativas laborales de la generación Y en una empresa de servicios privada Argentina.

Objetivos Secundarios

Identificar potenciales diferencias entre las características de la generación Y en Argentina y en otros países debido al contexto local.

Describir y comparar las respuestas a los interrogantes planteados, preferencias, motivaciones y expectativas, de la generación Y y de la generación X en una empresa de servicios privada de Argentina.

Marco conceptual

Cómo han sido estudiadas las generaciones

En esta investigación subyace la hipótesis que, si bien ciertas características y valores de una generación pueden ser globales, no debiéramos excluir el potencial impacto de los eventos generacionales locales, y es por ello que considero relevante enmarcar a que llamamos generaciones desde una perspectiva más amplia que el mero establecimiento de fechas.

El primero en desarrollar el análisis y posterior teoría de las generaciones fue Karl Mannheim (1928/1952). Su interés por este tema surge de la comparación con los movimientos colectivos de principios del siglo XX, por ejemplo en Alemania, logrando distanciarse de los enfoques biólogos del positivismo. Su investigación sobre las bases sociales del conocimiento en relación con los procesos de cambio histórico social, lo orientó a utilizar el concepto de generación que se alejaba del concepto de clase y del de "interés económico" marxista. Consideró a la generación como una dimensión analítica que mostraba el cruce entre un tiempo biográfico y un tiempo histórico que podía aportar al estudio de los procesos de cambio histórico social. Cuando Karl Mannheim escribió su ensayo sobre las generaciones, los movimientos juveniles en Alemania tenían decenas de miles de miembros y habían asumido un papel preponderante en la vida nacional de ese país. De este análisis emergieron los 'estilos de pensamiento' y la actitud de la época, capaces de producir cambio social producto de la colisión entre el tiempo biográfico y el tiempo histórico. Es decir, la generación como expresión de discontinuidad histórica era una expresión del cambio. De este estudio se resalta la "situación de la generación" y el "vínculo generacional". Este último muestra la presencia de acontecimientos que rompen la continuidad histórica y marcan un *antes* y un *después* en la vida colectiva; que dan lugar a esquemas para interpretar la realidad y con su perspectiva historicista sitúa los tiempos de la historia y los tiempos de la experiencia humana donde se produce el cambio social.

Otro de los autores que aportaron a la conceptualización del tema generación/es es Ortega y Gasset. La concepción de Ortega es contemporánea a la de Mannheim, aunque no se pueden considerar contemporáneos, entre otras cosas, porque su concepción fue formulada de manera totalmente independiente. La teoría de Ortega y Gasset de las generaciones no se expone en un texto único, como la de Mannheim, sino que se desarrolla como un hilo conductor a través de su trabajo filosófico. A principios de 1914, el autor dio algunas conferencias; hacia los años 1920-1921 desarrolló su primera formulación en la universidad; en 1923 se publicó como texto introductorio de su libro *Meditaciones de nuestro tiempo* bajo el título «La idea de las generaciones» (Ortega y Gasset, 1966). En 1933, publica en su libro *En torno a Galileo*, «El método histórico de las generaciones» (Ortega y Gasset, 1970). Destaco que este libro fue publicado posteriormente al artículo de Mannheim.

El sociólogo inglés Philip Abrams (1982) desarrolló, cincuenta años después la perspectiva iniciada por Mannheim en varios aspectos. Abrams profundizó y expandió la noción histórico-social de la *generación*, relacionándola con la noción de identidad. Su intención —al igual que en Mannheim— era visibilizar la relación entre el *tiempo individual* y el *tiempo social*, enfatizando su afiliación conjunta al registro de la historia. El punto de partida de Abrams era su convicción de que la individualidad y la sociedad se construyen socialmente. Por lo tanto, es necesario analizar sus interconexiones y, simultáneamente, sus intercambios a lo largo del tiempo. La identidad —considerada como el vínculo entre las dos dimensiones del individuo y la sociedad— debe estudiarse dentro de un marco de referencia histórico-social. Después de rechazar una definición de identidad limitada por interpretaciones psicológicas y sociolingüísticas, es decir, mecánicamente unida a las funciones de rol, este autor definió la *identidad* como la conciencia del entretrejo de la historia de vida individual con la historia social. La relación entre esas dos dimensiones de la historia surge claramente si se hace referencia al tiempo social. De hecho, es en el tiempo social donde la sociedad y la identidad se generan la una a la otra de manera recíproca. Para Abrams, una generación en el sentido sociológico, es el período de tiempo durante el cual una identidad se arma con recursos y

significados que están disponibles en un tiempo histórico social. En esta línea de reflexión, las nuevas generaciones crean nuevas identidades y nuevas posibilidades de acción y no se siguen las unas a las otras sobre la base de una cadencia temporal. Es decir, esta sucesión no es cronológica/biológica. Si no se adopta un criterio solo cronológico-temporal, una generación puede durar diez años, o puede durar varios siglos tal como sucedió en las sociedades premodernas. Puede abarcar una cantidad de generaciones biográficas, al igual que la historia de muchas sociedades tradicionales, o puede incluir una sola generación sociológica. Una generación cierra o termina cuando ocurren acontecimientos históricos, que pueden ser lentos, no catastróficos, de naturaleza económica, política y cultural, que modifican y hasta vacían de sentido el sistema previo y las experiencias sociales que se le asocian.

En resumen puedo aportar que en el pensamiento social contemporáneo, la noción de *generación* se desarrolló en tres momentos históricos que corresponden a tres marcos sociopolíticos precisos: en los años 20, en el período entreguerras, se formularon las bases filosóficas en torno a la noción de *relieve generacional* (sucesión y coexistencia generacional), en esto hay consenso general (Ortega y Gasset, 1923; Mannheim, 1928); durante los años 60, la gran cantidad de movimientos de protesta, dieron lugar a una teoría donde la noción de *vacío generacional* (y conflicto generacional) estaba fundamentada en la teoría del conflicto (Leccardi y Feixa 2011) a partir de la mitad de los años 90, con la aparición de la sociedad en red, aparece una nueva teoría que revoluciona la noción de *lapso generacional*. Ello se corresponde con una situación en que los jóvenes son más expertos que la generación anterior en una innovación clave para la sociedad, a saber, la tecnología.

En 2007, Ulrich Beck publica un breve ensayo en el que propone la noción de la *generación global* como antídoto al *nacionalismo metodológico*. Para este autor, la noción clásica de generación, cerrada en términos nacionales, no resultaba fértil quedó obsoleta y propusieron reemplazada por una postura apoyada en un *cosmopolitanismo metodológico*, es decir en factores universales que afectarían a las generaciones. Tomando en cuenta condiciones

interrelacionadas e influencias de los desarrollos nacionales e internacionales, a nivel local y global. Propone entonces el concepto de constelaciones *generacionales cruzadas*, porque la experiencia de la 'generación global' desde luego se ha globalizado, pero al mismo tiempo está marcada por profundos contrastes y líneas divisorias de corte local. El nombra tres constelaciones transnacionales (interdependientes) de las generaciones globales: la constelación transnacional de la igualdad y migración, la generación 11-S del terrorismo y la generación occidental insegura. El sostiene que, por primera vez en la historia, las generaciones de todos los países están viviendo en un presente común. Las crisis que ocurren en un lugar del mundo se comunican a toda la población del planeta a una velocidad extraordinaria. Y es a partir de esta comunicación que emerge una mutua comprensión global y una experiencia de vecindad universal.

En este proceso de construcción conceptual se acentúa la reflexión y la conciencia generacional conduce a la comparación con las generaciones previas, esto no que la nueva generación se construya *contra* esas generaciones. En este sentido, para las generaciones familiares, la idea de *genealogía* se erige entendida como continuidad cambiante. Las generaciones de abuelos y padres incorporan una edad que los hijos no han vivido; estas últimos exploran los límites de su identidad comparando su propio tiempo biográfico con el de otras generaciones. En suma, *dando cuerpo* al tiempo, la genealogía materializa la pertenencia generacional. A través de la genealogía, reconocerse en una genealogía significa, por lo tanto, mirar la dimensión generacional desde más allá del punto de partida de Mannheim, con su identificación de los acontecimientos.

En las últimas décadas Italia ha aportado una concepción genealógica de generación centrada en el concepto de descendencia. En este contexto, el concepto de *conciencia generacional* ha asumido una gran importancia ya que permite interrelacionar el tiempo biográfico, histórico y social, y asimismo permite introducir la dimensión de reflexividad en el análisis de la dinámica generacional y los procesos de cambio social.

El concepto de generación agrupa “a un conjunto de personas que atraviesan un tiempo histórico y comparten ciertos hábitos, cierta ética y cierta cultura que les provee una memoria colectiva que sirve para integrarlos en un cierto rango de tiempo” (Franchevich y Marchiori, 2010), o bien a partir de elementos compartidos como ser, “el entorno dentro del cual crecemos, las experiencias que compartimos y que nos unen, los sucesos económicos, tecnológicos y sociales que tienen impacto sobre nuestras actitudes, valores y comportamientos”(Barrial 2014).

Es interesante tener en cuenta los debates que el tema de las generaciones provoca en los investigadores sobre juventudes, al respecto dicen Leccardi/Feixa (Universidad de Milano, 2011): “Desde Auguste Comte y Karl Mannheim —pero también desde José Ortega y Gasset y Antonio Gramsci—, el concepto de generación ha sido un tema relevante en las ciencias sociales y las humanidades. Como metáfora de la construcción social del tiempo ha sido una de las categorías más influyentes, no sólo en el debate teórico sino también en la esfera pública de la investigación sobre juventud. Aunque los usos y abusos que ha tenido el concepto están bien enraizados en el contexto europeo durante el período entre las dos guerras mundiales, ha tenido importancia en los debates ideológicos y políticos de otras regiones. Este artículo es un intento de retomar el concepto de generación desde una perspectiva histórica, subrayando su importancia en los debates contemporáneos sobre juventud.”

Características generales de la Generación Y o del Milenio, en el marco laboral

La bibliografía consultada tiende a coincidir en que los nacidos en los años 1980 a 2000 son la generación llamada Millennials o Generación Y, si bien, en relación con el apartado anterior, se reconoce que existen “...Eventos Significativos Generacionales (ESG)” que “son los eventos y procesos que impactan en la forma de entender la realidad, y por lo tanto, en los comportamientos de los miembros de una generación”. (Cuesta y otros, 2009) o que existen momentos e hitos que van configurando una misma visión del

mundo y creando valores compartidos y estilos de vida similares en un determinado grupo que resulta identificable (Kupperschmidt, 2000).

En cuanto a sus características, son descritos por varios autores como jóvenes optimistas, “con gran confianza en sí mismos pero están centrados en un estilo de vida, son independientes, determinantes, emprendedores e inclusivos (Salzmann 2009), “...jóvenes independientes, que tienen objetivos claros, a los que no les gusta perder el tiempo y para los cuales “las redes sociales, que son su medio de comunicación, ocupan el centro de su mundo” (Murrow 2015).

Su relación con la tecnología es un punto destacado por varios autores. Cuesta y otros (2009) indican que han nacido en un contexto social fuertemente tecnologizado, utilizan estos artefactos productivamente y consideran, por ejemplo, que las computadoras no son un producto tecnológico sino parte de la vida cotidiana. Para ellos, resulta vital estar conectados 24/7: los medios tecnológicos no son sólo un mecanismo de comunicación sino también de socialización. En su obra “Nacidos digitales. Una generación frente a las pantallas” coordinada por Bringué Sala y Ch. Sádaba, se expresa: “En 1997 Don Tapscott publicó Net Generation, obra que marcó el inicio sobre el estudio de la relación de niños y jóvenes con las nuevas pantallas. En poco más de una década, al esfuerzo de los pioneros, se han sumado numerosos trabajos que recorren el arco completo de problemas, retos y oportunidades que plantea para el ámbito académico la realidad de la Generación Interactiva” (1997:13).

Son jóvenes comprometidos socialmente para los cuales, la opción de ser emprendedores, trabajar en una ONG o en una Pyme, va ganándole terreno a la gran organización. (Naranjo, 2008). Para ellos, la calidad de vida de las generaciones venideras, depende de lo que ellos puedan lograr aquí y ahora. Un claro ejemplo de esto fue la participación masiva de jóvenes activistas en la última Cumbre de cambio Climático en Paris, COP21, o la asistencia de más de 5000 jóvenes a la Cumbre, “la Conferencia de la Juventud”, congregados bajo el lema “los jóvenes como agente de cambio”, muestras ambas del compromiso de esta generación por causas sociales y ambientales (Luzardo, 2016)

Estos valores, en términos generales, son compartidos por los jóvenes de todo el mundo, pero resulta importante tener en cuenta que la incidencia de los factores culturales y socioeconómicos del país en el que crecieron y residen, que pueden incidir, por ejemplo, en la elección, comportamientos y su relación con el trabajo y las organizaciones. Cuestión no menor, al querer considerarlos en un determinado contexto.

Cuando nos circunscribimos a la relación con el trabajo, es de destacar como antecedente un estudio realizado por IESE en el que se identifican tres grandes condicionantes del ciclo vital de esta generación que tienen impacto en la vida laboral y personal de estos jóvenes:

- *Prolongación de la juventud*: debido a las presiones económicas y sociales, las etapas de la vida tradicionales, y los hitos que caracterizan los ciclos vitales se viven a (una edad más prolongada) a mayor edad (independencia familiar, acceso al mercado laboral, finalización de estudios, paternidad, etc.)
- *Superposición de las fases del ciclo vital*. Esto supone recorridos no lineales, donde la misma persona puede ser estudiante y trabajador, a veces, padre o madre.
- Como resultado de todo esto, existe una *mayor variabilidad* entre las personas de la misma generación en cuanto a sus trayectorias vitales, al romperse estos esquemas tan fijos en los que socialmente existían rangos de tiempo para estudiar, casarse, tener hijos, incorporarse formalmente a un trabajo, etc.

Asimismo, el mismo estudio enumera una serie de eventos que describen el entorno que moldeó la concepción del trabajo de estos jóvenes de generación Y y de sus padres de la generación anterior, a saber,

- Crecieron en un contexto de bonanza económica
- Posibilidades de que sus madres se hayan incorporado al mercado laboral
- Jornadas interminables de trabajo de ambos cónyuges

- En general, crecieron en un ambiente propenso a la apertura, al no establecimiento rígido de normas.
- Producto de procesos económicos y culturales que vivió, la generación X consideró a la formación de sus hijos como su mejor inversión e hicieron grandes esfuerzos en pos de cumplir con esto.
- Posiblemente pasaron mucho tiempo solos, en familias de tamaño más reducido y donde el trabajo lo invadió todo y era valorado y fomentado.
- Por último, crecieron inmersos en la globalización, que desdibujó las fronteras culturales, dando lugar a una homogeneización cultural.

Boschma (2007) coincide con que estos jóvenes crecen en un *entorno próspero*, lo cual determina en ellos un nivel de confianza en un devenir favorable. Y agrega dos características adicionales: son considerados *un grupo de consumidores* importante, exigente y crítico a tener en cuenta y crecen en un *entorno multicultural*, debido a la convivencia con muchos grupos de inmigrantes que van dejando su legado en la cultura de la sociedad en la que se insertan. Estos jóvenes aprenden muy rápidamente, se amoldan a cualquier situación, desplegando una enorme creatividad y son pensadores independientes. Dychwald (2007) refuerza la idea que el hecho de haberse criado solos en casa ha ayudado a desarrollar atributos emocionales e intelectuales muy especiales.

Por todo lo dicho, debemos diferenciar a este grupo o cohorte de la generación anterior (llamada X encuadra a los nacidos entre 1960 y 1980), con la cual hoy comparten muchos espacios, sobretudo el laboral. Es una generación que, a diferencia, de sus hijos (los Millennials), cree en ascender en la escalera jerárquica, y considera a la acumulación de riqueza y la superación personal como dos ejes muy importantes en su vida (Bellora, 2012). Esta generación a diferencia de la "Y", vivió la era analógica en su infancia y la digital en su madurez. Si bien usan y conocen la tecnología, esta ocupa un lugar limitado en sus vidas. Aceptan sus reglas y las de la conectividad, pero no en la misma

medida que la generación Y. Laboralmente, es la generación llamada de transición, si bien rechazan los valores laborales de la generación que los antecede, y no tienen miedo de buscar nuevos horizontes laborales que mejoren su situación, no logran desprenderse del todo de esas culturas organizacionales rígidas y estructuradas. Esta cohorte fue la primera en notar que no haría largas carreras en las empresas y sus integrantes, los primeros que empiezan a buscar el balance entre su vida personal y laboral, y a darle un valor a su independencia. Un hito importante que vivió esta generación, fue la incursión de la mujer al mundo laboral, cuestión que trajo aparejado cambios importantes tanto en la dinámica laboral como en la familiar. Los miembros de la generación X, comenzaron a valorar más su profesión sobre la lealtad hacia la empresa, y comenzaron con la incipiente búsqueda de la felicidad y de su bienestar sobre el deber ser (Zavala, 2012). Son estas concepciones las que comenzaron a moldear los caminos para que la Generación Y construya su identidad tal como la comentamos. En conclusión, volviendo a la generación Y, otro rasgo significativo es que nos encontramos con jóvenes seguros de sí mismos y dispuestos a enfrentar desafíos importantes porque se creen preparados para ello. Para ellos el futuro es ya y no tienen miedo de hacerle frente ya que consideran que tienen las capacidades y recursos suficientes para ello. Boschma (2007) los resume de la siguiente manera: *“La generación Einstein es la primera generación después de la Segunda Guerra Mundial que se caracteriza por sus rasgos positivos: sociables, listos, dialogantes y solidarios. En resumen: más listos, más rápidos y más sociables”*

Cuáles son los intereses y comportamientos en el ámbito laboral

Melamed (2010), en su libro “Empresas + humanas”, hace referencia a este nuevo orden mundial al que se enfrentan las empresas, caracterizado por la globalización, los avances en la tecnología de la información y de las comunicaciones. Habla de clientes, proveedores y empleados mejor informados, con estructuras organizacionales más horizontales y un mercado más selectivo y exigente. Un entorno con mayor flexibilidad del lugar y horario del trabajo para sus empleados, más demandante en cuestiones relativas a

responsabilidad social hacia las empresas y a este cambio generacional del capital humano al cual deben enfrentarse. El autor comenta que las empresas que pudieron afrontar este desafío, respondieron con nuevas estructuras organizacionales, desarrollando distintos estilos de liderazgo, diferentes esquemas de motivación, capacitación al personal, respondiendo a las inquietudes de los empleados, clientes y a los proveedores. En resumen, según lo propuesto en el libro, las empresas del futuro deberán estar dispuestas a cambiar permanentemente, deberán ser más inteligentes, más competitivas, y sensibles a la exigencia de sus clientes, más racionales y globalmente integradas, mucho más innovadores y audaces, sensibles, no solo generosas para con sus accionistas, sino fundamentalmente con sus propios empleados.

Juan Carlos Barceló, en el artículo referido al “Employer branding”, refiere a que las empresas deberán basar sus estrategias de atracción y retención de talentos, basándose en los siguientes atributos importante para los millennials, a saber,

- Atributos psicológicos, relacionados con el orgullo de pertenencia, sensación de participación en la misión y visión de la empresa y la identificación con un proyecto en común.
- Atributos funcionales, referidos a su carrera profesional, al grado de desarrollo al que pueden aspirar dentro de la organización, que les permitirá sentirse motivados y satisfechos.
- Atributos económicos, salario y remuneración atada a su esfuerzo y al logro de los objetivos propuestos. Pero además de esto, cuestiones ligadas, como ya dijimos, a la flexibilidad horaria, formación, work-life balance, etc

Siguiendo estas líneas encontramos en la bibliografía los siguientes intereses:

a. Características de las organizaciones:

Alejandro Melamed (2013), afirma que, para entender esta generación en nuestro país, hay que remitirse a la década del 90 donde “la mayoría de los jóvenes de esta generación Y vivió una gran decepción y sufrió cuando a algún

familiar cercano lo desvincularon de las empresas, a raíz de lo cual empezaron a tener una actitud diferente hacia el mundo corporativo”. Paula Molinari (2013), en el mismo artículo, afirma que por primera vez en la historia ha bajado la atractividad de las grandes empresas multinacionales ya que los jóvenes las consideran muy burocráticas y se inclinan por elegir empresas más pequeñas o medianas profesionalizadas. La misma autora afirma que no son tan “corporativos”: a diferencia de las generaciones anteriores, estos jóvenes quieren trabajar “para” las empresas y no “en” las empresas. Para estos jóvenes, el trabajo y la relación de dependencia específicamente, no representa un valor más importante, que su vida personal. Ellos privilegian el desarrollo de sus carreras.

En la misma línea Cuesta y otros (2009) afirman que los Millennials desde chicos aprendieron que la fidelización no asegura la estabilidad del empleo, lección aprendida cuando sus padres perdían su empleo luego de haberse desempeñado por 15 años o más en una empresa, a raíz de los grandes procesos de racionalización y reingeniería. Fernandez (2014) agrega que estos jóvenes acceden al mercado laboral con una mentalidad muy diferente: para ellos el trabajo es temporal, y no suelen quedarse más de dos años en la misma organización. Dychtwald (2007) hace referencia al mismo tema, al sostener que si bien cada generación se suele rebelar contra las instituciones que sus padres respetaban, esta generación en particular posee una rebeldía con raíces más profundas. Ellos han visto como las carreras profesionales de sus padres fue interrumpida por recortes de personal, reestructuraciones y subcontratación. Han sido testigos de cómo la confianza que sus padres depositaron en sus empresas, desaparecía, y que el esfuerzo desmedido y el sacrificio no valieron la pena y la ambición de sus padres no se concretó, con lo cual buscan que el disfrute sea próximo o inmediato (Bellora, 2012).

Más allá de esta actitud respecto a la dependencia y a la pertenencia, privilegian en su búsqueda a organizaciones que tengan un pensamiento innovador, que a la vez les permitan desarrollar sus capacidades y que realicen en la medida de lo posible, un aporte positivo a la sociedad (Deloitte, 2014). Piensan que las organizaciones pueden hacer más aun, ya sea por la sociedad

o la comunidad donde están insertas, por el desarrollo de la innovación y de nuevas tecnologías, y por su generación y el desarrollo de sus propias habilidades. Necesitan sentirse parte de un proyecto e identificarse con la misión, visión y valores de la compañía. Para ellos, por ejemplo, la verdad es un valor muy importante.

b.- Características del trabajo:

Respecto al grado de desarrollo a aspirar, Fernández (2014), en su artículo, “Porque los millennials se van de su empresa” comenta que estos jóvenes son profesionales que consideran que solo la constante adquisición de nuevas habilidades y capacidades les garantizará adecuarse a las exigencias de un mercado laboral cambiante. Su actitud es proactiva y priorizan la acción sobre la queja y emprender sobre la inacción. Cuando esa generación entra al mercado laboral, posee altas expectativas y objetivos que difieren radicalmente de, por ejemplo, la Generación X.

Para la generación Y, sus empleadores deben seguir promoviendo y bregando por su capacitación, desarrollo de habilidades, cumplimiento de objetivos personales y equilibrio entre su vida personal y laboral (Meir y Crocker, 2010). “Los millennials están acostumbrados a rotar y no dudan en hacerlo si están insatisfechos con la forma de trabajo” (Puñales, 2015). Los jóvenes entran a la empresa con la esperanza de aportar nuevas ideas, poder expresarse y ser escuchados y que puedan aportar a la solución de los problemas. Pero a pesar de esto, en la mayoría de los casos, las empresas no suelen transmitirle la confianza suficiente a los empleados nuevos y estos se desmotivan y se van.

Cuesta y otros (2009) señalan que “buscan adquirir, poseer y gestionar por y para sí mismos una formación y un conjunto de competencias que les permitan convertirse en trabajadores capacitados y versátiles, fácilmente adaptables a los requerimientos de los puestos de trabajo que les resulten atractivos”. Buscan un trabajo que fomente la creatividad. Son personas con gran capacidad para resolver problemas. Es por esto que se sienten más cómodos en entornos que promuevan el uso de estas capacidades y donde sean

escuchadas y valoradas sus propuestas. De ahí que prefieran también trabajar por proyectos y objetivos claros.

Esta cohorte posee características propias en cuanto a sus expectativas. Trabajan más allá de metas económicas porque les interesa desafiarse a sí mismos, y buscan fundamentalmente buenos equipos, un ambiente grato y jefes de quienes aprender (Rojas, 2008). Asimismo, siendo la multitarea su forma de vida, buscan minimizar el tiempo muerto entre sus actividades y se sienten cómodos al pasar de una tarea a la otra. Valoran el trabajo en equipo y les gusta sentirse valiosos.

c. Tipo de liderazgo:

Un factor que se destaca es la expectativa respecto a los jefes y su tipo de liderazgo. Esta generación se caracteriza por principios, ideas y valores sobre la vida y sobre el trabajo que difieren de las generaciones que los anteceden, (Simon y Allard, 2007). La llegada de estos jóvenes al mundo laboral, conllevó un replanteo de los paradigmas vigentes en la organización del trabajo, en los modos de integración de las distintas generaciones que conviven en él y un desafío para comprenderlos, retenerlos y fidelizarlos.

Para Laura Puñales (2015), “existe una confrontación intelectual y actitudinal importantísima entre los jóvenes que se incorporan a las empresas y quienes las lideran”. La valoración que los millennials hacen de la flexibilidad laboral, la independencia, la escucha y su permanente búsqueda del mejor lugar para trabajar, choca con los liderazgos verticales, las estructuras rígidas de horario y la falta de movilidad de las organizaciones, a las que sí están acostumbradas las generaciones que los anteceden. Buscan de sus superiores información constante y buscan retroalimentación frecuente, valorando el reforzamiento positivo. Privilegian la generación de lazos de confianza mutua tanto con sus superiores como con sus compañeros de equipo.

d) Motivaciones laborales:

Esta nueva generación espera escalar posiciones, pero no tanto por el rango o poder que eso conllevaría, sino por el reconocimiento que implican. Valoran el trabajar por objetivos dijimos y que su salario esté atado al logro de estos. El concepto mismo de trabajo ha ido mutando de una concepción más mecanicista del mismo (desempeño de una tarea por un sueldo) a una mucho más abierta (trabajo como fuente de satisfacción y desarrollo personal). El trabajo ya no es bueno y deseable solo del punto de vista ético, sino también lo es desde el punto de vista psicológico y antropológico (García Lombardía, Stein, Pin, 2008).

Lograr un equilibrio entre su vida personal y laboral, es también una demanda: cada vez más, estos jóvenes buscan compañías que les permitan trabajar desde su casa y poder organizar u tiempo libremente. Requieren de independencia para mantener su espacio personal y conciliar su vida profesional con la laboral.

Otro factor que aparece como diferencial entre las generaciones, es que para los Millennials, no existe un tiempo para trabajar y otro para divertirse Cecilia Rojas (2008) afirma que, para estos jóvenes, el trabajo debe ser sinónimo de diversión. Les preocupa conciliar su profesión con el entretenimiento, la familia, el bienestar laboral y personal. Ellos trabajan para vivir, no viven para trabajar, como las generaciones que los anteceden.

En conclusión, si las organizaciones podemos entender estos intereses, es esperable que podamos mejorar los niveles de satisfacción y de compromiso de esta.

Ketia Caballero Rodríguez (2002) cita a Robbins y Coulter (1996) para definir a la satisfacción laboral como “la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto, tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto, tiene actitudes negativas hacia él”. Asimismo, hace referencia que todos estos factores, trabajo desafiante, recompensas equitativas, condiciones de trabajo,

ambiente laboral con sus pares, etc, son los que conducen a la satisfacción de un puesto laboral. Satisfacción que a la vez conduce a mejora en la productividad, una permanencia o exigencia de movilidad, transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencias personales. Otro autor que se cita en el mismo ensayo, Muñoz Adánez (1990), define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permita estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”. Con lo cual, el encuentro entre todos los factores ya nombrados anteriormente, las características del puesto ofrecido, el entorno laboral, el estilo de liderazgo de sus superiores, la forma de organizar el trabajo, la relación con sus pares, poder de decisión, ambiente cooperador, etc, con sus expectativas personales y características generacionales propias, dará como resultado, el grado de satisfacción y motivación laboral de estos jóvenes. En el caso que este encuentro no sea del todo satisfactorio, esto determinará su permanencia o no en la organización e irá incrementando su necesidad de rotación y su desmotivación laboral.

En el libro “Retención del Talento” (Dychtwald, Erickson, Morrison, 2007) se hace referencia a que este grupo generacional es el que registra, dentro de las organizaciones, los niveles más bajos de satisfacción y compromiso laboral. Los trabajadores más jóvenes no encuentran atractivos los acuerdos laborales tradicionales basados en la acumulación de beneficios a largo plazo, ni en la formación superficial que les ofrecen, esperando que se adapten rápidamente a los procedimientos de la empresa y que esperen pacientemente su “oportunidad”. Esta concepción los desmoraliza y provoca altos índices de rotación. Los autores asimismo manifiestan que son las compañías, las que deben flexibilizarse a fin de satisfacer las necesidades de cambio, expectativas y métodos de gestionar sus recursos más jóvenes. Muchas de ellas, comentan, realizan grandes esfuerzos para ayudar a este grupo a superar la llamada *crisis de los tres años*, que identifican como el punto donde desaparece la sensación de novedad, la rutina los aburre y el deseo de novedad los invade, conllevando la deserción laboral como una salida cercana.

En conclusión, nos encontramos frente a una generación motivada, educada y con altas expectativas, que está dispuesta a poner todo de sí para el logro de sus objetivos y los de empresa, pero se debe encontrar la manera de trabajar exitosamente con ellos.(Meir y Crocker, 2010). Ellos intentan modificar la forma de trabajo, aportando nuevas ideas pero es aquí donde, en la mayoría de los casos chocan con las estructuras rígidas de las empresas, provocando una alta rotación que impacta en la pérdida de talento. De ahí nuestro interés en el estudio.



Universidad de
San Andrés

Metodología

Indagaré a través del paradigma cuantitativo, racionalista, buscando entender – en el campo seleccionado – datos para poder responder las preguntas de la investigación:

¿Tiene la generación Y en Argentina motivaciones y expectativas laborales diferentes a las de otros países?

¿Cuáles son las diferencias en los motivos de egreso de la generación Y y de la generación X en una empresa de servicios privada de Argentina?

Para ello realizaré una encuesta de tipo autoadministrada a una muestra representativa de empleados de una empresa de servicios, con elección aleatoria. El estudio será de corte exploratorio, bajo el método analítico descriptivo, para poder aportar datos a los objetivos del estudio.

La encuesta (que tendrá corte por edades, sexo, estado civil y estudios) se focalizará en ver si hay en primera instancia correlación con las características atribuidas a su generación y en los 4 ejes mencionados en el marco teórico: a) que valoran de su organización / que expectativa temporal poseen, b) que valoran de su trabajo específico c) que valoran del liderazgo y finalmente d) que beneficios son importantes. (Ver Anexo 1)

Los resultados encontrados se analizarán contrastándolos con las fuentes secundarias para analizar si dichas respuestas se alinean a las características e intereses globales planteados en el marco conceptual o existen particularidades en esta población, tratando de extraer nuevas hipótesis si es que así fuera.

Para la pregunta referida a las razones potenciales de egreso, se utilizará adicionalmente los datos recabados por el Departamento de RRHH de la empresa a través de encuestas telefónicas a empleados de distintos sectores de la compañía, indagando sobre las razones de egreso de la Generación Y y de las que la preceden, a fin de indagar sobre similitudes y diferencias entre ellas y fortalecer la respuesta de la segunda de las preguntas de investigación.

Sitio de investigación

La encuesta será tomada en un sector determinado de una importante empresa privada de salud en Argentina, con sede principal en la ciudad de Bs As.

Dicha empresa fue creada en el año 1994, constituyéndose, a lo largo de los años, en una de las principales compañías de salud de Argentina. Actualmente cuenta con una estructura de siete clínicas propias, siete centros de atención ambulatoria y siete centros de atención odontológica. Llegando a tener una estructura de más de 10.000 empleados en todo el país.

Dentro de esta gran organización, el sector elegido para tomar la encuesta de referencia comprende a los centros de atención ambulatoria, es decir, un sector netamente asistencial. Los encuestados serán recepcionistas cuyo principal objetivo laboral es la atención de pacientes concurrentes a un centro ambulatorio.

La tarea realizada por estas personas es una tarea presencial, con turnos fijos de 8 hs diarias. Cabe aclarar, que no hay posibilidad de realizar home office ni conectarse remotamente desde otro domicilio para realizar sus tareas. Dentro de su jornada laboral, realizan su trabajo utilizando una computadora en la totalidad de su horario. Usan un sistema informático propio de la institución y tienen a la vez, accesos a ciertas páginas web permitidos por la empresa, según su política de seguridad.

Por otro lado, estos empleados gozan de un beneficio de compensación por banco de horas, a saber, que existe la posibilidad de ausentarse ya sea por motivos contemplados laboralmente como ser enfermedad, accidentes de trabajo, días por exámenes, etc. y a la vez por otras cuestiones, asuntos particulares o necesidades personales, consensuadas previamente con su superior. Estas horas que están ausentes, se compensan posteriormente con la devolución de horas banco por necesidad del sector y les da a la vez la posibilidad del cobro de un premio monetario con frecuencia mensual y semestral.

Análisis de los resultados obtenidos

La encuesta fue respondida por 54 personas, todos pertenecientes al grupo antes mencionado, a saber, recepcionistas de Centros Médicos Ambulatorios de una empresa privada de Salud de Argentina.

Siguiendo las delimitaciones generacionales que se mencionaron en este trabajo, la población encuestada se podría dividir en 36 personas, pertenecientes a la generación Y o Millennials (nacidos entre los años 1980 y 2000) y 18 personas encuadrados en la Generación X (1960-1980)..

El diseño de la encuesta se realizó siguiendo las siguientes pautas. Las primeras preguntas hicieron referencia, tal como se muestra en el anexo 1, a datos filiatorios en primera instancia, de manera tal de poder delimitar en qué cohorte y grupo se encuentran ubicados. Secundariamente se relevaron datos que describen su situación actual, tal como estado civil, composición familiar, nivel de estudios, etc. A fin de poder, si hiciera falta, relacionar determinadas respuestas con algún aspecto relevante que pudiera surgir.

Las preguntas siguientes tuvieron como objetivo principal relevar los intereses particulares de este grupo en relación a sus gustos e intereses personales y poder compararlos así con los descriptos en la bibliografía. Poder comprobar, si este grupo en particular, en este contexto actual, comparte o no, las mismas características globales descriptas acerca del grupo de referencia.

Luego, se buscó indagar a través de preguntas relacionadas a aspectos laborales tales como antigüedad en la empresa, conocimiento de sus objetivos, aspectos valorados en su puesto y en su superior, aquellos puntos que hacen a la motivación y satisfacción laboral y a los intereses particulares del grupo en relación a su trabajo actual.

Y por último, intentar conocer cuáles serían las razones que los motivaría a cambiarse de trabajo así como conocer su grado de conformidad o no con su puesto actual.

Con respecto al relevamiento de su situación actual, se pudieron relevar datos significativos tales como que solo el 30 % de los encuestados tiene un título universitario, el 72 % de ellos viven solos, por ende, asumimos que son independientes económicamente. Siendo en su gran mayoría solteros (88%) y sin hijos aún (77%).

La bibliografía describe a los Millennials como personas optimistas, independientes, seguras de sí mismas. Dichas características se vieron reflejadas en la encuesta ya que el 83% de los encuestados se identificó con una actitud segura y optimista antes nuevos desafíos o proyectos. Ellos no sienten temor ante el futuro, más bien, se sienten confiados en que gracias a su trabajo cooperativo y a su visión compartida de los problemas del mundo de hoy, las cuestiones que a ellos hoy los preocupa, se pueden cambiar. Ellos sienten sobre sus hombros la responsabilidad de “salvar al mundo” y se sienten capaces de hacerlo (Vergara 2016). La encuesta reveló además, que al 98% del grupo le interesan las causas sociales, y el 33% de ellos participa activamente en acciones comunitarias en pos de estas causas.

Con respecto al uso de la tecnología, se comprobó asimismo que el 66% de este grupo reconoció hacer uso de la tecnología entre 4 a 6 horas por día y el 33% entre 1 y 3 horas diariamente. La encuesta reveló que el mayor interés se da en redes sociales (77%), búsqueda de música, videos, más noticias de actualidad como segundo y tercer punto de interés. En este sentido, los Millennials argentinos demuestran no ser una excepción y adecuarse a esta característica global tan importante y emblemática para esta cohorte. Asimismo, el total del grupo encuestado reconoció su interés sobre las innovaciones tecnológicas y el 61% de ellos además, manifestó su rápida adopción.

Focalizando en el objetivo del trabajo de investigación, se buscó relevar en principio la situación actual de esta cohorte en su trabajo. Es decir, relevar los aspectos más preponderantes que moldean su situación laboral actual dentro de esta organización.

El resultado más significativo laboralmente hablando, fue que el 66% de los Millennials entrevistados se encuentra en su puesto actual hace más de tres años, llegando algunos a estar desde hace más de 10 años. Relevamiento que contrasta radicalmente con lo esgrimido en el marco teórico respecto a la movilidad y rotación de un puesto a otro. Este es un punto muy importante, dado que toda la bibliografía relevada, los identifica como un grupo que no permanece más de dos años en el mismo puesto. El diario Infobae, en su artículo “Millennials: cuando el trabajo es más que un sueldo a fin de mes” refuerza esta presunción, alegando que *“el promedio de duración máxima de los Millennials en un puesto laboral es de dos años, ya que esta generación no busca más hacer carrera en la empresa o estabilidad a largo plazo, sino mayor libertad y flexibilidad”* (Infobae 18/12/2016). En este caso y en este grupo en particular esta variable no se cumple tal como fue descripta.

Se les consultó también sobre qué aspectos son los más valiosos para ellos en relación a la empresa en la que trabajan, y siguiendo la tendencia sí confirmada, los aspectos más destacados fueron el del equipamiento tecnológico de la compañía, así como la contribución positiva de la empresa para con la sociedad en la cual se desarrolla. Estas variables son características que también confirman su condición perteneciente a esta generación Y, tal como comentamos en el marco teórico. Otras respuestas califican positivamente a la empresa por su expansión geográfica y por su antigüedad en el mercado.

Respecto a las características más valoradas de su puesto actual, los dos aspectos más destacados fueron, la posibilidad de trabajar en equipo y las posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional que da la compañía. Variables que son características típicas también de esta cohorte a nivel global. Le siguen en orden de valoración, los beneficios otorgados y la posibilidad de compatibilizar vida personal y su vida laboral. Cuestión no menor que influye de sobremanera en la motivación laboral y en la permanencia de un Millennial en su puesto.

Asimismo, el grupo entrevistado resaltó en la pregunta que hacía referencia a los beneficios otorgados por la compañía, el beneficio de la guardería

(remuneración extra destinada al cuidado de un hijo) y el programa de postulaciones internas, que les permite postularse tres veces al año a cualquier búsqueda interna que surja en la compañía. Item acorde al punto anterior que le otorga importancia a la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional. Otros beneficios valorados se relacionan con premios monetarios extras a su salario y en cuarto lugar, la flexibilidad horaria, que en este caso solo se relaciona con la posibilidad de ausentarse bajo el régimen de compensación de horas para no perder un premio por presentismo, con lo cual no es un modelo de flexibilidad horaria acorde a lo conocido normalmente en el mercado ni citado en la bibliografía anterior, motivo por el cual, se entiende que no fue seleccionado como primera opción.

En lo que tiene que ver con los Millennials y su relación con su superior, los encuestados valoraron fundamentalmente el buen trato y la accesibilidad y confianza que pudieran tener con él o ella. Este punto no es menor, ya que coincide con las estructurales más horizontales que esta Generación Y desea y busca en el ámbito laboral. Asimismo, destacan luego, en orden de importancia, la buena comunicación y el interés o preocupación que su jefe pueda manifestar acerca de los asuntos personales de los colaboradores a cargo. Características que afianzarían esta relación más cercana entre ambos puestos.

Este grupo de jóvenes describe conocer entre muy bien (80%) y bien (20%) los objetivos de su puesto, lo cual también nos habla de la necesidad de este cohorte, de tener claro que se espera de ellos diariamente en su puesto de trabajo, tal como fue enunciado anteriormente.

Las preguntas siguientes buscaron relevar sus gustos y aspiraciones a fin de entender las posibles variables que les harían permanecer o cambiar de trabajo llegado al caso.

Al consultarles sobre que les gustaría que su trabajo les permitiese hacer, las variables más elegidas hicieron referencia a poder aportar ideas y propuestas de mejora a su trabajo, a mantener reuniones periódicas con pares y superiores para establecer circuitos de trabajo y a trabajar en equipo. Por otro lado, al preguntar sobre los motivos que influirían para cambiarse de trabajo,

los más votados, fueron los ítems relacionados con mayor remuneración y posibilidades de desarrollo de carrera como los principales, siguiendo luego como tercera opción la cercanía a su domicilio. Cabe destacar que Home office y mayor flexibilidad horaria resultaron rankeados en el 4to lugar, con la misma valoración, con lo cual no parecen ser los motivos principales que se valorarían en el momento de tomar una decisión sobre un cambio laboral. Puntos a tener en cuenta tratándose de características destacadas a nivel global para este grupo.

Asimismo, se les consultó de acuerdo a sus expectativas personales y profesionales, cuanto tiempo planeaban quedarse en la empresa y el resultado fue muy revelador también. A saber, el 44% de los Millennials encuestados planeaban quedarse más de 10 años en la empresa, el 30% entre 6 y 10 años, el 20% entre 3 y 5 años y solo el 5% planeaba irse en menos de dos años.

Y por último, su grado de satisfacción en el puesto fue satisfecho en un 64% y Muy satisfecho en un 20%. Variables que condicen también la respuesta anterior acerca de la movilidad laboral.

Cabe comentar, algunos resultados de los encuestados pertenecientes a la generación X a fin de considerar diferencias o no de estas dos generaciones en el ámbito laboral.

Con respecto a su situación personal se encontraron grandes diferencias, atribuibles a la edad posiblemente, en la cual el 61% de los X encuestados están casados, el 83% tiene hijos y el 61% poseen estudios terciarios o universitarios completos. Diferencias que se podrían utilizar para entender o tener en cuenta para la identificación de sus motivaciones laborales y personales.

Las consideraciones relevantes en las respuestas referidas al ámbito laboral de los encuadrados en esta última generación respecto a la Y, tienen que ver con los siguientes puntos. Los colaboradores de la generación X consideran como un punto importante la contribución que la empresa pueda hacer a la sociedad (característica más típica de los Y que de los X). Como segundo aspecto importante de la empresa, considera la misión y la visión de la misma, mientras

que para los Millennials esta variable está rankeada en el penúltimo lugar de 7 respuestas. Cuestión que representa una contradicción ya que si bien manifestaron conocer muy bien los objetivos de su puesto, no parecen darle relevancia a la misión y visión de la empresa. Pareciera una visión más acotada de los Millennials en cuanto a su trabajo. Asimismo, para el X también es importante la antigüedad de la compañía en el mercado y el rubro en el que se desarrolla la compañía (aspecto que no surgió en los Y).

Los "X" priorizaron las posibilidades de desarrollo profesional como punto más importante en las valoraciones de su puesto conjuntamente con posibilidades de promoción y desarrollo. La variable de compatibilizar su vida personal y laboral, si bien fue seleccionada como importante ocupa un lugar más bajo que en los Y. Situación que se condice con lo teorizado de ambas generaciones, ya que si bien es importante para los X, sigue siendo prioritario su desarrollo profesional y escalar jerárquicamente en la empresa. Característica que heredaron de los Baby Boomers, sus antecesores y que no fue adoptada, como se manifestó acá también, por los Millennials.

Con respecto a los beneficios, esta cohorte (los X) tuvo la misma valoración que la Y respecto a la guardería (es un dato a tener en cuenta que en ambas poblaciones encuestadas hay mayoría de mujeres, 72% de los Y y 77% en los X). Así como el programa de postulaciones internas en segundo lugar, condiciendo esto con lo manifestado en el párrafo anterior.

Los resultados en cuanto a la relación con su superior, coinciden en el buen trato y en la accesibilidad como primer y segundo punto seleccionado en orden de importancia. Así como también hubo correlación en cuanto al conocimiento de los objetivos de su puesto. El 77% manifestó conocerlos muy bien.

A diferencia de los Y, los encuestados X manifestaron que les gustaría un trabajo que les permitiese participar activamente en la toma de decisiones inherentes a su trabajo en primer lugar, y luego sí poder aportar ideas que contribuyan a la mejora de procesos de trabajo. Situación que condice también con la autoconfianza de los X, que también la tienen al igual que los Y, pero más acorde a sus expectativas de crecimiento jerárquico manifestadas anteriormente.

Con respecto a las consultas sobre sus deseos de permanencia en el puesto, hubo plena coincidencia entre ambas cohortes frente los cuales las opciones de más de 10 años y entre 6 y 10 años fueron las más elegidas.

En los motivos que los impulsarían a cambiar de trabajo, hay algunas diferencias al respecto. La variable de mejor remuneración se mantiene como primera opción en ambas pero en los X si aparece la posibilidad de home office, mayor flexibilidad horaria y posibilidades de desarrollo profesional como segundas opciones (todas con la misma valoración) con lo cual, acá sí se ve como una posibilidad, características que en los Y no habían parecido tan claramente. Sabemos por la bibliografía antes descrita que estas dos generaciones comparten muchos valores ya que en algunos casos son muy cercanos. Estas últimas respuestas lo avalarían.

Para cerrar el análisis de la generación X, su grado de satisfacción con el puesto también es coincidente con el manifestado por la generación del Milenio. Los X se encuentran Satisfechos en un 66% y Muy Satisfechos en un 22%.

nials. Mientras que la generación X seleccionó de manera igualitaria las variables de mayor expectativa de desarrollo de carrera y causas personales (24%), los Milials entrevistados, marcaron causas personales como su segunda opción (24%) y mayores expectativas de desarrollo de carrera en tercer lugar (17%). La variable calidad de vida fue elegida en último lugar por ambos grupos, representando el 8% de la muestra para los X y 7% para los Y.

Conclusiones

Por todo lo analizado y relevado a través de esta encuesta y de los datos aportados adicionalmente, podemos esgrimir que los jóvenes encuestados, pertenecientes a la Generación Y o Millennials, cumplen con las características globales atribuidas a su grupo. Son jóvenes independientes, seguros de sí mismos, interesados en causas comunitarias compartidas a nivel global con otros jóvenes y poseen la proactividad necesaria para participar en ellas y contribuir a la mejora del ambiente en el que viven, tanto en lo social como en lo ambiental.

Por otro lado, son personas que usan la tecnología con un fin social en primera instancia como se había enunciado de ellos y a la vez la consideran una herramienta ya naturalizada en su vida para varios otros fines. Valoran las innovaciones tecnológicas y las adoptan rápidamente en su gran mayoría y le dan un papel preponderante a la hora de elegir una empresa sobre otra.

Con respecto a su situación laboral, indagada en este contexto, a saber, una empresa privada de salud de Argentina, pareciera que hay algunas variables a tener en cuenta. Como dijimos la primer y gran diferencia con respecto a todo lo investigado sobre el tema, parece estar en la antigüedad en el puesto y a la expectativa de movilidad laboral de este grupo. Como enunciamos anteriormente, una característica muy importante que define a los Millennials tiene que ver con su deseo de cambiar permanentemente de trabajo (o por lo menos con una periodicidad que no exceda los dos o tres años). Como vimos en los resultados de la encuesta respecto a sus motivaciones laborales y resaltamos como respuestas muy emblemáticas, en este caso, estos jóvenes llevan en su gran mayoría más de tres años en su puesto, manifestando como una posibilidad a futuro, quedarse en la empresa por periodos más largos aún. Deberíamos preguntarnos a que se debe dicha conclusión, y considerar para esto, algunos indicadores que surgieron en sus respuestas.

Por lo manifestado, son jóvenes que en su mayoría no poseen estudios terciarios ni universitarios, con lo cual se podría inferir que sus aspiraciones por

lo menos profesionales o académicas no serán un punto crucial a tener en cuenta en su elección de cambiar de compañía. Cuestión que también se condice en sus respuestas a la encuesta de egreso tomada por la empresa, en la cual la respuesta de mayores expectativas de desarrollo de carrera como razón de egreso ocupa el tercer lugar entre las cuatro opciones dadas. Me parece importante aclarar que para el puesto que ocupa esta población, los estudios universitarios o terciarios no son un requisito excluyente.

Por su valoración de la empresa, además del equipamiento tecnológico, la permanencia de la misma a lo largo del tiempo (20 años) parece ser un tema importante para ellos. Característica que se podría asumir como un aspecto de seguridad de su empleo considerando el entorno económico inestable a lo largo de varios periodos de este país, Argentina. Si bien no marcaron la estabilidad laboral de su puesto en particular en primer lugar, sí lo marcaron en el punto referido a la compañía en el contexto de mercado actual así como resaltaron el ítem relacionado con la expansión geográfica de la empresa. Indicador que alimenta la variable del crecimiento de la misma y su estabilidad en el mercado. Cabe aclarar, que en el contexto económico y social de nuestro país a lo largo de estos 20 años de establecimiento de esta empresa, ha sido muy cambiante y que estos jóvenes han sido testigos de dicha inestabilidad. Motivo por el cual, podemos inducir que la seguridad laboral y la estabilidad económica son puntos importantes para esta población. En un estudio realizado por Viacom Internacional, "The Next Normal: una mirada sin precedentes sobre los Millennials del mundo", a jóvenes de varios países, entre ellos, Argentina, se reveló que... *"el 47% (de los jóvenes argentinos) cree que la seguridad laboral seguirá empeorando y el 73% opina que es mejor tener un trabajo que pague un salario mínimo que no tenerlo. El desempleo juvenil argentino es relativamente bajo en comparación con muchos países, pero la gente conoce el pasado y sabe lo importante que es tener un empleo. Sin embargo, existe la percepción de que las oportunidades y posibilidades laborales pueden no ser fáciles en el futuro"* (Cámara Argentina de Agencias de Medios, 2013). Conceptos que parecen condecirse con las valoraciones seleccionadas en esta encuesta en particular.

Al mismo tiempo, valoran de la empresa las posibilidades factibles de crecimiento, con lo cual y siguiendo su expectativa de quedarse varios años en ella, se conectan ambas para convertir a este trabajo en un entorno de desarrollo real de acuerdo a sus posibilidades y un ambiente seguro en un contexto de mercado inestable.

En conclusión, retomando la pregunta referida a las diferencias de características y motivaciones de la Generación Y entre Argentina y otros países, podemos decir que en esta muestra particular las diferencias más destacadas se resumirían en la valoración satisfactoria de su puesto en particular y de la empresa en la que se encuentran trabajando, sus altas expectativas laborales en relación a crecer y desarrollarse en la misma, la valoración de un empleo estable en una empresa con gran trayectoria en el mercado. Aspectos que hacen que este grupo en particular, con las características ya descritas, se encuentre lo suficientemente motivado laboralmente para no cumplir con la visión de movilidad y rotación laboral constante enunciada para su generación a nivel global. Sería probable pensar que en el contexto argentino a lo largo del tiempo, la construcción de valores, intereses y motivaciones laborales de esta generación tomó un cariz particular, diferenciándose de otros grupos estudiados a nivel mundial, aunque sería motivo de profundización en otro tipo de investigación.

Respecto a la pregunta referida a los motivos de egreso de ese grupo y su comparación con la generación que los antecede podemos concluir que ambas cohortes consideran a la variable mayor remuneración en primer lugar, siendo las posibilidades de desarrollo de carrera el segundo motivo más valorado. En las entrevistas telefónicas tomadas por la empresa a integrantes de ambas generaciones, esto también se ve reflejado. Con lo cual podemos concluir que en este contexto particular de esta empresa, en este país en este momento particular, ambas cohortes se comportan de manera similar al momento de evaluar su egreso de un trabajo.

Limitaciones

Cabe aclararse que la presente investigación, como ya dijimos, hace referencia a un grupo muy específico dentro de una empresa particular dentro del ámbito laboral argentino. Esta población posee características diferenciales a otras en otras empresas de otros rubros. Ya sea por su condición socioeconómica, cultural, académica y laboral. Con lo cual las posibilidades de generalizar las conclusiones a otros grupos de millennials argentinos es limitada. Resultaría de interés tomar esta misma encuesta a otros empleados de otras empresas privadas argentinas y comparar ambos resultados.

Sugerencias para futuras líneas de investigación

Dado lo expuesto anteriormente, me parecería interesante explorar la posibilidad de entrevistar jóvenes en empresas de distintos rubros a fin de poder tener un acercamiento a las variables pesquisadas en esta investigación a nivel más generalizado del mercado laboral actual argentino.

Me parecería importante comparar asimismo, de forma más específica si las variables de motivaciones laborales y expectativas a futuro difieren en jóvenes graduados en diferentes carreras universitarias y a su vez de los que no tienen ninguna carrera terciaria o universitaria.

Por último, un tema importante a desarrollar con mayor profundidad en otra investigación podría ser la incidencia y el impacto de los factores económicos, geográficos y socioculturales de este país para la generación Y. Es decir, como vivieron los distintos sucesos sociales y económicos por los cuales ha atravesado el país y por ende los ha influenciado a ellos en su crecimiento.

Referencias Bibliográficas

Abrams, Philip (1982) Historical Sociology. Shepton Mallet: Open Books

Barrial, Gabriela (2014) ¿Qué elementos definen a una generación, PDF <http://www.expostrategas.com.ar/material/PDF%20Gabriela%20Barrial%20web.pdf>

Barceló, Juan Carlos (2015) El Employer Branding y la fuerza laboral de los Millennials <http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/los-expertos-analizan/seleccion-de-personal-los-expertos-analizan/el-employer-branding-y-la-fuerza-laboral-de-los-millennials/>

Beck, Ulrich (2007) Fronteras: transitoriedad y dinámicas interculturales. Generaciones globales en la sociedad del riesgo mundial. [file:///C:/Users/The%20Cimino%C2%B4s/Downloads/ausencia fronteras 9 marzo eng%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/The%20Cimino%C2%B4s/Downloads/ausencia%20fronteras%209%20marzo%20eng%20(2).pdf)

Barcelona Bellora, Carolina (2012) Cuestión de edad: Generaciones “X” e “Y” y por qué ven la vida diferente y esperan cosas muy distintas del trabajo <http://www.iprofesional.com/notas/145272-Cuestin-de-edad-generaciones-X-e-Y-y-el-porqu-ven-la-vida-diferente-y-esperan-cosas-muy-distintas-de-un-trabajo>

Boschma, J. y Groen, I. (2007) Generación Epstein: más listos, más rápidos y más sociales, España: Ediciones Gestion 2000

Caballero Rodríguez, Ketia (2002), El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>

Cámara Argentina de Agencias de Medios (19/04/2013) “Un retrato sobre los millennials del mundo”

<http://www.agenciasdemedios.com.ar/novedades/actualidad/un-retrato-sobre-los-millennials-del-mundo/>

Carmen Leccardi y Carles Feixa (2011) El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. <http://www.scielo.cl/pdf/udecada/v19n34/art02.pdf>

Cuesta, E; Ibañez, M.E; Tagliabue, R.; Zangaro, M. (2009). La nueva generación Millennials y el trabajo, Barbarói Santa Cruz do Sul, n. 31, ago./dic. 2009, pag. 129. http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo83/files/La_Nueva_Generacion_Millennials_y_el_Trabajo.pdf,

Deloitte (2014) Big demands and high expectations. The Deloitte Millennial Survey, Deloitte

Dychtwald, K, Erickson, T, Morrison R, (2007) Retención del Talento. Editorial Lid, Harvard Business Press

Franichevich A. y Marchioeri, E. (2010) Conexión Intergeneracional, Sumando aportes de las generaciones en el Trabajo. Temas grupo Editorial, Buenos Aires

Fernández, Tino (2014) Porque los Millennials se van de su empresa. <http://www.expansion.com/2014/02/24/emprendedores-empleo/desarrollo-de-carrera/1393259989.html>

Garcia Lombardia, P, Stein, G, Pin, R. (2008) Politicas para dirigir a los nuevos profesionales. IESE, Bussines School, Universidad de Navarra. Documento de investigación. <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0753.pdf>

Infobae, Tendencias (18/12/2016) “Millennials: cuando el trabajo es más que un sueldo a fin de mes”

<http://www.infobae.com/tendencias/2016/12/18/millennials-cuando-el-trabajo-es-mas-que-un-sueldo-a-fin-de-mes/>

Kupperschmidt, BR. (2000) Multigeneration employees: strategies for effective management

Luzardo, Alejandra (2016) Los Millennials se están haciendo cargo del futuro del planeta. BID Mejorando vidas.

<http://blogs.iadb.org/cambioclimatico/2016/07/13/los-millennials-se-estan-haciendo-cargo-del-futuro-del-planeta/>

Mannheim, K. (1928) El problema de las generaciones. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 62 [1993]. http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_062_12.PDF

Meir, Justin y Crocker, Mitchell (2010) Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. The Journal of Human Resource and Adult Learning, Vol.7, Num 1, June 2010, pag 72

Melamed, A. y Molinari, P. (2013) La generación Y solo le dice que sí a los trabajos que tienen mayor flexibilidad, <http://www.iprofesional.com/notas/159906-La-Generacin-Y-solamente-le-dice-s-a-los-trabajos-que-tienen-un-alto-nivel-de-flexibilidad>

Melamed, Alejandro, (2010) Empresas + humanas. Mejores personas, mejores empresas. 1ª edición, Buenos Aires, Editorial Planeta

Muñoz, Adañez (1990) Satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.

Murow, Esther (2015) Como contratar y retener a los Millennials y no morir en el intento. <http://www.forbes.com.mx/como-contratar-y-retener-a-los-millennials-y-no-morir-en-el-intento>

Naranjo, Maria. Revista La Nación, 15/06/2008. Millennials: la generación del futuro

<http://www.lanacion.com.ar/1020257-millennials-la-generacion-del-futuro>

Ortega y Gasset, J. (1933): El método histórico de las generaciones. En torno a Galileo, Obras completas. Madrid: Revista de Occidente [1970]

Puñales, Laura (2015) ¿Cómo retener y aprovechar a los talentos Millennials? <http://www.elobservador.com.uy/como-retener-y-aprovechar-los-talentos-millennials-n296790>

Robbins, S. P. y Coulter, M (1996). Administración. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Rojas, Cecilia, (26\12\2008) La generación Net llega al trabajo <http://www.latercera.com/noticia/la-generacion-net-llega-al-trabajo/>

Salzmann, Veronica (2009) Generación Y, los líderes del 2020. Newsletter electrónico Hucap http://www.hucap.com/spanish/n_29.htm

Simon, Cristina y Allard, Gayle (2007) Duelo Generacional en las empresas. <http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/duelo-generacional-en-las-empresas/>

Vergara, Nicolás, 24/04/2016 “Una visión personal (y controversial) de los Millennials”

<http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/una-vision-personal-y-controversial-de-los-millennials/222829>

Zavala, Gerardo (2012) Comportamiento de las distintas generaciones. Gerza.com.

http://www.gerza.com/articulos/aprendizaje/todos_articulos/comport_generaciones.html

Se tiene en cuenta una tesis de la Universidad de San Andrés, Alumna Sol Marquina, 2012 “Atracción y retención de la Generación Y en las organizaciones”

Anexo 1:

Encuesta

1. ¿Cuál es tu edad?

2. ¿Cuál es tu sexo?

- Femenino
- Masculino

3. ¿Cuál es tu estado civil actual?

- Casado/a
- Viudo/a
- Divorciado/a
- Separado/a
- Soltero/a

4. ¿Cuál es el nivel de educación actual?

- Escuela secundaria
- Estudios Terciarios incompletos
- Estudios Terciarios completos
- Estudios universitarios incompletos
- Estudios universitarios completos
- Estudios de Posgrado incompletos
- Estudios de Posgrado completos

5. Cantidad de hijos:

- 0
- 1
- 2
- 3 o más



Universidad de
San Andrés

6. ¿Con quién vivís?

- Vivo con mis padres
- Alquilo
- Soy dueño
- Otra (por favor especificar)

7. ¿Cuánto tiempo haces uso diariamente de la tecnología fuera del entorno laboral? (smartphones, tablets, PC, Internet, etc)

- menos de 3 horas
- entre 3 y 4 horas
- entre 5 y 6 horas
- Más de 6 horas

8. ¿Con que finalidad haces uso de la tecnología?

- Redes sociales (facebook, instagram, snapchat, etc)
- Juegos en línea
- Búsqueda de información /fines académicos
- Noticias y actualidad
- Música, vídeos, cine

Otro

9. ¿Cuánto valoras las innovaciones tecnológicas?

- Mucho. Las sigo y las adopté rápidamente
- Algo. Creo que sirven pero no me interesan adoptarlas
- Nada. No me interesan
- Otro (especifique)

10. ¿Cómo te sentís frente a nuevos proyectos o desafíos?

- Temeroso / inseguro
- Optimista / Seguro
- Indiferente
- Otro (especifique)

11. ¿Te interesan las causas sociales y acciones comunitarias?

- Sí, me interesan pero no participo
- Participo activamente
- No me interesan y no participo
- Otro (especifique)

12) ¿Cuál es tu antigüedad en la empresa?

13) ¿Cuáles son los aspectos que más valoras de la empresa en el contexto del mercado actual? (Siendo 1 el más importante, ordénalos según su importancia)

1. Prestigio de la empresa
2. Contribución positiva para la sociedad
3. Expansión geográfica de la empresa
4. Rubro de la actividad que desarrolla
5. Antigüedad en el mercado
6. Equipamiento tecnológico
7. Objetivos y valores (Misión, visión)

Universidad de
San Andrés

14) ¿Cuáles son los aspectos que valora de su puesto en particular? (Siendo 1 el más importante, ordénalos según su importancia)

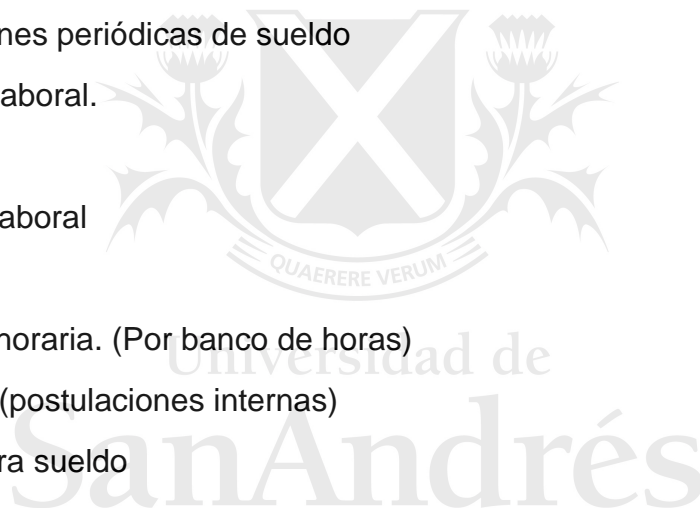
1. Estabilidad Laboral
2. Nivel de ingresos
3. Beneficios
4. Posibilidades de desarrollo profesional
5. Posibilidades de promoción/ crecimiento
6. Posibilidades de compatibilizar vida personal, vida laboral
7. Clima laboral
8. Posibilidades de trabajar en equipo

15) En general, ¿Que tan bien conoces las actividades y objetivos que debes hacer en tu puesto de trabajo?

1. Muy bien
2. Bien
3. Poco
4. No las conozco

16) ¿Cuáles de estos beneficios son más importantes para vos? (Siendo 1 el mas importante, ordénalos según su importancia)

1. Actualizaciones periódicas de sueldo
2. Buen clima laboral.
3. Prepaga
4. Estabilidad laboral
5. Guardería
6. Flexibilidad horaria. (Por banco de horas)
7. Job posting (postulaciones internas)
- 8- Premios extra sueldo



17) ¿Qué cualidades o acciones te resultan valiosas de tu superior? (Se puede elegir más de una opción)

1. Buen trato
2. Interacción para la toma de decisiones
3. Buena comunicación
4. Accesibilidad/ confianza
5. Devoluciones y feedback periódicas sobre desempeño
6. Capacitación continua a los colaboradores a cargo
7. Interés por cuestiones personales

18) ¿Te gustaría un trabajo que te permitiese? (Se puede elegir más de una opción)

1. Participar activamente en la toma de decisiones inherentes a tu trabajo
2. Poder aportar y/o sugerir ideas y propuestas de mejora
3. Trabajar en equipo para establecer circuitos de trabajo
4. Trabajar en proyectos con objetivos claros y tiempo delimitado
5. Reuniones periódicas con tus pares y superiores para revisar los procesos de trabajo
6. Desarrollar ideas y proyectos creativos
7. Ninguna de las anteriores
8. Otro (Especificar): _____

19) Acorde a tu perspectiva personal y profesional ¿Cuánto planeas quedarte en la empresa?

1. No más de dos años
2. Entre 3 y 5 años
3. Entre 6 y 10 años
4. Más de 10 años

20) ¿Cuáles de estos motivos influirían en tu decisión de cambiar de trabajo?

1. Mayor flexibilidad horaria
2. Mejor remuneración
3. Mayor contribución o aporte a la sociedad
4. Posibilidad de desarrollo de la carrera profesional
5. Cercanía a tu domicilio
6. Posibilidad de trabajar desde tu casa (Home office)
7. Otro (Especificar): _____

21) ¿Cuan satisfecho estás en tu puesto actual de trabajo?

1. Nada satisfecho
2. Poco satisfecho
3. Algo satisfecho
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho



Universidad de
San Andrés

Anexo 2:

Resultados de encuestas

Total de encuestas	54
Millenials	36
Generación X	18

	GEN Y	%	GEN X	%
1. Femenino	26	72.22	14	77.78
2. Masculino	10	27.78	4	22.22
				-
1. Casado/a	4	11.11	11	61.11
2. Viudo/a		-		-
3. Divorciado/a		-	2	11.11
4. Separado/a		-	1	5.56
5. Soltero/a	32	88.89	4	22.22
		-		-
1. Escuela Secundaria	8	22.22	4	22.22
2. Terciarios incompletos	6	16.67	1	5.56
3. Terciarios completos	9	25.00	4	22.22
4. Universitarios incompletos	11	30.56	2	11.11
5. Universitarios completos	2	5.56	3	16.67
6. Posgrado incompletos	0	-	1	5.56
7. Posgrado completo	0	-	3	16.67
		-		-
4) Cantidad de hijos:		-		-
1. 0	28	77.78	3	16.67
2. 1	5	13.89	2	11.11
3. 2	2	5.56	11	61.11
4. 3 o más	1	2.78	2	11.11
		-		-
5) Tipo de residencia		-		-
1. Vivo con mis padres	9	25.00	1	5.56
2. Alquiler	16	44.44	5	27.78
3. Soy dueño	8	22.22	11	61.11
4. Otra (especificar) _____	2	5.56	1	5.56
		-		-
6) Tiempo de uso de la tecnología		-		-
1. menos de 3 horas	14	38.89	8	44.44
2. entre 3 y 4 horas	14	38.89	7	38.89
3. entre 5 y 6 horas	3	8.33	2	11.11
4. más de 6 horas	5	13.89	1	5.56
		-		-
Finalidad		-		-

1. Redes sociales	28	77.78	17	94.44
2. Juegos en red	1	2.78	2	11.11
3. Búsqueda de información/ fines académicos	14	38.89	8	44.44
4. Noticias / actualidad	21	58.33	10	55.56
5. Música, videos	22	61.11	7	38.89
6. Otros NETFLIX/COMPRAS	1	2.78	2	11.11
		-		-
8) ¿Cuánto valoras las innovaciones tecnológicas?		-		-
1. Mucho. Las sigo y las adopté rápidamente	22	61.11	13	72.22
2. Algo, creo que sirven pero no me interesan adoptarlas	14	38.89	5	27.78
		-		-
9) ¿Cómo te sentís frente a nuevos proyectos?		-		-
1. Temeroso/ inseguro	6	16.67	2	11.11
2. Optimista / seguro	30	83.33	16	88.89
		-		-
10) ¿Te interesan las causas sociales y acciones comunitarias?		-		-
1. Sí, me interesan pero no participo	23	63.89	13	72.22
2. Participó activamente	12	33.33	5	27.78
3. No me interesan y no participo	1	2.78		-
		-		-
Antigüedad en la empresa		-		-
Hasta 2 años	12	33.33	3	16.67
3-5 años	13	36.11	0	-
6-10 años	9	25.00	1	5.56
11-15 años	2	5.56	6	33.33
16-20 años			5	27.78
21 o más			3	16.67

Aspectos más valorados EMPRESA	Gen Y	Gen X
Prestigio de la empresa	105	36
Contribución positiva para la sociedad	160	87
Expansión geográfica de la empresa	156	73
Rubro de la actividad que desarrolla	147	77
Antigüedad en el mercado	159	79
Equipamiento tecnológico	168	73
Objetivos y valores (Misión, visión)	113	79
Aspectos más valorados PUESTO	Gen Y	Gen X
Estabilidad Laboral	76	30
Nivel de ingresos	170	74
Beneficios	175	72
Posibilidades de desarrollo profesional	177	114
Posibilidades de promoción/ crecimiento	171	93

Puntajes
1 er puesto
2do puesto
3er puesto

Posibilidades de compatibilizar vida personal, vida laboral	174	89
Clima laboral	144	85
Posibilidades de trabajar en equipo	205	91

BENEFICIOS más importantes	Gen Y	Gen X
Actualizaciones periódicas de sueldo	122	73
Buen clima laboral.	122	63
Prepaga	141	47
Estabilidad laboral	72	43
Guardería	269	128
Flexibilidad horaria. (Por banco de horas)	166	93
Job posting (postulaciones internas)	232	112
Premios extra sueldo	172	89

Aspectos valorados del SUPERIOR	Gen Y	Gen X
Buen trato	21	16
Interacción para la toma de decisiones	10	8
Buena comunicación	14	10
Accesibilidad/ confianza	18	14
Devoluciones y feedback periódicas sobre desempeño	7	4
Capacitación continua a los colaboradores a cargo	6	5
Interés por cuestiones personales	13	10
Otros	0	1

15) Conoces las actividades y objetivos de TU puesto de trabajo?

	Gen Y	%	Gen X	%
1. Muy bien	29	80.56	14	77.78
2. Bien	7	19.44	4	22.22
3. Poco				
4. No las conozco				

18) ¿Te gustaría un trabajo que te permitiese?

	Gen Y	Gen X
1. Participar activamente en la toma de decisiones inherentes a tu trabajo	14	14
2. Poder aportar y/o sugerir ideas y propuestas de mejora	25	15
3. Trabajar en equipo para establecer circuitos de trabajo	17	10
4. Trabajar en proyectos con objetivos claros y tiempo delimitado	9	3
5. Reuniones periódicas con tus pares y superiores para revisar los procesos de trabajo	19	7
6. Desarrollar ideas y proyectos creativos	13	4
7. Otro (Especificar): _____	1	

19) Acorde a tu perspectiva personal y profesional

¿Cuanto planeas quedarte en la empresa?	Gen Y	%		Gen X	%
1. No más de dos años	2	5.56		1	5.56
2. Entre 3 y 5 años	7	19.44			-
3. Entre 6 y 10 años	11	30.56		3	16.67
4. Más de 10 años	16	44.44		14	77.78

20) ¿Cuales de estos motivos influirían en tu decisión de cambiar de trabajo?

1. Mayor flexibilidad horaria	16			6
2. Mejor remuneración	29			15
3. Mayor contribución o aporte a la sociedad	4			1
4. Posibilidad de desarrollo de la carrera profesional	23			6
5. Cercanía a tu domicilio	18			5
6. Posibilidad de trabajar desde tu casa (Home office)	16			6
7. Mayores beneficios	10			4
8. Otro (Especificar): _____				1

21) ¿Cuan satisfecho estas en tu puesto actual de trabajo?

	Gen Y	%		Gen X	%
1. Nada satisfecho	2	5.56		0	-
2. Poco satisfecho	1	2.78		0	-
3. Algo satisfecho	3	8.33		2	11.11
4. Satisfecho	23	63.89		12	66.67
5. Muy satisfecho	7	19.44		4	22.22

Anexo 3:

Encuestas telefónicas de egreso tomadas por el Departamento de RRHH a ex empleados de varios sectores de la empresa de referencia

GENERACION X

<i>Fecha Ingreso</i>	<i>Fecha Baja</i>	<i>Motivo Baja</i>	<i>FECHA DE NACIMIENTO</i>	<i>AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA</i>	<i>Mejora Económica</i>	<i>Mayor Expectativa Desarrollo de Carrera</i>	<i>Mejora Calidad de Vida</i>	<i>Causas Personales</i>
19/09/2011	22/09/2015	RENUNCIA	23/04/1950	4				1
13/02/2013	30/09/2015	RENUNCIA	29/03/1960	2	1			
15/11/2010	20/07/2015	RENUNCIA	16/05/1961	4				1
16/12/2013	31/07/2015	RENUNCIA	15/01/1963	1	1			
01/08/1987	07/09/2015	RENUNCIA	14/09/1963	28				1
15/09/2014	13/07/2015	RENUNCIA	13/04/1967	0	1			
19/07/2010	20/08/2015	RENUNCIA	01/09/1970	5		1		
01/08/2013	02/01/2015	RENUNCIA	18/03/1971	1		1		
01/09/2014	01/09/2015	RENUNCIA	29/10/1971	5	1			
01/09/2014	11/09/2015	RENUNCIA	29/10/1971	5	1			
26/11/2014	18/08/2015	RENUNCIA	26/04/1972	0	1			
01/11/2005	30/06/2015	RENUNCIA	13/12/1972	16	1			
08/10/2013	01/11/2015	RENUNCIA	31/08/1973	2	1			
23/03/2010	31/05/2015	RENUNCIA	06/11/1973	5		1		
20/04/2009	30/07/2015	RENUNCIA	17/01/1974	7	1			
24/04/2013	19/01/2015	RENUNCIA	18/03/1974	1	1			
04/10/2006	30/06/2015	RENUNCIA	21/11/1974	8	1			
19/03/2012	05/10/2015	RENUNCIA	30/01/1975	3	1			
07/11/2005	22/04/2015	RENUNCIA	21/02/1975	16				1
10/01/2012	31/05/2015	RENUNCIA	04/03/1976	3		1		
01/06/2014	23/02/2015	RENUNCIA	17/04/1976	2		1		
21/10/2013	07/09/2015	RENUNCIA	21/05/1976	1	1			
12/11/2009	17/04/2015	RENUNCIA	02/11/1976	5		1		
01/07/2010	07/09/2015	RENUNCIA	25/12/1976	5				1
01/10/2014	28/02/2015	RENUNCIA	16/03/1977	0		1		
17/07/2000	31/07/2015	RENUNCIA	04/06/1977	15				1
14/12/2007	06/05/2015	RENUNCIA	16/06/1977	7	1			
21/02/2011	15/07/2015	RENUNCIA	24/08/1977	4	1			
23/06/2011	12/01/2015	RENUNCIA	30/08/1977	3			1	
03/04/2008	29/03/2015	RENUNCIA	21/10/1977	6			1	
15/01/2007	13/07/2015	RENUNCIA	02/11/1977	8		1		
23/02/2012	15/07/2015	RENUNCIA	27/12/1977	3				1
09/05/2012	31/08/2015	RENUNCIA	17/01/1978	3		1		
13/04/2015	29/09/2015	RENUNCIA	31/10/1978	0				1
14/02/2011	31/10/2015	RENUNCIA	19/02/1979	4	1			
04/05/2015	30/06/2015	RENUNCIA	20/02/1979	0				1

21/04/2015	29/06/2015	RENUNCIA	02/06/1979	0			1	
12/10/2006	02/01/2015	RENUNCIA	02/12/1979	8	1			
					17	9	3	9
					45%	24%	8%	24%

GEN Y

16/07/2008	23/02/2015	RENUNCIA	09/07/1980	7		1		
19/12/2005	02/06/2015	RENUNCIA	23/07/1980	9			1	
16/10/2014	31/05/2015	RENUNCIA	26/07/1980	0				1
17/03/2014	31/03/2015	RENUNCIA	30/09/1980	1			1	
25/06/2008	16/03/2015	RENUNCIA	25/11/1980	6	1			
02/07/2013	20/07/2015	RENUNCIA	10/04/1981	2	1			
15/11/2010	18/02/2015	RENUNCIA	27/12/1981	4	1			
01/11/2010	23/09/2015	RENUNCIA	13/03/1982	4	1			
02/02/2006	31/03/2015	RENUNCIA	27/06/1982	9	1			
25/03/2008	02/06/2015	RENUNCIA	24/09/1982	7	1			
26/05/2014	28/08/2015	RENUNCIA	19/10/1982	1		1		
26/05/2014	01/09/2015	RENUNCIA	19/10/1982	1	1			
16/04/2014	07/09/2015	RENUNCIA	01/04/1983	1				1
05/11/2012	02/09/2015	RENUNCIA	21/10/1983	2				1
02/07/2012	18/04/2015	RENUNCIA	01/02/1984	3				1
11/11/2013	22/06/2015	RENUNCIA	24/05/1984	1				1
15/10/2013	15/10/2015	RENUNCIA	22/06/1984	2	1			
15/10/2013	19/10/2015	RENUNCIA	22/06/1984	2	1			1
17/07/2013	14/03/2015	RENUNCIA	26/09/1984	1	1			
04/08/2014	15/01/2015	RENUNCIA	09/07/1985	0	1			
01/11/2011	27/02/2015	RENUNCIA	12/01/1986	3	1			
09/04/2012	07/04/2015	RENUNCIA	26/03/1986	2				1
10/12/2014	27/04/2015	RENUNCIA	25/05/1986	0	1			
20/06/2006	02/08/2015	RENUNCIA	06/07/1986	9	1			
26/09/2011	02/07/2015	RENUNCIA	14/08/1986	3				1
01/06/2015	04/06/2015	RENUNCIA	05/09/1986	0				1
24/02/2011	30/06/2015	RENUNCIA	13/02/1987	4		1		
09/10/2012	30/09/2015	RENUNCIA	21/03/1987	2				1
19/07/2012	27/04/2015	RENUNCIA	25/07/1987	2		1		
12/02/2014	14/09/2015	RENUNCIA	22/10/1987	1	1			
01/10/2013	02/06/2015	RENUNCIA	06/02/1988	1	1			
24/09/2013	31/08/2015	RENUNCIA	25/07/1988	1	1			
24/09/2013	31/08/2015	RENUNCIA	25/07/1988	1	1			
05/01/2015	03/07/2015	RENUNCIA	20/08/1988	0	1			
12/05/2015	17/07/2015	RENUNCIA	12/11/1988	0	1			
04/01/2010	28/02/2015	RENUNCIA	08/12/1988	5		1		
06/09/2010	31/07/2015	RENUNCIA	01/04/1989	4			1	
23/12/2013	30/06/2015	RENUNCIA	09/04/1989	1				1
26/05/2015	30/09/2015	RENUNCIA	12/04/1989	5				1

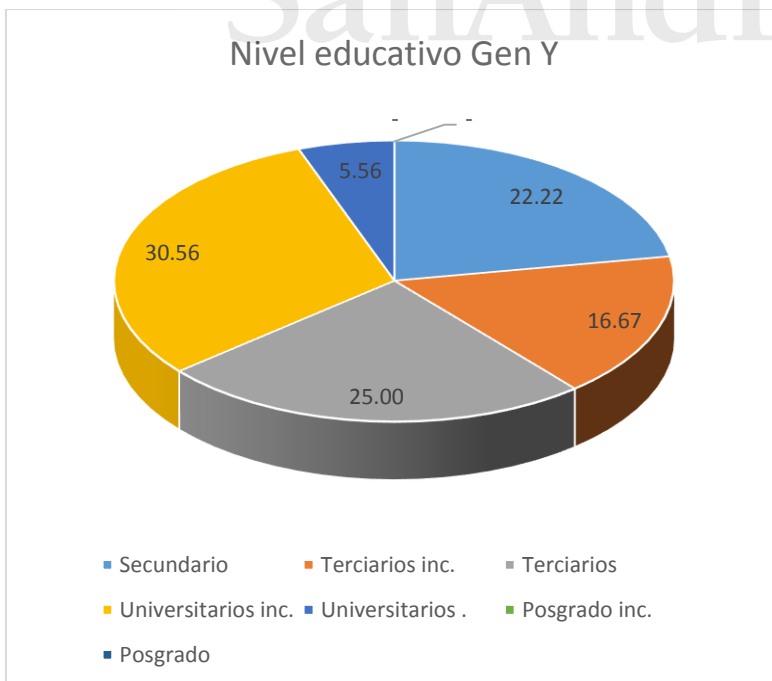
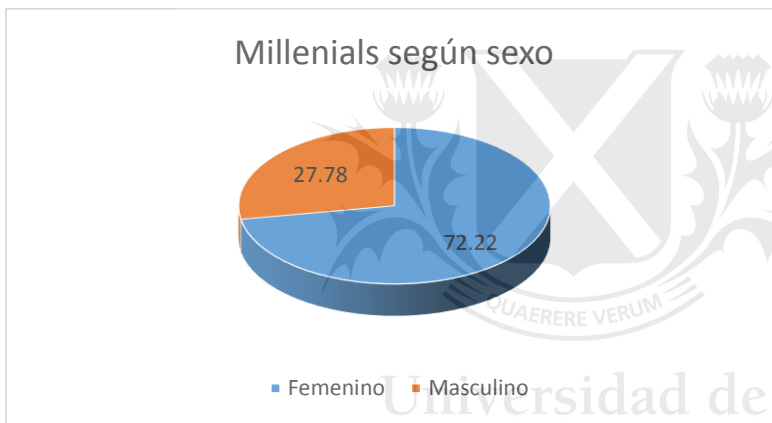
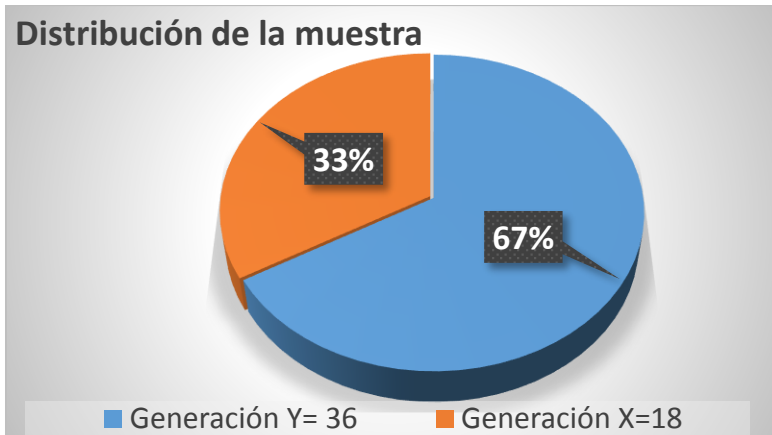
12/04/2010	06/04/2015	RENUNCIA	25/06/1989	4		1		
22/04/2014	09/02/2015	RENUNCIA	24/02/1990	0		1		
20/04/2015	13/10/2015	RENUNCIA	11/04/1990	0	1			
15/10/2013	31/05/2015	RENUNCIA	14/06/1990	1				1
06/04/2015	29/05/2015	RENUNCIA	22/11/1990	0		1		
23/12/2013	07/08/2015	RENUNCIA	13/02/1991	1				1
20/08/2015	30/09/2015	RENUNCIA	07/03/1991	0				
02/07/2014	17/07/2015	RENUNCIA	16/07/1991	1	1			
09/04/2013	11/03/2015	RENUNCIA	21/08/1991	1	1			
13/04/2012	09/02/2015	RENUNCIA	28/08/1991	2			1	
06/07/2015	13/07/2015	RENUNCIA	09/11/1991	0	1			
05/01/2015	08/06/2015	RENUNCIA	17/04/1992	0	1			
04/08/2014	25/08/2015	RENUNCIA	06/08/1992	1	1			
02/02/2015	11/05/2015	RENUNCIA	26/09/1992	0		1		
06/11/2013	04/05/2015	RENUNCIA	22/03/1993	1	1			
23/06/2014	08/05/2015	RENUNCIA	25/06/1993	0	1			
12/03/2015	06/07/2015	RENUNCIA	27/10/1993	0	1			
05/05/2014	19/01/2015	RENUNCIA	14/02/1994	0		1		
11/08/2014	28/02/2015	RENUNCIA	16/03/1996	0	1			

30 10 4 14
52% 17% 7% 24%

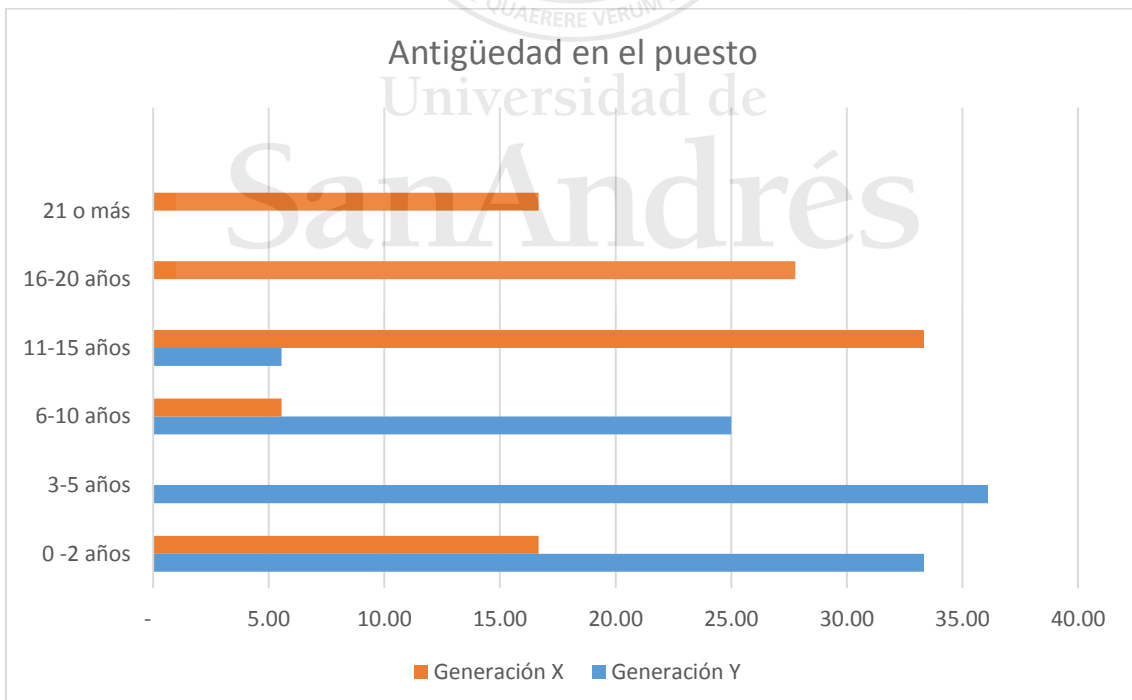
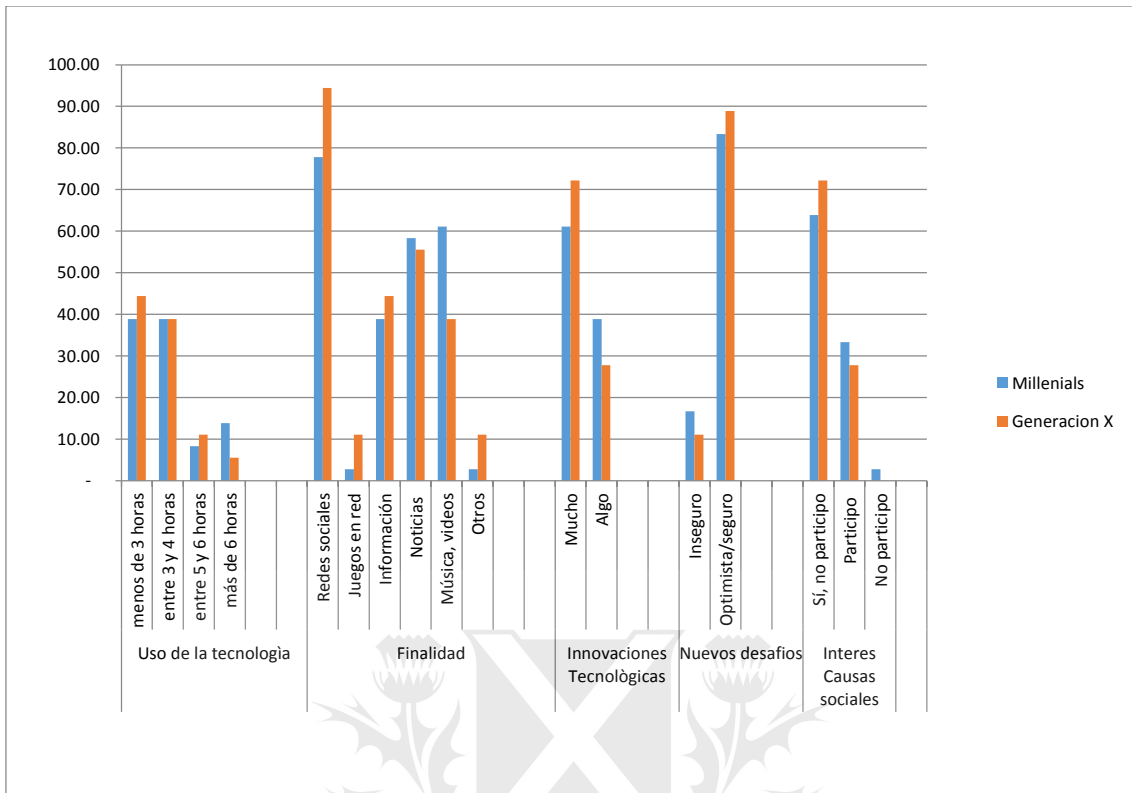


Anexo 4:

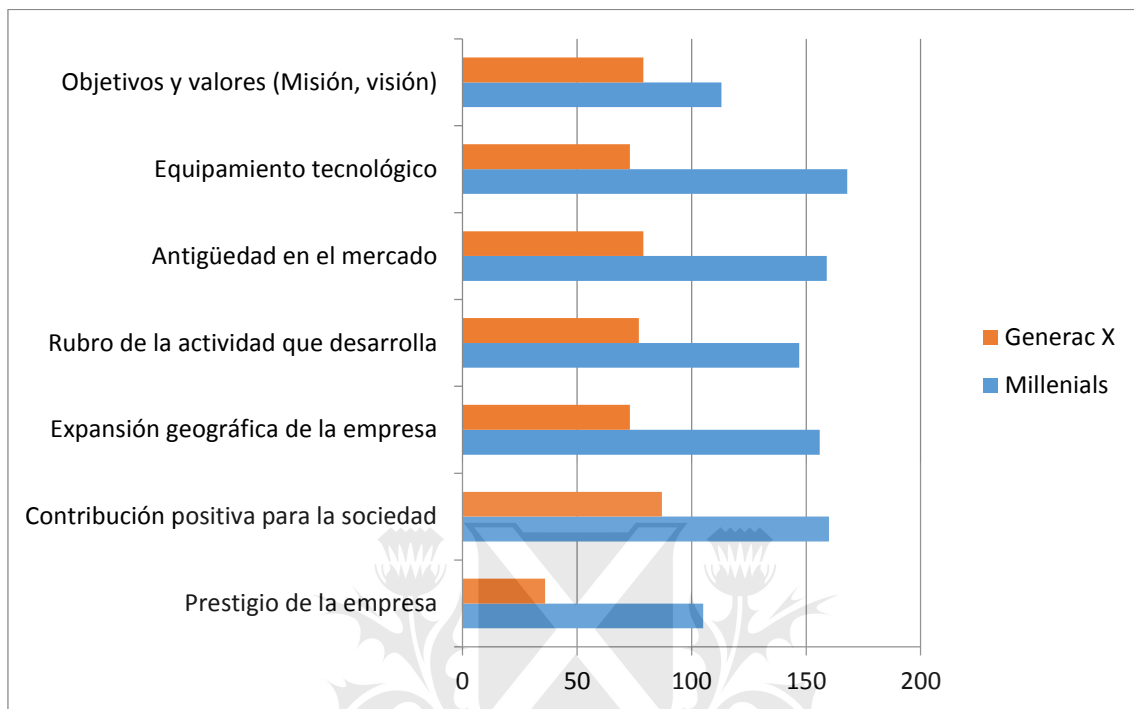
Gráficos de variables representativas



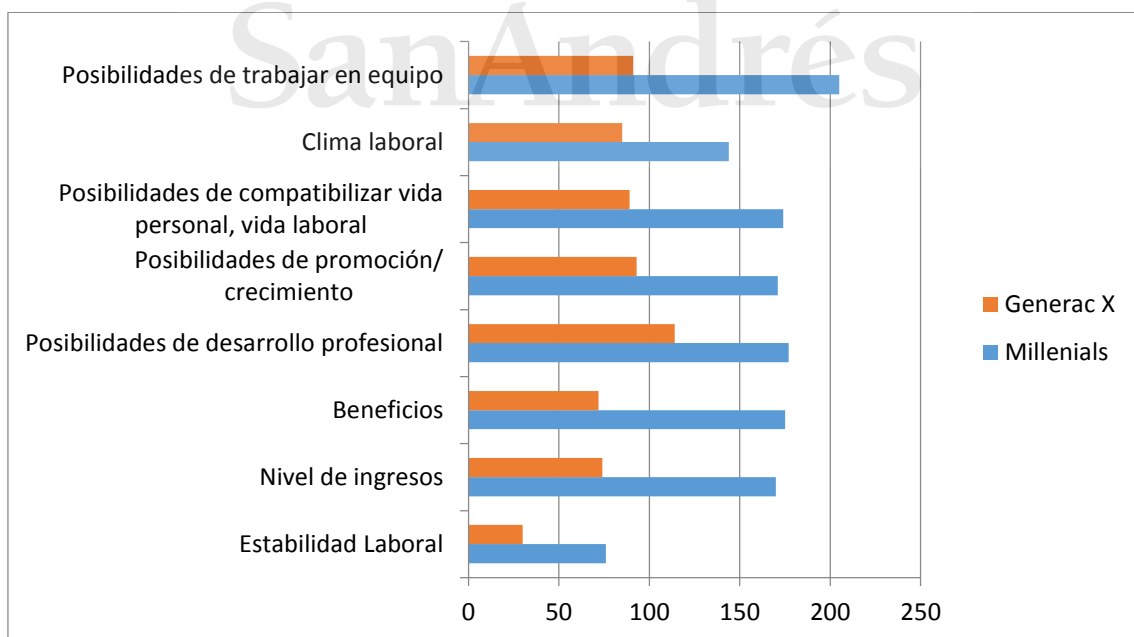
Análisis comparativo de preferencias y atributos de ambas generaciones



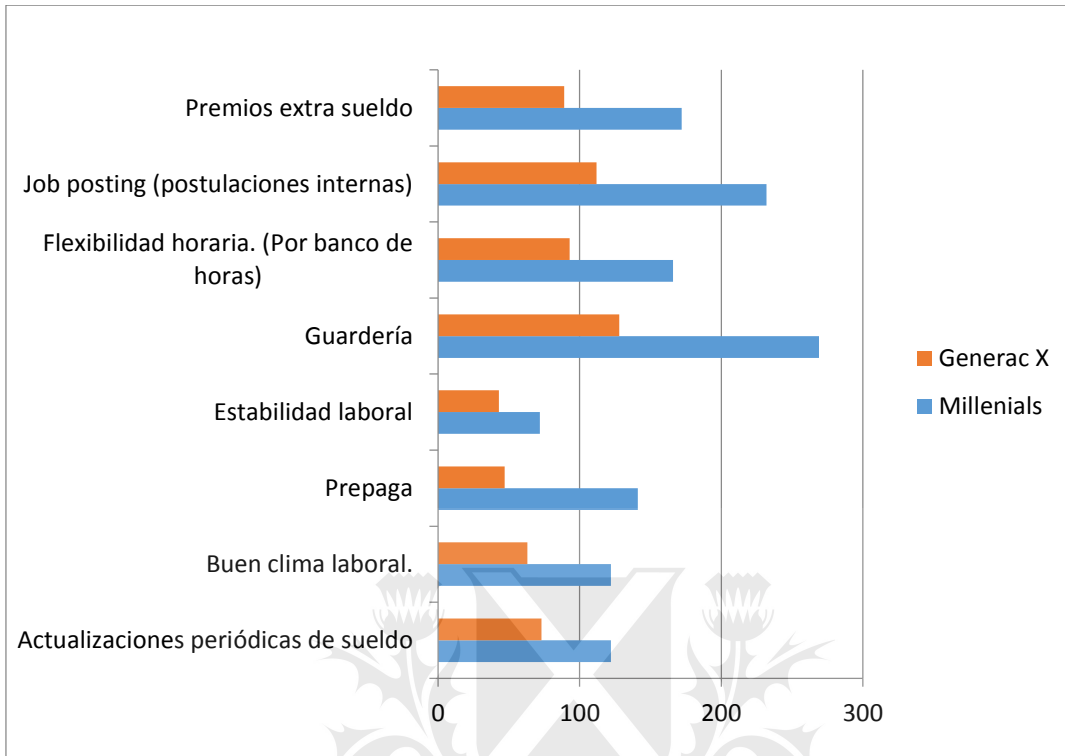
Aspectos Valorados de la **EMPRESA**



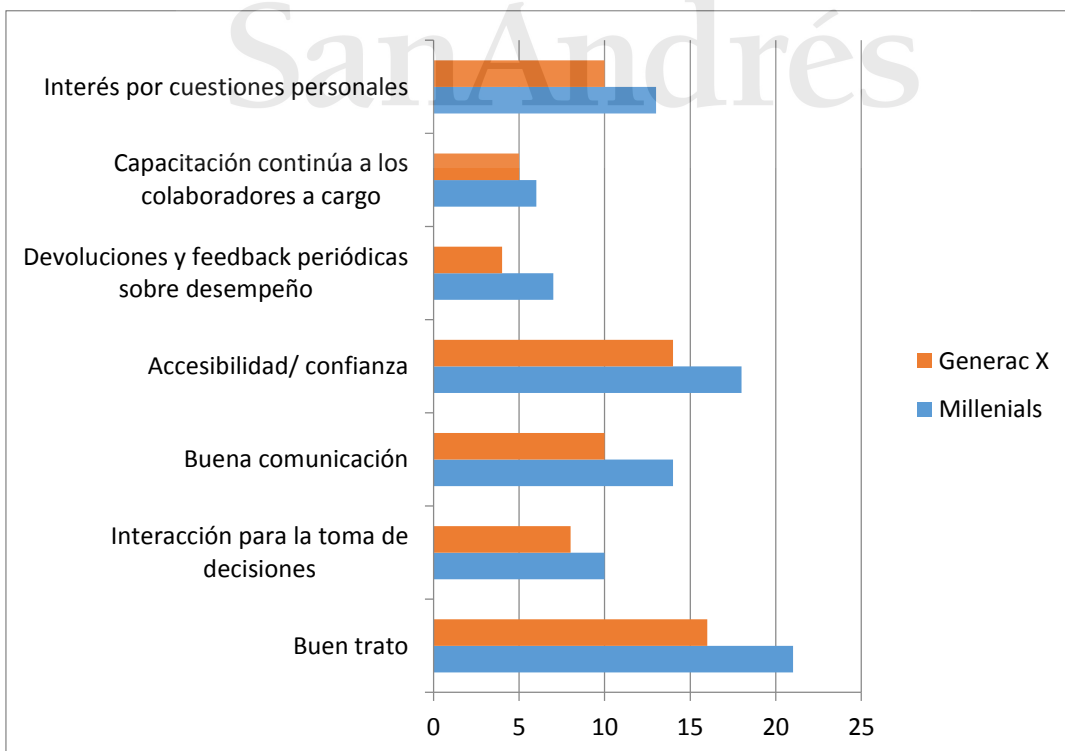
Aspectos Valorados de la **PUESTO**



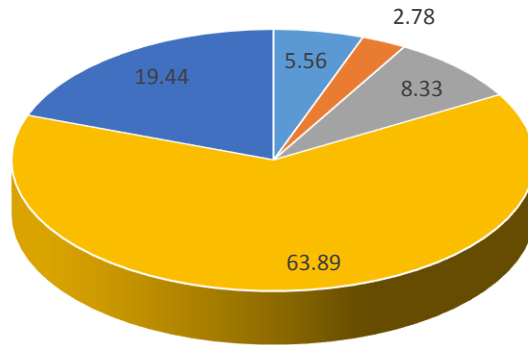
BENEFICIOS valorados



Aspectos Valorados de su SUPERIOR



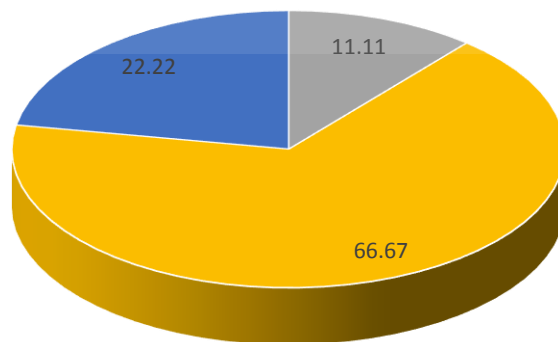
Generación Y según satisfacción laboral



■ Nada ■ Poco ■ Algo ■ Satisfecho ■ Muy satisf.

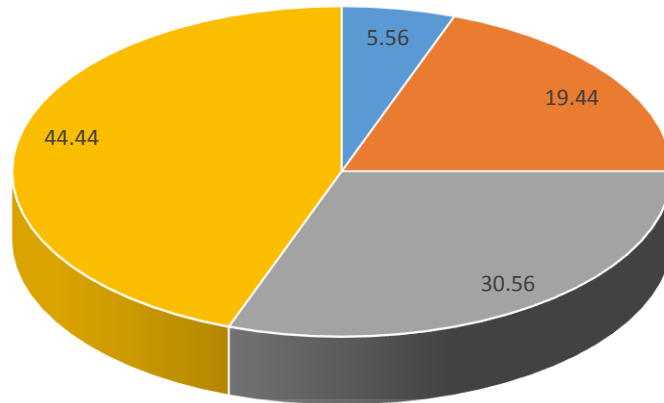
Generación X según satisfacción laboral

Universidad de
San Andrés



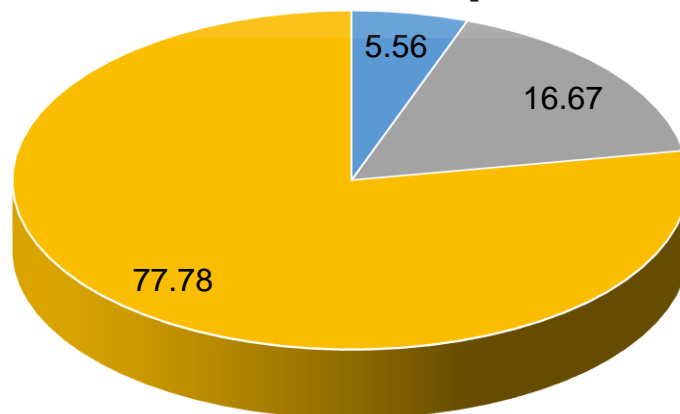
■ Nada ■ Poco ■ Algo ■ Satisfecho ■ Muy satisf.

Generación Y según expectativa de permanencia



■ 0-2 años ■ 3 y 5 años ■ 6 y 10 años ■ > de 10 años

Generación X según expectativa de permanencia



■ 0-2 años 5.56 ■ 3 y 5 años 19.44
■ 6 y 10 años 16.67 ■ > de 10 años 77.78