



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

**Cómo mantener los empleados “Millennials”
satisfechos en su puesto de trabajo
Un estudio sobre las empresas de consumo masivo en
Argentina**

Autor: Alex Tauber de Freitas

Legajo: 24277

Mentora: Pamela Suzanne

Buenos Aires, 2018



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

**Cómo mantener los empleados “*Millennials*”
satisfechos en su puesto de trabajo**

Un estudio sobre las empresas de consumo masivo en Argentina.

Autor: Alex Tauber de Freitas

Legajo: 24277

Mentora: Pamela Suzanne

Índice:

CAPÍTULO 1: Planteamiento del problema y objetivos de investigación.	3
1.1 Planteamiento del problema y su relevancia	3
CAPÍTULO 2: Marco Teórico	6
2.1 Introducción.....	6
2.2.1 ¿Por qué es importante tener empleados satisfechos con su puesto de trabajo?	6
2.2.2 ¿Qué significa cultura organizacional? ¿Qué tipos de culturas existen y cómo se diferencian?	8
2.2.3 ¿Qué es una generación? ¿Quiénes son los <i>millennials</i> y que aspectos laborales valoran?	10
2.2.4 ¿Qué rol ocupan las prácticas de recursos humanos? ¿Cómo se deberían implementar?	14
2.3 Conclusión	18
CAPÍTULO 3: Estrategia Metodológica.	19
3.1 Tipo de investigación.....	19
3.2 La encuesta.....	19
3.3 La entrevista	21
CAPÍTULO 4: Resultados.	22
4.1 Resultados de la encuesta.....	22
4.2 Resultados de las entrevistas.	24
4.2.1 ¿Cómo captan a la nueva “Generación Y”?.....	24
4.2.2 ¿Porque se van los <i>millennials</i> ? ¿Qué problemas encuentran al intentar retener a la “Generación Y”?	26
CAPÍTULO 5: Conclusiones y recomendaciones para la acción.	29
5.1 Conclusiones	29
5.2 Recomendaciones para la acción	31
5.3 Recomendaciones para futuras investigaciones.	32
Bibliografía:	33
ANEXOS:	38

CAPÍTULO 1: Planteamiento del problema y objetivos de investigación.

1.1 Planteamiento del problema y su relevancia

En el mundo empresarial, se observa que, a través de tantos años de estudio, las organizaciones necesitan una constante adaptación al entorno que los rodea y que de no ser así, pueden llegar a la falencia y a la quiebra, como sucedió con el caso de Blockbuster (Fortuna, 2010). Con la llegada de la tecnología y el manejo de la información sistematizada, el entorno es cada vez más dinámico y desafiante para las empresas de hoy en día, teniendo que adaptarse para poder tener una ventaja competitiva hacia las demás organizaciones y así, posicionarse como líderes en el mercado de manera sostenible. Una de los principales desafíos de las empresas de hoy, a la hora de adaptarse, es el capital humano, uno de sus “más relevantes factores que hasta supera al capital financiero *driver* de la rentabilidad y productividad de las empresas.” (Sanz, Federico; 2015).

Teniendo en cuenta que la generación que sigue, pasa a ser la próxima fuerza laboral mundial, es de suma importancia hacer un *insight* en sus motivaciones y qué diferencias tienen con respecto a la generación anterior para poder impactar positivamente en la estrategia de amoldarse a sus requisitos y también las expectativas que tienen al entrar en un nuevo puesto de trabajo ya que considerando que esa nueva generación siguiente, la generación Y, o “*Millennials*”, representarán para el “año 2020 el 50% de los trabajadores y para el 2025 el 75% del total de la fuerza laboral mundial” (Martina Putruele, 2016).

Para saber qué estrategia llevar a cabo, a modo de motivar y atraer a la generación entrante, primero es necesario entender de qué se trata la teoría de la motivación y cómo eso se conecta con los requisitos que traen la Generación Y, o *Millennials*. “Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de

un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave en nuestra definición son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.” (Robbins & Judge; 2009). Por lo cual el desafío de las empresas hoy en día es alinear los tres elementos de motivación con los requisitos que motivan a esta nueva generación para primero, lograr captar el talento y luego mantenerlo y así, diferenciarse en el mercado mundial laboral.

En conclusión, el objetivo principal del presente trabajo es, por un lado, identificar cuáles son las cuestiones motivacionales de la Generación Y. Se decidió concentrar en empresas de consumo masivo dado que es una industria muy cambiante en Argentina y además, me interesa como autor del presente trabajo, por el desafío que consta dicho mercado. Por otro lado, entender qué están haciendo las empresas multinacionales de consumo masivo en Argentina para captar ese talento y; si la “Generación Y” comprende estas acciones, si es que existen, de las grandes compañías y qué efecto están teniendo.

El presente trabajo consta de:

1. Una investigación de campo a través de entrevistas cualitativas a las empresas de consumo masivo en Argentina, para entender, qué se está realizando para lograr la adaptación al cambio de generación.
2. Una encuesta cuantitativa a los *Millennials* argentinos, para observar a grandes rasgos, cuáles son los beneficios que más los satisfacen.
3. Un análisis de los datos relevados.
4. Conclusión.



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 2: Marco Teórico

2.1 Introducción

En primer lugar, se presentará la importancia de la satisfacción en el puesto de trabajo. En segundo lugar, se definirá cultura y cómo esto afecta a las organizaciones y su impacto en la satisfacción laboral y sus diferentes tipos. En tercer y último lugar, se tratará de exponer qué es una generación, quiénes son los llamados *Millennials* y qué aspectos valoran en una empresa.

2.2.1 ¿Por qué es importante tener empleados satisfechos con su puesto de trabajo?

Las empresas de todo el mundo son llevadas adelante por recursos humanos que ponen en funcionamiento las mismas. Estos recursos humanos, o empleados, son de vital importancia para todas las empresas. Las condiciones y los requisitos de estas personas fueron cambiando y, como muchas veces, las empresas se tuvieron que adaptar. Según el artículo realizado por la página web AltoNivel (2011), tanto la participación femenina, cómo la tecnología, los requisitos, la informalidad y una mejora en los derechos laborales, hicieron que los tiempos desde la revolución industrial hasta los días de hoy cambien constantemente. Hoy en día, los requisitos de los empleados, y principalmente de los *millennials*, son mucho más rigurosos y específicos que antiguamente, por ende, hubo que mejorar las condiciones para lograr la satisfacción de los empleados. Según Robbins y Judge (2009) existen correlaciones intensas entre la satisfacción en el trabajo y varios aspectos como- el desempeño, la rotación de personal y satisfacción del cliente.

Estas son las que describiremos a continuación:

- Satisfacción en el trabajo y su desempeño: Según una revisión a 300 alumnos se sugirió que la correlación era muy intensa. También conforme los datos reunidos sobre la satisfacción y la productividad para la organización como un todo, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos satisfechos.
- Satisfacción en el trabajo y la rotación de personal: La evidencia indica que un moderador importante de la relación entre la satisfacción y la rotación es el nivel de desempeño del empleado. En específico, el nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de aquellos con desempeño superior, ¿por qué? Es común que la organización desarrolle esfuerzos considerables para conservar a esa clase de personal. Les dan aumentos de salario, aprecio, reconocimientos, mejores oportunidades para ascender, etcétera. Todo lo opuesto tiende a aplicarse para quienes tienen mal desempeño. La organización se esfuerza poco para retenerlos. Incluso llega a haber presiones sutiles para que renuncien. Entonces, se esperaría que la satisfacción en el trabajo fuera una influencia más significativa para la permanencia de los trabajadores con desempeño deficiente, que para la de los empleados de alto rendimiento. Sin importar el nivel de satisfacción, es más probable que los últimos continúen con la organización porque el reconocimiento, los elogios y otras recompensas que reciben les dan más razones para quedarse.
- La satisfacción en el trabajo y la satisfacción del cliente: Las evidencias indican que los empleados satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes. ¿Por qué? En las organizaciones de servicios, la conservación y pérdida de clientes dependen mucho de la forma en que los empleados de la línea frontal los tratan. Los trabajadores satisfechos son amables, optimistas y responsables, lo cual es apreciado por los clientes. Y como los empleados satisfechos están menos dispuestos a dejar la empresa, los clientes encuentran caras familiares y reciben un servicio experimentado. Estas cualidades constituyen la satisfacción y la lealtad de la clientela. Además, la

relación parece aplicarse a la inversa: los clientes insatisfechos incrementan el disgusto de los empleados. Los trabajadores que tienen contacto regular con los consumidores reportan que los compradores rudos, irrazonables y demandantes, afectan de modo adverso la satisfacción de los empleados con su trabajo.

2.2.2 ¿Qué significa cultura organizacional? ¿Qué tipos de culturas existen y cómo se diferencian?

Desde el inicio de los tiempos, todo conjunto de personas fue definiendo sus diferentes tipos de cultura y su manera de cómo realizar sus objetivos grupales. Ahora bien, ¿qué se define cómo cultura?

Según Robbins & Judge (2009), una cultura “se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cuál distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora”. A modo de empezar a analizar más profundamente las culturas de cada organización, más precisamente empresariales, Toca Torres & Carrillo Rodríguez (2009), han definido y categorizado estas culturas en 4 diferentes clasificaciones.

1. Cultura grupal o de clan: Inspirada en la institución familiar y también denominada cultura de la cooperación. En ella, los miembros están comprometidos a colaborar y obtener resultados colectivos positivos, a observar mandatos organizacionales basando su actuación en la confianza, la preocupación por los demás, la ayuda y un compartir permanente. Entre sus principales rasgos destacan la toma de decisiones participativa y la implementación a través de la construcción del consenso, así como la cohesión, el compromiso mutuo, la lealtad, la afiliación, la pertenencia, la cooperación, la calidez, la preocupación, la tradición, la moral y la equidad. El líder que guía esta cultura es un mentor involucrado y facilitador.

2. Cultura adhocrática o de desarrollo: Conocida también como cultura de la inspiración, emana fundamentalmente de las instituciones sociales. Los miembros creen fervientemente en los valores del humanismo, la responsabilidad social y el potencial individual, se motivan por la importancia de la tarea o por su apariencia ideológica. Caracterizada por su dinamismo y espíritu emprendedor, propensión al riesgo, innovación y desarrollo, crecimiento individual, recompensas intrínsecas, libre flujo de ideas e iniciativas, flexibilidad e individualidad, autocontrol, autogestión y empoderamiento. Sus líderes se distinguen por ser igualmente emprendedores, innovadores, creativos y arriesgados.
3. Cultura jerárquica o burocrática: Deriva principalmente de las organizaciones militares o de Policía y es denominada cultura consistente. En este tipo, se establecen pasos detallados, se programan los resultados esperados y se distribuyen los recursos necesarios para su cumplimiento. Existe una estandarización y rutinización de actividades, la información fluye verticalmente y las funciones se encuentran definidas de manera clara. Los individuos cumplen con mandatos organizacionales cuando los roles son formalmente asignados a través de reglas y regulaciones. Además de una inclinación hacia la medición, priman aspectos como las políticas, las estructuras formales, las recompensas basadas en rangos, la gestión de la información, la definición de roles, la estabilidad y la seguridad laboral. El líder jerárquico se diferencia por ser coordinador, organizador, conservador y precavido.
4. Cultura racional u orientada al mercado: Basada en los valores de la comunidad científica y ampliamente relacionada con la cultura del logro. Para garantizar el cumplimiento de sus propósitos fundamentales –productividad y eficiencia–, promueve a los individuos con base en las habilidades que demuestren para avanzar hacia nuevas teorías y tecnologías. Su aspiración central consiste en ganar clientes y consumidores ofreciendo productos, servicios, procesos y tecnologías acordes con las demandas del mercado. La colectividad que opera bajo este modelo se orienta hacia la producción, la competencia, el logro de metas y tareas, la investigación, el conocimiento y la

información. Los líderes en esta cultura son netamente productores, directivos y enfocados hacia las metas.

Según el modelo de Camaron y Quinn (1999), destinado a explorar estructuras profundas del comportamiento organizacional, en torno a aspectos como, el liderazgo organizacional, la gerencia del personal, los valores, el énfasis estratégico y los criterios del éxito (Ver cuadro 1)

Cuadro 1:

Aspectos	Cultura grupal	Cultura adhocrática	Cultura jerárquica	Cultura racional
Características dominantes; Organización	Lugar personal y familiar	Muy dinámica y emprendedora	Jerarquizada, controlada y estructurada	Orientada hacia los resultados
Gente	Comparten mucho con los demás.	Dispuesta a apostar por sus ideas y a asumir riesgos	Gobernada por procedimientos y normas formales	Competitiva, orientada al logro de objetivos
Liderazgo organizacional	Tutor, consejero y padre de todos en la familia	Emprendedor nato, innovador y tomador de riesgos	Coordinador, organizador y defensor de la eficiencia	Ejecutivo agresivo, competitivo, clara orientación hacia los resultados
Estilo gerencial	Promueve el trabajo en equipo, consenso, participación	Promueve la iniciativa del individuo, la adopción de riesgos, la innovación, la libertad y la singularidad	Promueve la seguridad del empleo, la estabilidad y predicción	Competitividad agresiva, logro de objetivos ambiciosos
Valores organizacionales	Lealtad, compromiso organizacional, confianza mutua	Compromiso con la innovación y cambio continuo	Respeto por normas y políticas formales, cumplimiento con la jerarquía, coordinación	Agresividad, espíritu ganador, consecución de objetivos
Énfasis estratégico	Desarrollo humano de los miembros, confianza, mentalidad abierta	Dinamismo y predisposición a aceptar nuevos retos; experimentar nuevas cosas; aprender de los errores	Permanencia y estabilidad de sus miembros, eficiencia, control y funcionamiento fluido	Acciones competitivas, vencer a la competencia
Criterios del éxito	Desarrollo humano, trabajo en equipo, compromiso e interés por los trabajadores	Desarrollo de productos únicos y novedosos	Eficiencia, confiabilidad en el servicio, adecuada programación de la producción, costos bajos	Penetración y liderazgo en el mercado

A partir de lo expuesto, podremos comparar la cultura organizacional con la satisfacción de los empleados *millennials* a través de los aspectos que valoran.

2.2.3 ¿Qué es una generación? ¿Quiénes son los *millennials* y que aspectos laborales valoran?

Por un lado, una generación se define como un grupo identificable que comparte años de nacimiento, ubicación por edad y eventos importantes de la vida en etapas críticas de desarrollo, dividido por cinco-siete años en la primera ola, grupo central y última ola (Kupperschmidt, 2000). Un grupo generacional, a menudo denominado cohorte, incluye a aquellos que comparten experiencias de vida

históricas o sociales, cuyos efectos son relativamente estables a lo largo de sus vidas. Estas experiencias de vida tienden a distinguir una generación de otra (Jurkiewicz y Brown, 1998). Una cohorte desarrolla una personalidad que influye en los sentimientos de una persona hacia la autoridad y las organizaciones, lo que desea del trabajo y cómo planea satisfacer esos deseos. Estas generaciones se caracterizan y se distinguen en 4 rangos principales:

- Los Tradicionalistas (1918-1945)
- Los Baby Boomers (1946-1965)
- La Generación X (1966-1979)
- La Generación Y o “Millennials” (1980-1994)

Por otro lado, “la Generación *Millennials* define a los nacidos entre 1981 y 1995, jóvenes entre 20 y 35 años que se hicieron adultos con el cambio de milenio” (6 rasgos clave de los *millennials*, Forbes, Antoni Gutierrez, 2014). Es la generación que creció junto con el fuerte cambio en la tecnología y la globalización. Según una encuesta realizada por Deloitte (DELOITTE, 2015), los aspectos que valoran los *Millennials* en el ámbito laboral son:

- Impacto Social/Sentido de propósito: “Los *Millennials* piensan que las organizaciones están impactando de manera exitosa en la creación de riqueza, pero están siendo menos efectivas en mejorar el bienestar de la gente o en proporcionar beneficios a la sociedad. Cuando comparan propósito -lo que las organizaciones deben hacer- versus el impacto - lo que están haciendo-, los *Millennials* consideran que las organizaciones tienen un bajo desempeño en mejorar el estándar de vida y en proporcionar beneficios sociales y ambientales. En contraste, hay un énfasis percibido en áreas de generación de rentabilidad y creación de riqueza. En organizaciones en las cuales los *Millennials* dicen que existe un sentido de propósito, se encuentra también un mejor desempeño financiero, y mayor satisfacción de los colaboradores”.¹

¹ Anexo 1

- Crecimiento y desarrollo de los empleados: Existe una marcada diferencia entre las aspiraciones de los *Millennials* en mercados desarrollados y en los emergentes. Las diferencias entre los mercados pueden sugerir comodidad o aun falta de ambición por parte de los *Millennials*, que en mercados desarrollados piensan que pueden estar cómodos aún ocupar el cargo más alto de la organización y sin emprender su propio negocio. O también puede significar falta de voluntad para desarrollar las cualidades que consideran que deben tener los líderes. Contrariamente puede significar que las personas en mercados emergentes, perciben mayores oportunidades para profesionales educados, de lo que lo perciben sus contrapartes en mercados desarrollados.
- Bienestar de los empleados: Los *Millennials* piensan que la manera como una organización trata a sus empleados, es la consideración más importante a la hora de decidir si es una organización líder.
- Liderazgo: Los rasgos de personalidad de quienes son identificados como verdaderos líderes por parte de la Generación del Milenio incluyen; pensamiento estratégico (39%); ser fuente de inspiración (37%); fuertes habilidades interpersonales (34%); visión (31%); pasión y entusiasmo (30%); toma de decisiones (30%). Tener un estilo “autocrático” (6%) fue referida como la característica más impopular de los líderes, así como enfocarse en “resultados financieros” (10%).²
- *Networking*: Los *Millennials* “súper-conectados” también se consideran mejor preparados para su vida laboral al terminar sus carreras e inclusive puntúan mejor en sus habilidades de liderazgo.³

² Anexo 2

³ Anexo 3

Como resumen, en otra encuesta realizada por Deloitte, “basados en sus principales argumentos para elegir un trabajo (excluyendo el salario), nos preguntamos ¿Qué ofrecer a los Millennials para que permanezcan en sus trabajos?” (Deloitte, 2016.) y el resultado fue el siguiente:



Cómo podemos ver en los resultados tenemos:

1. Equilibrio vida-trabajo
2. Oportunidades de progresar o ser líderes
3. Flexibilidad
4. Sentir que su trabajo tiene sentido
5. Desarrollo Profesional, programas de entrenamiento

San Andrés

El objetivo consiste en analizar qué cambios trae esa nueva generación al mundo laboral empresarial y, si la comunidad empresarial se está adaptando al mismo.

2.2.4 ¿Qué rol ocupan las prácticas de recursos humanos? ¿Cómo se deberían implementar?

Según un trabajo realizado por Pilar de la Luz Rodríguez Matamoros y María Josefina Rivero Villar, para el XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, las empresas se diferencian en función de la combinación única de recursos y de las prácticas de gestión que utilizan para desarrollar capacidades (Fernández, Montes y Vázquez, 1997). Estos recursos y capacidades se encuentran distribuidos a lo largo de ellas, por lo que es necesario identificar su disponibilidad para seleccionar la estrategia que mejor los explote en función a los requerimientos del entorno (Barney, 1991). Bajo esta perspectiva, se considera al recurso humano como fuente de ventaja competitiva ya que añade valor, por ser único y raro, no imitable y no tener sustitutos directos, y sugiere que se integre a la propia estrategia por el gran potencial que posee y que se desarrolla a través de las prácticas implementadas (Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996). Los recursos humanos, por la heterogeneidad de sus características, son valiosos porque proporcionan las capacidades para responder a las amenazas del entorno. Aunque no se conoce la forma en que agregan valor, hay un acuerdo generalizado que el personal de calidad, sus habilidades, la configuración de las actividades que desarrollan y la utilización del conocimiento contribuyen a mejora de los resultados (Becker y Gerhart, 1996). Son también únicos porque crean y despliegan el stock de recursos debido a la cultura y a las capacidades individuales y colectivas que se desarrollan a través del tiempo y que dependen de la historia y de la disposición para invertir en ellos (Wright, McMahan y McWilliams, 1994).

La escasez del recurso humano queda definida por las características individuales y la combinación de habilidades de alta calidad, experiencia e interacción de éste con las capacidades organizacionales. Sin embargo, no todas las personas poseen estas cualidades, convirtiéndolo en una realidad limitada (Kamoche, 1996). Esta condición de escasez no se cumple para aquellos trabajos estandarizados que no requieren de conocimientos y habilidades específicas para desempeñarlos. Un recurso humano es insustituible cuando posee capacidades superiores no existiendo otros similares con los que se pueda obtener el mismo resultado; no obstante, sus

características diferenciadoras presentan limitaciones ante la obsolescencia y la generalización (Barney, 1991). Estos aspectos pueden ser controlados cuando se implementan prácticas adecuadas que contribuyen a mantener y potenciar las habilidades de los empleados para contar con nuevas capacidades o bien mejorar las existentes. Por tanto, para que la función de recursos humanos contribuya efectivamente a incrementar la competitividad se requiere asegurar el funcionamiento de prácticas de recursos humanos adecuadas y pertinentes a la estrategia de la organización (Wright y McMahan, 1992). En este sentido, la dirección estratégica de recursos humanos tiene como finalidad desplegar el potencial del recurso humano a través de ciertas prácticas que influyan en el desempeño organizacional y refuerce su importancia como fuente de ventaja competitiva (De Saá, 1998). Bajo esta perspectiva, las prácticas de recursos humanos, son aquellas actividades organizativas que se utilizan para influir en su pensamiento y comportamiento con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos. Estas prácticas constituyen una capacidad dinámica que facilitan su aprendizaje, adaptación y renovación, sin embargo, cuando se requiere de recursos y capacidades más complejas, se incrementa la importancia por implementar prácticas eficaces y eficientes que sean coherentes con sus objetivos y con las características del personal (Datta, Guthrie y Wright, 2005). En este sentido, el enfoque universalista propone que algunas prácticas de recursos humanos son mejores que otras y las nombra como mejores prácticas o prácticas de alto rendimiento. Para identificarlas es necesario analizar las características de las empresas consideradas como exitosas y diseñar un modelo de gestión que permita crear recursos y capacidades complejas, con una fuerza laboral altamente motivada y comprometida capaz de responder a los retos que le impone el entorno (Datta, Guthrie y Wright, 2005).

Las prácticas de alto rendimiento cumplen con dos características: optimizan el desempeño organizacional y son de aplicación general ya que el contexto no influye en su desarrollo (Becker y Gerhart, 1996). Cuando las prácticas actúan de manera independiente, son fáciles de imitar por la competencia, por tanto, deben interrelacionarse y coordinarse para conformar sistemas estables que les otorga las características de unicidad, complejidad social y ambigüedad causal. Por ello deben presentar ajuste horizontal que destaca la coordinación que existe entre ellas (Wright y McMahan, 1992) y su aplicación debe ser consistente con el sistema de empleo

seleccionado. En efecto, existen dos tipos de sistemas de empleo que se constituyen en los extremos de un continuum. El primero es el de tipo mercado que se caracteriza por la contratación de personal externo para cubrir las vacantes existentes, por lo que no se toma en cuenta la carrera interna que han realizado sus empleados, no existe un programa de capacitación formal, ni seguridad en el trabajo, no se favorece la participación en la toma de decisiones, ni existe una definición clara de las funciones laborales. En el segundo, que es el sistema interno, se considera la carrera realizada por el empleado para promoverlo, por lo que existen programas de capacitación formal, participación en la toma de decisiones, políticas formales de despido, la evaluación y retroalimentación se realiza en función de los comportamientos demostrados en el desarrollo de su actividad productiva, existe un buzón de quejas y sugerencias, además de la definición clara de las características del puesto (Delery y Doty, 1996). El enfoque universalista considera que las mejores prácticas impactan el desempeño organizacional a través de forma directa cuando se enfoca a mejorar la calidad y las habilidades profesionales, e indirectamente al ocuparse de incrementar la motivación por medio de incentivos y planes de desarrollo (Bartel, 1994; Harel y Tzafrir, 1999).

Bajo esta perspectiva, el desempeño organizacional es la capacidad que demuestra la empresa para acceder y utilizar en forma óptima la combinación única de recursos y capacidades escasos necesarios para efectuar su actividad productiva y para la obtención de beneficios (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván, 2002). Es considerado como un concepto complejo de naturaleza multidimensional que resulta problemático medir por la falta de claridad en la definición de los indicadores que determinan su campo de dominio (Slater y Olson, 2000). Sin embargo, existen cuatro enfoques que orientan su valoración. El primero está basado en las metas y el desempeño se mide comparando las actividades realizadas con los objetivos planeados; el segundo corresponde a los sistemas al evaluar la capacidad para adquirir inputs, procesarlos y distribuir los outputs; el tercero se refiere a la medición de las expectativas de los grupos que forman la organización y el cuarto es el enfoque de valores que considera al desempeño como un término cuya medición depende de la percepción e intereses de los interesados clave, a través de variables subjetivas que expresan el grado de satisfacción y la importancia que le atribuyen a los resultados obtenidos (Tan y Peng, 2003; Tippins y Sohi, 2003).

Según estudios realizados por Susanna Kultalahti y Riita Viitala, de la Universidad de Vaasa (2014), el área de recursos humanos debe tener en cuentas tres aspectos que valoran los *millennials* y a partir de eso, construir una práctica atractiva al cual puedan disfrutar y motivarse.

En primer lugar, según los estudios, el área de recursos humanos debería ofrecer cierta flexibilidad en términos de tiempo y espacio. Aunque la flexibilidad es poco posible, se podría considerar desarrollar estructuras de compensación menos determinado por el monitoreo del tiempo en el lugar de trabajo. El uso de créditos de tiempo y días de descanso equivalentes en lugar de una compensación monetaria podría llegar a ser un atractivo importante para los empleados *millennials*.

En segundo lugar, las funciones de recursos humanos deben considerar la generación del milenio como un grupo especial en relación con las actividades de desarrollo de recursos humanos. Los *millennials* quieren que su aprendizaje sea de la mano de la variedad, como explorar la rotación de puestos, *personal coaching*, *mentoring* y oportunidades para aprender de los expertos. Para ello, las grandes empresas utilizan programas en el cual consta de rotar y aprender sobre la misma, los denominados programa jóvenes profesionales.

En último lugar, la contratación de buenos supervisores, desarrollándolos para que puedan ofrecer un apoyo continuo, es extremadamente importante en organizaciones que emplean *millennials*. Los buenos supervisores pueden apoyar el desarrollo profesional de los *millennials* al ofrecer una respuesta, mediante la planificación las actividades de desarrollo, y mediante la organización de las tareas. De hecho, a la luz del estudio, puede ser más fácil de formular un contrato psicológico relacional - en un formato ligeramente diferente - mediante el desarrollo de un estilo de liderazgo como entrenador y por los supervisores que dan tiempo suficiente para llevar a cabo sus funciones de supervisión.

2.3 Conclusión

Una vez aclarado las bases de las cuáles nos sostendrá durante el presente trabajo, el objetivo consiste en si lo expuesto en el marco teórico se implementa hoy en día en las empresas de consumo masivo en Argentina y si efectivamente tiene sus respectivos resultados. Por un lado, el trabajo consta de diferentes entrevistas hacia las compañías para lograr entender si evidentemente están implementando alguna estrategia direccionado hacia la nueva Generación Y y cómo lo están haciendo para mantener y atraer los *Millennials* satisfechos, analizando su cultura organizacional y entender si tiene impacto en la satisfacción laboral. Por otro lado, analizaremos mediante encuestas a los *Millennials* que actualmente trabajen para observar cuáles beneficios de los que les brindan sus empresas son los que más valoran y cuáles no tienen, pero les gustaría percibir.



CAPÍTULO 3: Estrategia Metodológica.

3.1 Tipo de investigación.

Con el fin de realizar un estudio de campo que permita alcanzar los objetivos planteados al inicio del trabajo, se optó por una estrategia de búsqueda de información mixta y una investigación de carácter *descriptivo* ya que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003.) de un grupo determinado de personas, los *millennials*.

Para ello, se realizó tanto una encuesta para la llamada “Generación Y” como entrevistas a personal de recursos humanos de empresas de consumo masivo en Argentina, más precisamente, resididas en Buenos Aires, para así, brindar información tanto cuantitativa como cualitativa.

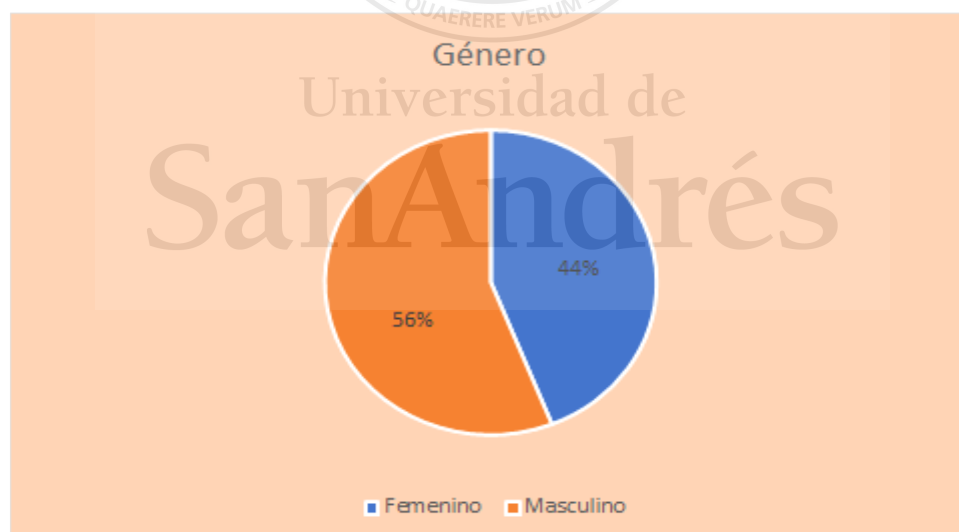
3.2 La encuesta.

La encuesta fue utilizada como técnica para recabar información para entender qué valoran la “Generación Y” con respecto a los beneficios que las empresas pueden brindar. Para su confección, se elaboró una encuesta de seis preguntas, a través de Formularios de Google y luego, mediante las redes sociales, se hizo llegar el link del formulario a diferentes *millennials* del entorno.

La encuesta se separó en dos partes. Por un lado, se le solicitó a los encuestados completar ciertos datos demográficos y laborales, como nombre, edad, sexo y en qué empresa trabaja o trabajó en el pasado. El fin de elaborar esas preguntas es, por un lado, tener un control sobre los encuestados para tener la certeza que los encuestados cumplían con el perfil que se buscaba como principal objetivo del trabajo, y por otro lado, tener más información sobre los *millennials* para entender si la “Generación Y” tenía ciertos comportamientos variables característicos de algún

género o empresa en la cual trabaja o trabajó. Por otro lado, se preparó una lista de 16 beneficios conocidos como, por ejemplo, “Home Office”, “Flex” *Fridays* y Descuentos, y se dejó cuatro opciones como “Otros beneficios” para que puedan completar algún otro beneficio que les gustaría que haya en las empresas y también algún otro beneficio que tengan actualmente en sus empresas y no está presente en la lista. Los encuestados rankean esos beneficios, desde el más preferido, representado por el número “1”, al menos favorito, representado por el número “20”. Los encuestados, ante la duda, podían elegir hasta 3 beneficios de mayor importancia. Esto fue realizado para entender realmente qué prefiere la “Generación Y”.

En esta etapa de investigación cuantitativa, no se discriminó únicamente para *millennials* que trabajen en empresas multinacionales de consumo masivo, sino que se abrió a cualquier perteneciente a la “Generación Y” que está o estuvo en relación de dependencia en su puesto de trabajo. De los 50 encuestados 22 son del género femenino, 28 del género masculino.



Por otro lado, en materia de edades, tenemos un promedio de 24,6 años, todos nacidos de 1994 en adelante, lo cual encajaría al perfil que buscamos. La edad mínima que encontramos en los resultados es 23, que forman un 32% de los encuestados, y pasando al otro extremo nos encontramos con la edad de 29 años únicamente con 3 casos, un 6% del total.

3.3 La entrevista

El objetivo de la entrevista a las grandes empresas de consumo masivo ha sido la de comprobar, a través de estos ejemplos claros, qué se está haciendo actualmente con respecto a la nueva oleada de trabajadores de la “Generación Y” y cómo están liderando las variables cómo; rotación de empleados, adaptación al cambio y, principalmente, qué y cómo se están realizando las prácticas de recursos humanos, más precisamente los beneficios, para los *millennials*.

Las empresas entrevistadas fueron: Quilmes, Molinos Río de la Plata, The Estée Lauder y Unilever, todas empresas de consumo masivo ubicadas en Argentina. Las entrevistas fueron realizadas con el departamento de recursos humanos de cada compañía con empleados especializados en el área de beneficios en todas las entrevistas y en algunos casos también se pudo contactar con otros empleados que se desarrollan en el área de selección.

La entrevista comienza con una descripción de la empresa desarrollando la respuesta en su historia y su cultura organizacional. Luego se enfoca en la “Generación Y”, detallando en algunas variables como cantidad de *millennials* que trabajan en cada organización y cómo mantienen a sus empleados contentos con su puesto de trabajo a través de la motivación, dinamismo en los puestos y su rotación, ambiente laboral y la estructura de la compañía.

CAPÍTULO 4: Resultados.

4.1 Resultados de la encuesta.

La encuesta nos trae dos resultados. Por un lado, el resultado sobre cuál es el beneficio más valorado por los *millennials* en promedio y por el otro tenemos cuál es el más preferido, y que obtuvo más “primeros puestos” en la encuesta. Los resultados fueron los siguientes:

Resultado General:

Beneficios	Ranking Promedio	# respuesta "1"
Más días de vacaciones que lo establecido por ley	1	33
Home Office	4	19
Días "Flex"	2	17
Obra Social	5	14
Premio remunerativo por desempeño	3	9
Medio de transporte hacia el lugar de trabajo (Combi, Van, Charter...)	8	4
Becas Universitarias	7	4
Comedor en planta	6	3
Libre vestimenta	11	2
Lugares en común de recreación (Juegos, Mesa de pool, Ping Pong, etc...)	9	1
Lugares en común de descanso (Sillones, Puffs, Camas, etc...)	10	1
After Offices	12	1
Muestras gratis de los productos de la compañía	13	0
Descuentos en locales, viajes, restaurants	14	0
Beneficio descuento Gimnasio	15	0
Maquina Expendidora	16	0

Como se explicó anteriormente, en primer lugar, en la primera columna, tenemos los diferentes beneficios y luego, en la columna que le sigue, el ranking promedio sobre qué prefieren los *millennials* encuestados, 1 siendo el favorito, y 16 el menos. Por último, en la última columna tenemos los resultados con los beneficios con la mayor cantidad de respuestas “1”, traduciendo al mejor beneficio considerado por los *millennials*. Por ejemplo, por un lado, el beneficio “más vacaciones que lo establecido en la ley” es el beneficio que más anhela la nueva generación en el mundo

laboral en promedio, liderando la tabla y luego tenemos, por el otro lado el beneficio que menos prefiere la nueva generación que sería la “Máquina Expendedora”. En la última columna vemos en el ejemplo que el beneficio “más vacaciones que lo establecido en la ley” tiene un total de 33 respuestas con el número “1”, que nos da un 31% de la muestra, mientras que “muestras gratis de los productos de la compañía”, “beneficio descuento gimnasio” y “máquina expendedora” no tienen ninguna respuesta como más valorada, lo que corresponde un 0% de la muestra. El ranking del beneficio que más prefiere cada *millennial* quedaría de la siguiente manera:

Beneficios	Ranking Promedio	Ranking "1"	# respuesta "1"	Diferencia	%
Más días de vacaciones que lo establecido por ley	1	1	33		31%
Home Office	4	2	19	2	18%
Días "Flex"	2	3	17	1	16%
Obra Social	5	4	14	1	13%
Premio remunerativo por desempeño	3	5	9	2	8%
Medio de transporte hacia el lugar de trabajo (Combi, Van, Charter...)	8	6	4	2	4%
Becas Universitarias	7	7	4		4%
Comedor en planta	6	8	3	2	3%
Libre vestimenta	11	9	2	2	2%
Lugares en común de recreación (Juegos, Mesa de pool, Ping Pong, etc...)	9	10	1	1	1%
Lugares en común de descanso (Sillones, Puffs, Camas, etc...)	10	11	1	1	1%
After Offices	12	12	1		1%
Muestras gratis de los productos de la compañía	13	13	0		0%
Descuentos en locales, viajes, restaurants	14	14	0		0%
Beneficio descuento Gimnasio	15	15	0		0%
Maquina Expendedora	16	16	0		0%

Cómo podemos ver, el ranking tiene ciertos cambios al anterior. Se agregan dos columnas, una columna para que sea más fácil el análisis y la lectura de la tabla y la última columna, que cuanto pondera cada beneficio sobre el total de la muestra. Con respecto al ranking anterior, podemos ver que “Premio remunerativo por desempeño” pierde 2 posiciones, con 9 respuestas como beneficio más valorado, un total de 8% de la muestra, mientras que “Home Office” sube 2, con 19 respuesta más valorada, un 18% de la muestra. Eso nos traslade que, en promedio, la “Generación Y”, da valor a el “premio remunerativo por desempeño” pero que prefieren, en individualidades, la flexibilidad laboral, representado por el beneficio “Home Office”.

4.2 Resultados de las entrevistas.

El objetivo de las entrevistas fue analizar diferentes empresas de la industria de consumo masivo para poder entender en qué situación actualmente se encuentra cada compañía y comparar sus políticas de beneficios y cultura de la organización. Una vez encontrado sus diferencias y/o similitudes se investigará cada compañía con lo establecido en el marco teórico. Como resultados generales, pudimos analizar a través de un resumen en un cuadro comparativo:

CATEGORIA/EMPRESA	Como captan los millennials?	Que problemas tienen al retener los empleados?	Porque se van?	Satisfacción de los millennials	Beneficios ofrecidos
The Estée Lauder	Ambiente Laboral; Cultura organizacional; Aprendizaje; Rotación de puestos.	Bajos beneficios; Poco pago remunerativo.	0% último 2 años	Ambiente Laboral; Cultura organizacional; Aprendizaje; Rotacion de puestos.	Almuerzo (220\$ x día); Productos gratis a cada 3 meses; Descuento Gimnasio; Viernes Flex.
Quilmes	Talento Comercial; Talento Industrial; Pasantias; Reconocimiento "Quilmes"; Joven profesional (Trainee Program)	Poco balance entre vida privada y vida profesional; Sobreexigencia.	Poco balance entre vida privada y vida profesional; Sobreexigencia.	Beneficios; Ambición; Nuevos desafíos; Oportunidades en la participación de la toma de decisiones.	Descuentos en productos, supermercado, autos; Comedor en planta; Combis hacia la oficina
Unilever	Programa Futuros Líderes; Nombre "Unilever"; Beneficios; Ayuda ambiental y a la sociedad; Aprendizaje continuo.	Estructura vieja; Poca participación en la toma de decisiones; Baja rotación de puestos.	Nuevos desafíos; Más participación en otras empresas.	Beneficios; Impacto en la sociedad; Aprendizaje y conocimientos en el mundo laboral.	Home Office; Lugar amigable de trabajo; Becas Universitarias; Productos de la compañía; Comedor en planta.
MRP	Programa JP; Pasantias; Ambiente laboral; Aprendizaje.	Sueldo remunerativo; Nuevos desafíos.	Mejores propuestas salariales; Viajes al exterior (sea por estudios o motivos personales).	Beneficios; Ambiente laboral; Rotacion interna de puestos; Aprendizaje continuo.	Viernes "Flex"; Productos con descuentos; Descuentos en locales y restaurantes; Beneficio GYM.

4.2.1 ¿Cómo captan a la nueva "Generación Y"?

Por un lado, en la mayoría de las empresas multinacionales de consumo masivo tiene programas con la intención de atraer y captar la atención de la nueva generación. Los programas son especializados y hechos especialmente para los *millennials* para que puedan desarrollarse y dinámicos para que ellos tengan desafíos y no se "aburran" en este nuevo ámbito que empiezan a conocer. El nombre de los programas dependen de cada compañía, como es el caso de "Futuros Líderes" en Unilever, "Talento Comercial o Industrial" en Quilmes y "Joven Profesional" en Molinos Rio de la Plata. La única empresa de las compañías entrevistadas que no tienen

ningún tipo de programa destinado a empleados efectivos, es The Estée Lauder, que únicamente atraen a través de pasantías para luego de pasar por el “período de prueba” puedan tener la oportunidad de trabajar de manera efectiva, es decir trabajar *full time*, en la empresa en cuestión, siempre y cuando haya puestos disponibles.

Por otro lado, las compañías también se enfocan en lograr un ambiente de trabajo atractivo tanto en su lugar físico como con sus colaboradores. Para que esto haga impacto en las compañías, por lo expuesto de cada empresa, debe seguir la línea de la cultura organizacional de cada empresa. En el caso de Quilmes, por ejemplo, no es un foco mientras que, para Molinos, Unilever y The Estée Lauder, es un pilar grande a la hora de captar y hasta mismo de retenerlos. El caso de Quilmes, se trata de una empresa con cultura desafiante y exigente, lo que genera ambiciones y competencia entre los colaboradores, y es eso lo que busca hoy la empresa.

Como resumen, se puede ver cómo cada empresa usa diferentes métodos según su cultura:

CATEGORIA/EMPRESA	Cultura organizacional	Cómo captan los millennials?
The Estée Lauder	Orientada racional y grupal	Ambiente Laboral; Aprendizaje; Rotación de puestos.
Quilmes	Cultura racional y jerárquica	Talento Comercial; Talento Industrial; Pasantías; Reconocimiento "Quilmes"; Joven profesional (Trainee Program)
Unilever	Cultura jerárquica y racional	Pasantías; Programa Futuros Líderes; Nombre "Unilever" ; Beneficios; Ayuda ambiental y a la sociedad; Aprendizaje continuo.
MRP	Cultura adhocrática y grupal	Programa JP; Pasantías; Ambiente laboral; Aprendizaje.

En primer lugar, consideramos que Quilmes posee una cultura más racional y de manera secundaria, jerárquica. No tiene como foco hacer un ambiente de trabajo agradable, sino que los capta a través de programas que desafían sus capacidades y motivándolos a crecer y desarrollarse en la compañía. En segundo lugar, el caso de Unilever, actualmente es considerada una empresa con una estructura vieja y de

jerarquía. Podemos ver que capta a la nueva “Generación Y” empujando la compañía hacia el cambio, promocionando beneficios que están acorde al mercado, brindando desafíos con los programas, entre otros.

En tercer lugar, Molinos Río de la Plata, inició recientemente los programas de Pasantías y Jóvenes Profesionales, en el cual sigue trabajando y adaptándose a la nueva generación, para dar a la nueva generación desafíos y participación en la compañía para que cada colaborador pueda demostrar su empeño y trabajo. En cuarto y último lugar, The Estée Lauder Companies tiene el principal enfoque en motivar a sus empleados, aunque también se preocupan por los resultados. Por ello, hacen hincapié en desarrollar un ambiente de trabajo amigable para todos los empleados y brindarles objetivos anuales para que puedan superarse cada día como individuos y también como equipos de trabajo, mediante el *People Development Plan*, una herramienta que usan para establecer objetivos y recibir feedbacks para cada año fiscal.

4.2.2 ¿Porque se van los *millennials*? ¿Qué problemas encuentran al intentar retener a la “Generación Y”?

Así como las grandes compañías, según las entrevistas a las empresas, tienen más facilidad de atraer a la nueva generación, se encuentran con grandes desafíos a la hora de retenerlos. A través de las entrevistas pudimos observar que aún con el esfuerzo del área de recursos humanos sigue siendo un objetivo alto que las empresas entrevistadas tienen como meta superar. A modo recordatorio, los resultados, más precisamente del desafío de la retención de empleados *millennials*, se resume en este cuadro:

CATEGORIA/EMPRESA	Cultura Organizacional	Porque se van?
The Estée Lauder	Cultura racional y grupal	0% último 2 años
Quilmes	Cultura racional y jerárquica	Poco balance entre vida privada y vida profesional; Sobreexigencia.
Unilever	Cultura jerárquica y racional	Nuevos desafíos; Más participación en otras empresas.
MRP	Cultura adhocráctica y grupal	Mejores propuestas salariales; Viajes al exterior (sea por estudios o motivos personales).

Cómo podemos ver existen ciertas diferencias entre cada compañía y cultura.

- Quilmes: Los principales motivos de egreso de los *millennials* son dos; una involuntaria, cuando el colaborador no logra estar a nivel de lo que exige la compañía, en otras palabras, no logra estar a la altura que considera la cultura de la empresa. El otro motivo es voluntario, que desde el área de recursos humanos nos comentan que el principal motivo es bajo balance entre la vida personal y vida profesional que tienen. Volviendo al marco teórico y según Deloitte, este era el principal motivo, excluyendo el salario, de el porque un *millennial* elegiría una compañía para trabajar, con un 16,8% del total de la encuesta y no obstante según el área de recursos humanos, es la cultura que afecta la mayoría de los egresos en este caso.
- Unilever: A pesar de tener buenos beneficios adaptados a los requisitos de la nueva “Generación Y”, consideran que se ven perjudicados por su estructura. Entienden que de un 90% de los casos de *millennials* que egresan de la compañía, es por falta de motivación y una baja participación en la toma de decisiones, sienten poco empoderamiento. También ven como un futuro lejano su crecimiento en la empresa, por la burocracia que tiene, eso impide a que cumplan sus objetivos personales en el corto plazo. Según Deloitte (año), éste sería el segundo motivo de elegir una empresa para trabajar, excluyendo los salarios, y mantenerse en “fidelidad” con ella. No obstante a eso, esa estructura

que realiza Unilever es basado a una cultura que afecta directamente a la baja motivación de sus empleados.

- Molinos Río de la Plata: En este caso, los principales egresos de los *millennials* son por otras propuestas laborales con mejor paga y/o desafíos personales como viajes al exterior por estudios o motivos propios. En este caso, la cultura no es lo que afecta directamente al egreso de sus empleados, si sus beneficios, salarios y desafíos a largo plazo.
- The Estée Lauder Companies: En este caso particular, no están teniendo conflictos a la hora de retener empleados *Millennials*, salvo algunos casos particulares, tienen un bajo porcentaje de egreso. Para entender mejor lo que está haciendo la compañía, se profundizó y nos comentaron que la empresa está pasando por un proceso de crecimiento, generando nuevos puestos de trabajo y esto hace que los colaboradores se sienten motivados a tomar esos puestos de mayor jerarquía. Según algunos de los empleados, no se ven lejos de tomar puestos de gerencia en algunos años, motivándolos y manteniendo la vida privada-laboral en armonía al mismo tiempo. En este caso particular, logran a través de la cultura organizacional mantener sus empleados a pesar de los bajos salarios, mediante lo explicado anteriormente.

En resumen, podemos analizar que existen diferentes motivos por el egreso del personal. En algunos casos estudiados, el motivo por el cual los empleados se van de sus compañías, puede ser por sus beneficios y el sueldo, caso Molinos Rio de la Plata, pero ya que en otros casos pasa por la cultura organizacional que tiene dónde afecta directamente a la motivación de los empleados y/o la satisfacción de los mismos, caso Unilever y Quilmes. No obstante a eso, también podemos ver en el caso de The Estée Lauder Companies que a pesar de no tener buenos beneficios y tampoco un sueldo atractivo, logran satisfactoriamente mantener sus empleados a través de su cultura organizacional.

CAPÍTULO 5: Conclusiones y recomendaciones para la acción.

5.1 Conclusiones

El principal propósito del presente trabajo consistió en analizar si las empresas de consumo masivo en Argentina están adaptándose al cambio que trae la nueva “Generación Y” al mundo laboral con respecto a los requisitos de su satisfacción y cómo lo están haciendo, desde las prácticas de recursos humanos hasta las culturas empresariales. A raíz de las conclusiones por los resultados obtenidos, se intentará plantear una estrategia para la acción a futuro.

Cómo lo hemos visto en el marco teórico y a modo de resumen, cabe resaltar algunas características de los *millennials* ya estudiadas, estas son; el equilibrio vida-trabajo, oportunidades de progresar o ser líderes, flexibilidad, sentido de propósito, desarrollo profesional o programas de capacitación y bienestar de los empleados. A raíz de esto, mediante los resultados, se puede concluir que tanto los beneficios ofrecidos como la cultura empresarial, afectan a la satisfacción del puesto de trabajo y la motivación de los empleados *millennials*. Estas variables, pueden influir en el egreso de los mismos ó, en el otro extremo, potenciar a esos empleados para la permanencia en la compañía. Ahora bien, ¿de dónde se obtiene dicha conclusión?

Tal como se esperaba, los *millennials* de esta investigación demostraron que, a nivel general, cuentan con preferencias sobre las prácticas de recursos humanos donde se refleja la flexibilidad laboral, donde lideran en las tres primeras posiciones como beneficios más valorados “más vacaciones que los establecidos por la ley”, “Home Office” y los “Días Flex” y que, según los estudios, nos brindaban que la flexibilidad laboral era el tercer más importante características al momento de elegir

una compañía según los *millennials*, sin tener en cuenta el sueldo. Otra característica “*millennial*”, es el desarrollo profesional, que representa la capacitación y el aprendizaje continuo de los *millennials* en las empresas. Este desarrollo profesional está acompañado por los programas que realiza el área de recursos humanos, como, por ejemplo, “Futuros Líderes” en Unilever, “Talento Comercial” y “Talento Industrial” en Quilmes, pasantías en las cuatro compañías entrevistadas y, por último, programa de “Jóvenes Profesionales” en Molinos Río de la Plata y Quilmes. Según lo comentado en las entrevistas, estas prácticas van acompañadas de continuas capacitaciones y enseñanza de este nuevo mundo laboral, brindando un beneficio extra exclusivo a los participantes de estos programas, que apuntan a sólo la generación *millennial*. Estos beneficios hacen, según lo entrevistado y el marco teórico, que los empleados se vean más motivados, logrando una mejor satisfacción laboral. Ahora bien, ¿esto es lo único que necesita una compañía para satisfacer a los empleados?

Según los resultados, se puede concluir que los beneficios no son la única manera de satisfacer a los empleados *millennials*. Vimos a través de las entrevistas que la cultura organizacional juega un rol clave a la hora de satisfacer a los empleados. En el caso de Quilmes y Unilever vemos cómo estas características pueden afectar negativamente a la satisfacción laboral. Unilever, en primer lugar, tiene una estructura empresarial antigua y una cultura organizacional jerárquica la cual hace que el desarrollo profesional de los empleados *millennials* sea menos dinámico y como vimos en el marco teórico es el segundo motivo más valorizado por los empleados de la “Generación Y”. En segundo lugar, en Quilmes, se ven afectados fuertemente por el poco equilibrio de la vida-trabajo, siendo el motivo más valorizado, según Deloitte, por los *millennials*. En tercer y último lugar, en The Estée Lauder Companies, vemos que, a pesar de no contar con los beneficios más valorados por los *millennials*, compensan por la cultura organizacional, llevando a un 0% de egresos de empleados *millennials* en los dos últimos años, logrando la satisfacción y motivación laboral a través de esa herramienta intrínseca.

5.2 Recomendaciones para la acción

Tras el análisis de los resultados y lo aprendido en el marco teórico del presente trabajo, se cree firmemente que las compañías deben buscar alinear sus prácticas de recursos humanos y culturas organizacionales a los nuevos desafíos que cada cambio de generación trae, ya que como vimos para el año 2022, los *millennials*, serán el 75% de la fuerza total mundial laboral. Para lograr este objetivo, para los empleados de la “Generación Y”, se considera que las empresas deben:

- Alinear la cultura organizacional en forma tal, que los nuevos empleados se sientan más motivados y con mayor satisfacción en el trabajo. Según Urdaneta Fonseca, Hugo, para poder cambiar la cultura organizacional las compañías deben pasar por cuatro etapas, ellas son:
 1. Etapa 1: Alinear la cultura a las estrategias de la compañía. En esta etapa, se debe definir lo que se quiere lograr con el cambio de cultura y hacer un análisis de conciencia para revisar o definir una serie de aspectos y determinar si existe coherencia entre ellos.
 2. Etapa 2: Comunicar claramente lo que se quiere.
 3. Etapa 3: Tomar de decisiones. En este paso deben empezar a darse los cambios necesarios, las resistencias empiezan a vencerse en la medida en que se ejecutan acciones, por ejemplo, cambios en las estructuras, roles y responsabilidades, procesos, sistemas, infraestructura etcétera.
 4. Etapa 4: Apoyo y conducta de los líderes: El liderazgo representa un elemento clave en el cambio de cultura, estamos hablando del modelaje, para ello los líderes deben estar motivados y formados para ser impulsores del cambio. Si los líderes no modelan y son ejemplos del cambio, el resultado no será exitoso ya que este paso tiene un peso importante en el resultado final del proceso de cambio de cultura.
- Adaptar las prácticas de recursos humanos, dentro de lo posible, a los nuevos requerimientos de la “Generación Y”. En este paso se debe analizar las prácticas que quieren los *millennials* con las prácticas que son posibles y

realizables para cada compañía, arrancando por aquellas que cuestan menos, tanto a nivel laboral cómo a nivel económico.

5.3 Recomendaciones para futuras investigaciones.

A modo de profundizar en el estudio de la “Generación Y”, es importante considerar que a pesar de los estudios realizados existen otras variables que puedan llegar a afectar la hipótesis planteada en el presente trabajo. Por ejemplo, se podría analizar cuánto es el costo, en referencia a la remuneración, que cada empleado *millennial* está dispuesto a resignar por algunos beneficios o por la cultura organizacional que tiene cada organización. No obstante a eso, sería pertinente medir la satisfacción laboral mediante encuestas, para evaluar cuánta incidencia tiene la cultura organizacional y los beneficios que pueden el área de recursos humanos para lograrla.

Otras cuestiones a tener en cuenta a la hora de profundizar el estudio realizado podrían ser:

- ¿Cómo se podría medir el retorno, de forma económica, en proporción a la satisfacción laboral obtenida?
- ¿Qué diferencias hay entre los *millennials* y la nueva “Generación Z”? ¿Cómo esto puede alterar los requisitos para la satisfacción laboral?
- ¿Los beneficios ofrecidos, son realizables en todas las áreas de las compañías? ¿Qué tan realizable son algunos beneficios a toda la empresa?
- ¿Qué sucede en empresas de otra industria? ¿En qué se asemejan y/o se diferencian?

Bibliografía:

- Autor desconocido. 2010. "Blockbuster, a un paso de la quiebra" Fortuna. Disponible en: <http://fortunaweb.com.ar/2010-09-22-39280-blockbuster-a-un-paso-de-la-quiebra/>
- Martina Purtruele, 2016, "La influencia de los *Millennials* en los espacios de trabajo" INFOBAE. Disponible en: <http://www.infobae.com/2016/05/02/1808519-la-influencia-los-millennials-los-espacios-trabajo/>
- Antoni Gutierrez, 2014, "6 rasgos clave de los *millennials*" Forbes. Disponible en: <http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/#gs.Bj8lQA8>
- Robbins y Judge, 2009, "Comportamiento Organizacional": 87-91
- ALTONIVEL, 2011, "10 cambios en el mundo laboral". Disponible en: <http://www.altonivel.com.mx/12367-10-cambios-en-el-mundo-laboral.html>
- ConnectAmerica, 2014, "Empleado contentos, empresas más productivas". Disponible en: <https://connectamericas.com/es/content/empleados-contentos-empresas-m%C3%A1s-productivas>
- Susanna Kultalahti y Riita Viitala, 2014, "*Generation Y – challenging clients for HRM?*"
- De Hauw, S. and De Vos, A. (2010), "Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does the recession lead to lowered expectations?" *Journal of Business Psychology*, Vol. 25 No. 2.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N. and Davey, K.M. (2002), "A longitudinal study of the relationship between career management and organizational

commitment among graduates in the first ten years at work”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 No. 6.

- Cennamo, L. and Gardner, D. (2008), “Generation differences in work values, outcomes and person-organisation values fit”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 8.
- Broadbridge, A.M., Maxwell, G.A. and Ogden, S.M. (2007), “13_2_30: experiences, perceptions and expectations of retail employment for generation Y”, *Career Development International*, Vol. 12 No. 6.
- Dries, N., Pepermans, R. and Kerpel, E. (2008), “Exploring four generations’ beliefs about career. Is satisfied the new successful?” *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 8.
- Behrstock-Sherratt, E. and Coggshall, J.G. (2010), “Realizing the promise of generation Y”, *Educational Leadership*, Vol. 67 No. 8.
- Kupperschmidt BR. 2000. Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager* 19: 65-7
- Jurkiewicz CE, Brown RG. 1998. GenXers vs. boomers vs matures: generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*
- Wey Smola, K., Sutton, C., & Gephart, Robert P. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.
- DELOITTE, 2015, “Encuestas Deloitte 2015. Generación del Milenio”.
- DELOITTE, 2016, “La lealtad de los *Millennials*. Entendiendo la próxima generación de líderes”.

- Hernández, Fernández y Baptista, 2003, "Metodología de la investigación".
- Toca Torres, Claudia Eugenia y Carrillo Rodriguez, Jesús, 2009, "Theoretical and methodological matters of organizational culture".
- Fernández, E., Montes, J. y Vázquez, C. (1997). La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: síntesis y estructura conceptual. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 6(3), 11-32.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17, 99-120.
- Delaney, J.T. y Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions organizational performance. Academy of Management Journal, 39(4), 949-969.
- Delery, J.E. y Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. Academy of Management Journal, 39, 802-835.
- Becker, B.E. y Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. Academy of Management Journal, 39(4), 779-801.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. y McWilliams, A. (1994) Human resources and sustained competitive advantage: a resource- based perspective. The International Journal of Human Resource Management, 5, 301-326.
- Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. Journal of Management Studies, 33, 213-233.
- Wright, P.M. y McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, 18(2), 295-320.

- De Saá, P. (1998). El sistema de recursos humanos como factor determinante de la competitividad de las cajas de ahorro españolas: una aplicación de la teoría de la empresa basada en recursos. Tesis de doctorado. Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España.
- Datta, D.K., Guthrie, J.P. y Wright, P.M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.
- Bartel, A.P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33, 411-425.
- Harel, G.H. y Tzafir, S. (1999). The effects of HRM practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38(3), 185-200.
- Lusthaus, Ch., Adrien, M.H., Anderson, G., Carden, F. y Montalván, G.P. (2002). Evaluación organizacional. Ottawa: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Slater, S.F. y Olson, E.M. (2000). Strategy type and performance: the influence of sales force management. *Strategic Management Journal*, 21, 813-830.
- Tan, J. y Peng, M.W. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24, 1249-1263.
- Tippins, M.J. y Sohi, R.S. (2003). It competency and firm performance: is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24, 745-761.
- Rodríguez Matamoros, P. y Rivero Villar, María (2012). "Evaluación del impacto de las prácticas de recursos humanos en el desempeño de la organización. Un estudio empírico en las empresas de la industria química

afiliada a la Cámara de la Industria de Transformación en Puebla Áreas de investigación: Administración de recursos humanos”.

- Urdaneta Fonseca, Hugo. “Como cambiar la cultura organizacional”



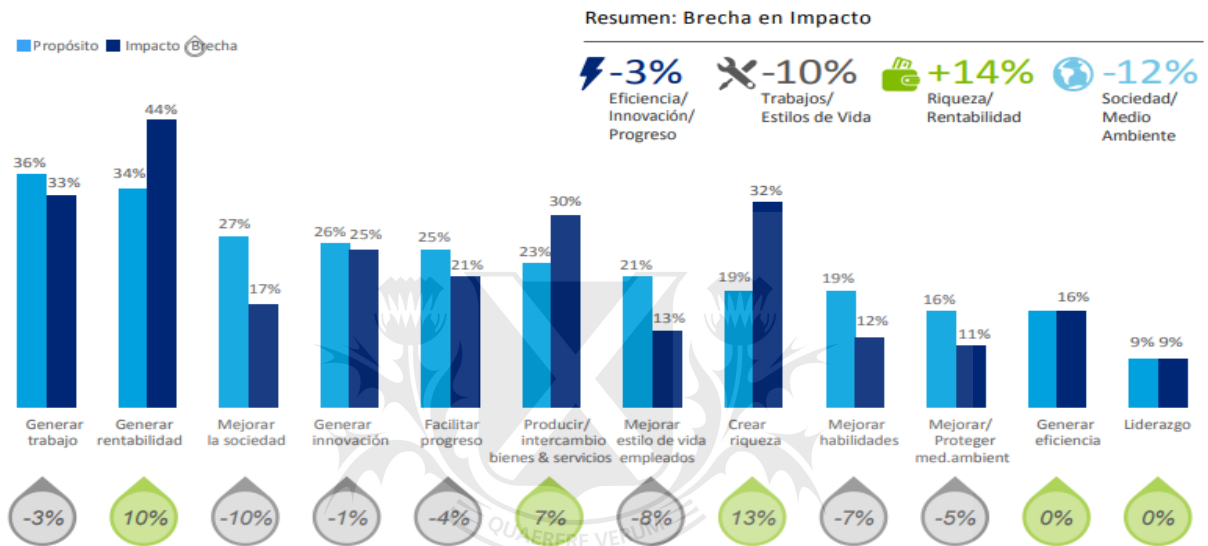
Universidad de
San Andrés

ANEXOS:

ANEXO A:

Anexo 1:

Figura 1: La "Brecha en Impacto": organizaciones alcanzan expectativas en generar rentabilidad, pero puntúan por debajo en avances sociales, ayuda a sus empleados, etc.

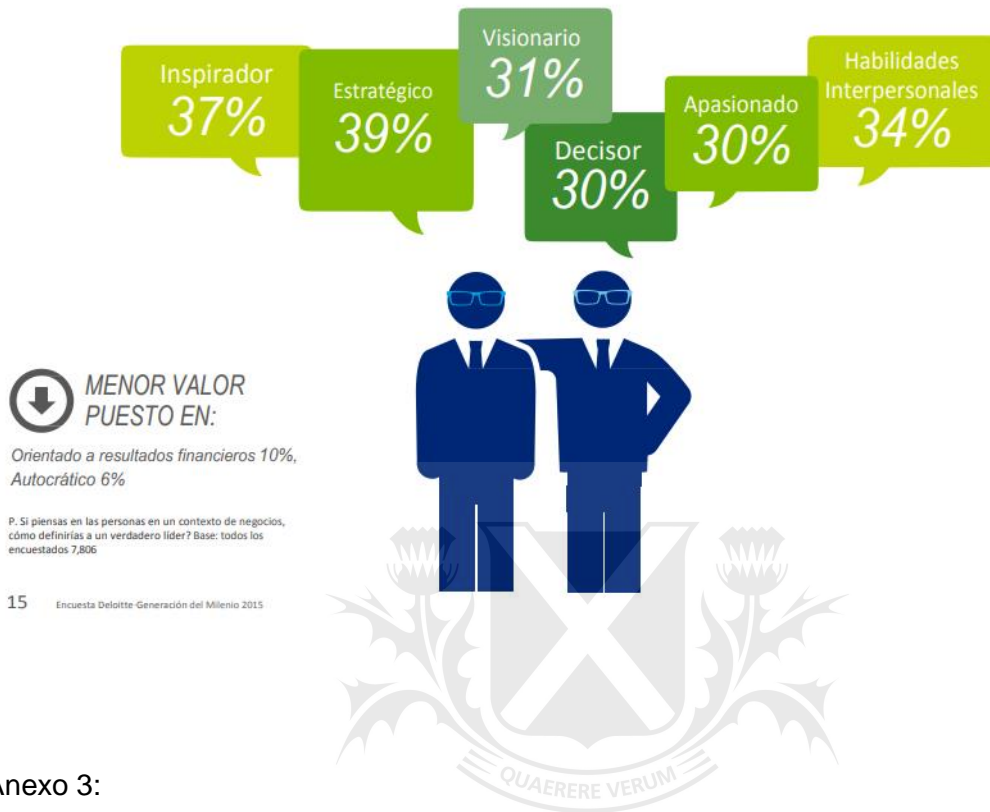


P. ¿Cuáles de las siguientes palabras o frases están en línea con tus valores y con lo que deberían lograr las organizaciones? (ESCOGE HASTA 3)
 P. ¿Cuáles de las siguientes palabras o frases están en línea con los temas en los cuales las organizaciones están generando mayor impacto? (ESCOGE HASTA 3) Base: todos los encuestados 7,806

Anexo 2:

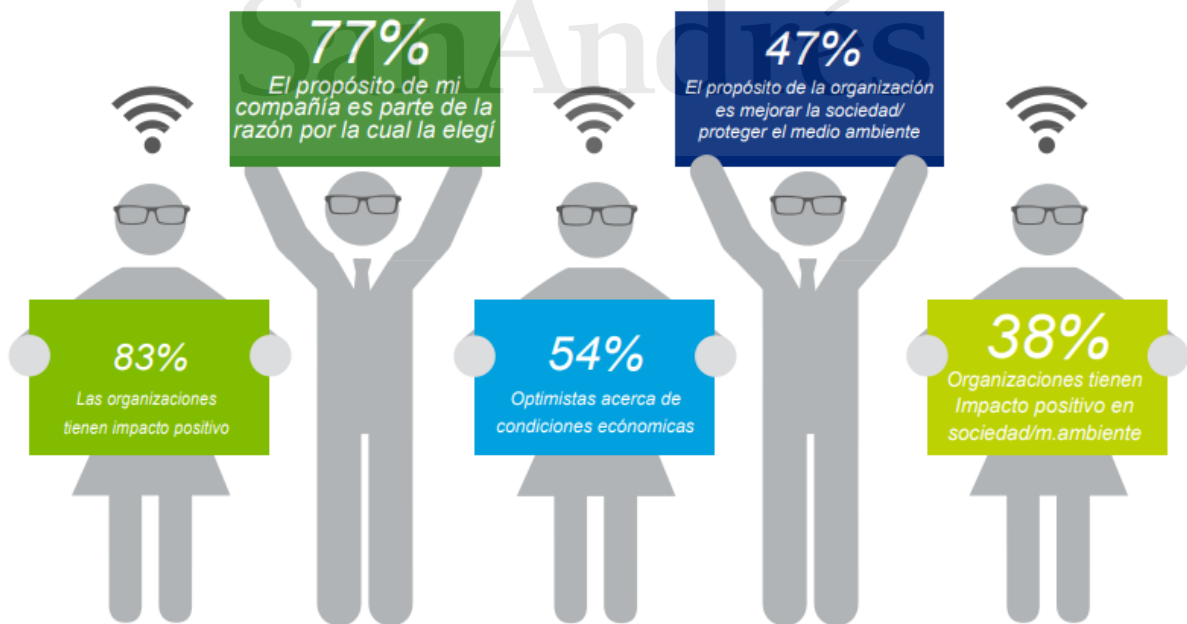
Universidad de
San Andrés

Figura 5: Tipos de líderes



Anexo 3:

Figura 15: Foco en los Millennials Súper-Conectados*



*Aquellos que usan muy frecuentemente medios y redes sociales tanto en su vida personal, como laboral. Base: Los más conectados 1,569

ANEXO B: Resumen de entrevistas

1. Presentación. Detalles de la empresa a entrevistar.
2. ¿Cuántos empleados Millennials conforman la empresa? (% aproximado)
3. ¿Qué problemas ven a la hora de captar y retener millennials?
4. ¿Tienen alguna política respecto a las contrataciones de Millennials?
5. ¿Cambiaron algunos de los beneficios hacia los empleados desde la llegada de la nueva generación? ¿Por qué?
6. ¿De qué manera atraen a la Generación Y? ¿Cómo los mantienen satisfechos con su puesto de trabajo?
7. ¿Tienen porcentajes del egreso de empleados? ¿Cuántos conforman Millennials? ¿Se conoce el motivo de sus egresos? ¿Tienen acciones para minimizar costos de rotación sobre millennials?
8. Las variables; motivación, rotación de puestos, ambiente laboral y estructura gerencial ¿creen importante para atraer y retener millennials? ¿Por qué? ¿Qué acciones toman para abarcar la problemática?

ANEXO C: Encuestas.

Pregunta	Desglose
Edad	
Genero	
Empresa	
Según usted, cuáles son los beneficios más valorados que les puede brindar una empresa (1 siendo el más valorado, 20 el menos):	Días "Flex"
	Home Office
	Más días de vacaciones que los correspondientes a la ley
	Beneficio descuento gimnasio
	Premio por desempeño
	Medio transporte hacia el lugar de trabajo
	Libre vestimenta
	Productos de la compañía
	Obra Social
	Becas Universitarias (estudios)
	Comedor en planta
	Lugares en común de recreación (Juegos, mesa de Pool, Ping Pong, etc..)
	Lugares en común de descanso (Sillones, Puffs, Camas, etc..)
	After Offices
	Descuentos en locales, restaurants, viajes...
	Maquina expendedora
Otro	
Otro	
Otro	
Otro	

