



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Millennials y Convenios Colectivos de Trabajo

*Un estudio sobre el personal de conducción de locomotoras de la empresa
Ferrosur Roca*

Autor: Martín Federico Bellver

DNI: 22.825.279

Director de Trabajo Final de Graduación: Diego Pando

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, septiembre de 2017

Índice de contenidos

Resumen ejecutivo	3
Palabras clave	4
Introducción - Encuadre del trabajo	5
Preguntas de investigación	10
Pregunta central	10
Sub preguntas	10
Objetivos del trabajo	11
General	11
Específicos	11
Investigación bibliográfica	13
Caracterización de las nuevas generaciones	13
Las nuevas generaciones, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y su influencia en la comunicación	16
Choque intergeneracional dentro de las organizaciones	19
Expectativas laborales	21
Factores de motivación y de desmotivación	22
Los convenios colectivos de trabajo y los nuevos tiempos	24
Convenio colectivo de trabajo vigente	31
Estrategia metodológica	33
Investigación de campo	36
Análisis del problema abordado	51
Recomendaciones para la acción	58
Conclusiones generales del trabajo	64
Anexo: Encuesta	66
Bibliografía	71

Resumen ejecutivo

Posiblemente la Generación Y fue y continúa siendo la más estudiada en la historia de las organizaciones. Los nativos digitales, como se los denomina, vinieron a revolucionar a las empresas por su impronta, su ansiedad, su trato casual, su necesidad de crecimiento y desarrollo y su rápida desmotivación ante situaciones que no concuerdan con su forma de pensar y sentir la vida. Pero es también cierto que la mayor parte de los estudios comprende a Millennials europeos o norteamericanos, de un determinado nivel socio cultural y con un nivel educativo universitario. Este trabajo de investigación, en cambio, se centra en estudiar las necesidades y expectativas concretas de Millennials operativos y argentinos, concretamente al personal que se desempeña como personal de conducción en la empresa Ferrosur Roca y descubre que si bien en parte siguen los parámetros comunes receptados en la bibliografía en la materia (como ser que valoran su propio desarrollo de carrera, el buen clima de trabajo, la conciliación entre vida laboral y personal, la capacitación y formación continuas y el vínculo con las tecnologías de la comunicación), tienen importantes diferencias con los modelos elegidos para caracterizar a esta generación.

A través de este trabajo de investigación se ha podido descubrir que este grupo presenta algunas peculiaridades distintas a las estudiadas por la bibliografía en general, como ser que su prioridad no es lo económico sino su estabilidad laboral, viéndose a futuro no solo dentro de la misma actividad sino además en la carrera de conductor de locomotoras; valorando los beneficios tradicionales como los que se refieren a la salud y a la vida luego de la jubilación y prefiriendo la comunicación personal antes que la que se da a través de la tecnología. En base a estos hallazgos, empresa y sindicato tienen información de primera mano para ir reflejando en los futuros convenios que celebren las problemáticas y requerimientos de las nuevas generaciones en temas tan variados como la flexibilización de las jornadas de trabajo, la personalización de beneficios y licencias en general, la actualización de las capacitaciones incorporando tecnología y metodologías audiovisuales, e incrementar el uso de

las tecnologías de comunicación pero sin descuidar la comunicación personal y directa con sus jefes. De tomar estas recomendaciones, Ferrosur Roca podrá estar en mejores condiciones para atraer, formar y motivar a su personal de conducción, clave para el normal funcionamiento y desarrollo de la empresa.

Palabras clave

Generación Y, Millennials, conductores de locomotoras, actividad ferroviaria, estudio de campo, convenios colectivos de trabajo.



Introducción – Encuadre del trabajo

En la actualidad de las organizaciones, se está dando la coexistencia de por lo menos tres generaciones categorizadas por la bibliografía en la materia como los Baby Boomers (nacidos entre 1945 y 1964), la Generación X (nacidos entre 1965 y 1984) y la Generación Y (nacidos entre 1985 y 2000). Este choque intergeneracional, también denominado turbulencia generacional (Molinari 2011) o solapamiento generacional (Hatun 2013) que se produce en la sociedad, cobra especial relevancia en el interior de las organizaciones, lugar en el cual se hacen evidentes los diferentes valores, motivaciones, expectativas y estilos que distinguen en general a cada generación; Cada una de ellas tiene diferentes características y maneras de interpretar la felicidad y el bienestar, lo que hace que, en diversas ocasiones, haya controversias en el trabajo (Molinari 2011).

Mucho se ha escrito sobre la generación de los que hoy tienen entre 18 y 30 años de edad (Hatun 2013), ya que “desde hace ya al menos una década los jóvenes nacidos entre 1982 y 2000 ha sido objeto de estudio, como ya afirmamos, en Estados Unidos y Europa (Mascó 2012; Tagliabue y Cuesta 2011). En Estados Unidos se destacan los trabajos de Howe y Strauss (2000)” (Tagliabue y Cuesta 2011, 52) utilizando la denominación de Millennials (Cuesta 2014) y en Europa hace lo propio Mark Taylor (2005). Estos trabajos han tenido como objetivo, entre otros, analizar los factores que diferencian su motivación en el trabajo con el de otras generaciones (Howe y Strauss 2000; Huntley 2006; Wey Smola y Sutton 2002). Así, se afirma que privilegian el tiempo libre sobre el laboral, los horarios flexibles sobre los rígidos, el trabajo en equipo sobre el individual y la empleabilidad sobre la estabilidad (Cuesta et al. 2009). Debido a esta situación, muchas organizaciones se vieron obligadas a promover la tolerancia en la diversidad, utilizando diferentes estrategias para atraer y retener a las nuevas generaciones (Mascó 2012), repensando de esta forma la gestión de los recursos humanos en las empresas, analizando las características de la Generación Y, y estableciendo planes de acción focalizados. Porque, en definitiva, la inserción de estos jóvenes en el mundo laboral muestra problemas de captación, inducción, motivación y fidelización (Cuesta 2014).

El problema es que la sobrevaloración de los Millennials otorgándoles beneficios diferenciales o reteniéndolos a cualquier precio, corre el riesgo de producir un resquebrajamiento de la equidad interna, un desbalanceo desproporcionado de beneficios y, por ende, la generación de un mal clima laboral. Más teniendo en cuenta que los Baby Boomers son los padres de los Millennials, por lo que no soportarían que se privilegie a una generación que casi únicamente la valoran por su vínculo con la tecnología y con el disfrute, y la critican caracterizándolos por lo general con su falta de compromiso, responsabilidad, atención y estudio teniendo un elevado nivel de autoestima y de expectativas (quizás motivado por la sobreprotección recibida de sus padres (Sinek 2016)), y hasta en circunstancias poco realistas, al momento de ingresar a una empresa (Edelberg 2011). Pero también es cierto que, si no se atiende a sus necesidades, por las características propias de esta generación, tienden a alejarse de las compañías eligiendo otras donde poder desarrollarse o, simplemente, optando por otras alternativas impensadas para miembros de generaciones anteriores: estudios en el extranjero, viajes de placer o micro emprendimientos que atiendan más a desarrollar su creatividad y a su realización personal que a una real necesidad de manutención.

Todo lo anterior, si bien es cierto, no deja de ser una mirada sesgada de la realidad, ya que, por un lado, proviene de estudiar a una pequeña porción de los miembros de la Generación Y (de un determinado estrato social y con cierto nivel educativo universitario) y, por el otro, situado en un contexto sociocultural diferente al de la Argentina (ya que generalmente los estudios provienen de Estados Unidos y de Europa). Por eso para nuestro estudio, se hace indispensable la búsqueda de bibliografía e información que describa otra realidad: la de los Millennials argentinos y/o latinos de un nivel educativo inferior al universitario (secundario completo) y de clase media. Ya que si bien una generación puede tener características comunes que la identifiquen, también es cierto que existen grandes diferencias en función del contexto social en el que se desarrollan las personas (Dries et al. 2008) y la incidencia que sobre ellas puede generar el entorno laboral (Kauffman 2015).

Lo antedicho sirve de introducción conceptual al análisis de esta generación en un contexto laboral concreto. Para ello se tomará como objeto de estudio al personal de conducción de locomotoras Generación Y agrupados en el sindicato “La Fraternidad” que fueran incorporados por la empresa Ferrosur Roca S.A. en los últimos años.

La actividad de la empresa se enmarca en el transporte ferroviario de cargas, habiendo sido adjudicataria de la concesión integral por 30 años desde 1993 del ramal Roca de 3.100 kilómetros de extensión atravesando 4 provincias, contando con 98 estaciones, 4 establecimientos de mecánica y una flota de 67 locomotoras que son propiedad del Estado y Ferrosur Roca. Los accionistas de la empresa son Cofesur (80%), el Estado Nacional (16%) y el personal de la empresa (4%). COFESUR se trata de una sociedad anónima que tiene por objeto exclusivo la participación en el capital social de Ferrosur Roca Sociedad Anónima. Estaba integrada por Loma Negra (84,4%) y COCYF (19,36%), ambas empresas del grupo Fortabat, luego adquiridas por la multinacional de origen brasilero, Camargo Correa. Los principales productos transportados por esta empresa prestadora de servicios de cargas son materias primas de la industria de la construcción (51% piedra y 27% cemento) siendo sus principales clientes diversas canteras y hormigoneras, empresas químicas como Dow Chemical, PBB Polisor, e Indupa, petroleras como Shell e YPF, y obviamente las empresas de su propio grupo económico, como Loma Negra, Lomax, Recycomb y La Preferida de Olavarría. En la actualidad posee poco más de 1.200 empleados agrupados en tres gremios, uno de los cuales es La Fraternidad, el gremio que agrupa a los 474 maquinistas de la empresa.¹

El origen del sindicato “La Fraternidad” se remonta a fines del siglo XIX cuando un grupo de maquinistas del entonces Ferrocarril de la Provincia de Buenos Aires (hoy Oeste) que trabajaba en la zona urbana, vislumbraron la posibilidad de dar forma a una fraternidad semejante a las existentes en Estados Unidos, fundando La Sociedad “Fraternidad” de Maquinistas y Foguistas de Locomotoras el 20 de mayo de 1887 que decidieron organizarse para defender sus derechos y ayudarse mutuamente (Chiti y Agenelli 2012). Pero fue recién en 1889 cuando, durante la presidencia de Juárez Celman, es reconocida por los

poderes públicos y se le otorga la personería gremial. Un año después crea la primera academia de instrucción, en la que no solo se impartían saberes vinculados a la práctica ferroviaria, leyes y reglamentos o conocimientos sobre el “arte” de conducir locomotoras a vapor, sino que también se aprendía a hablar y escribir castellano, puesto que la clase trabajadora era esencialmente inmigrante (inglesa) adquiriendo su identidad y nacionalidad a través de la organización gremial (Chiti y Agnelli 2012). Desde esa época hasta nuestra actualidad pasaron años de expansión y crecimiento (acompañando el crecimiento del país vinculado a su perfil agroexportador) hasta años de crisis y cierres de ramales y pérdidas de puestos de trabajo (en la década de 1990) pero si hay algo que siempre caracterizó al gremio de los maquinistas es por defender a sus trabajadores provocando importantes conflictos sindicales en defensa de sus puestos de trabajo y de sus condiciones laborales (Larroca y Vidal 1987). El orgullo y sentimiento de ser ferroviario se manifiesta especialmente en los representados por este gremio, no solo por la mística e historia que tiene el ferrocarril en nuestro país sino porque es habitual que cada familia ferroviaria tenga o haya tenido varias generaciones trabajando en la misma empresa o en otra, pero vinculada a la actividad.

En cuanto a la tecnología que maneja un maquinista de locomotoras diésel en la Argentina, la misma no ha sufrido cambios en los últimos 50 años, con pequeñas excepciones en lo que hace a dispositivos de seguridad (hombre vivo, hombre muerto), geolocalización (GPS) pero prácticamente ninguna en lo que hace a técnicas conductivas. Por eso resulta interesante ver como se adaptan las nuevas generaciones a una tarea que va a contramano con las características que se han afirmado posee la Generación Y, ya que esencialmente es una tarea monótona, que no requiere prácticamente del uso de la tecnología y que al mismo tiempo precisa de mucha atención. Esta dicotomía entre las características de la actividad y de las nuevas generaciones se ve reflejada en el día a día, pero no necesariamente éstas últimas fueron incorporadas en los textos de los convenios colectivos de trabajo que se fueron celebrando entre la empresa y el sindicato a lo largo de los años. Una de las razones que podrían haberlo motivado, obedecería a que los funcionarios que representan a ambos actores de la negociación

colectiva pertenecen a las generaciones anteriores (Baby Boomers o Generación X) y por tanto habrían estado más concentrados en ponerle límites a las nuevas generaciones (estructurando la formación, incorporando adicionales premiando el presentismo, imponiendo controles a alcohol y drogas obligatorios) que en adoptar requerimientos de flexibilidad, trabajo en equipo y/o empleabilidad descriptos como demandas características de los Millennials.

La preocupación que motiva el presente trabajo de investigación, entonces, obedece a que no se estaría reflejando en la empresa las necesidades de una generación que en la actualidad supera el 62% de la dotación encuadrada en el sindicato La Fraternidad (298 personas sobre un total de 474)ⁱⁱ, previendo que para el 2020 este porcentaje se incrementará notablemente superando el 80% de dicho personal (constituyendo más de un tercio de la fuerza de trabajo a nivel mundial (Manpower 2016)). Y en general en nuestro país, tampoco se viene “(..) desarrollando una estrategia con el propósito de atraer y extraer al máximo las capacidades de esta generación (..)”, ya que sólo se estarían “sustituyendo los retiros y tratando que (..) se adapte al ambiente latente bajo estilos gerenciales enfocados en otras generaciones” (Irizarry-Hernández 2009, 12). Esto obliga, al área de Recursos Humanos de las compañías, a estudiar este fenómeno teniendo en cuenta especialmente de qué forma atraer, retener y motivar a este personal, esto último de fundamental importancia en el caso concreto de estudio debido a la responsabilidad, atención e involucramiento que precisa esta tarea crítica para ser ejecutada en forma eficiente. La administración de Recursos Humanos enfrenta entonces, retos constantes en la diversidad de la fuerza laboral, la globalización y la tecnología (Welther & Davis 2000). Sin embargo, no se trata de tener una medida preventiva hacia los conflictos, sino más bien, en un estilo de trabajo del futuro (Molinari 2011). “Actualmente, las políticas de recursos humanos buscan adaptarse a las nuevas características que presenta esta generación, y dar lugar a diferentes enfoques que posibiliten una nueva integración entre el ámbito laboral y el mundo personal y social” (Cuesta et al. 2009, 137).

Por eso resulta interesante analizar cómo se adaptan las nuevas generaciones a la actividad ferroviaria, ya que, como se podrá ver en el presente trabajo y según la bibliografía en la materia, poseen características en principio

poco compatibles con las propias de la actividad. Por un lado, los miembros de las nuevas generaciones valoran al menos por igual, tener un buen salario, un buen clima laboral y un horario flexible, privilegian el desarrollo de sus carreras, la formación para volverse más y mejor empleables y poder disfrutar del tiempo libre. Y por el otro, las características generales de las tareas de conducción de locomotoras son por lo general tediosas y monótonas, no requieren prácticamente del uso de la tecnología, no promueve una gran interacción social y al mismo tiempo precisa de mucha atención. Como compatibilizar las exigencias de la Generación Y con la realidad de la actividad ferroviaria es el reto que debe enfrentar el área de Recursos Humanos de la Empresa en conjunto (y en equipo) con el sindicato que los representa, ya que en conjunto sentarán las bases que hagan que la actividad y las tareas en sí puedan serles más o menos atractivas.

En definitiva, lo que se pretende analizar a través del presente trabajo de investigación es, luego de estudiar las necesidades de los Millennials, de qué manera la empresa Ferrosur Roca debiera ir reflejando en los futuros convenios colectivos de trabajo que la misma celebre, las problemáticas y requerimientos de las nuevas generaciones para estar en condiciones de atraer, retener, formar y motivar al personal de conducción, clave para el normal funcionamiento y desarrollo futuro de la empresa.

Preguntas de investigación

Las siguientes preguntas son las que guiarán el presente estudio de investigación:

Pregunta central:

¿Cuáles son las necesidades de las nuevas generaciones de conductores de locomotoras de la empresa Ferrosur Roca que debieran ser incorporadas a los convenios colectivos de trabajo a los fines de atraer, retener y motivar a este personal?

Sub preguntas

¿Cuáles son las preferencias y necesidades de los conductores de locomotoras respecto a sus expectativas laborales y de carrera?

¿Cuáles son las motivaciones en su vida y su trabajo?

¿Cuál es el grado de interés por las tareas y funciones que cumplen en la empresa y su interés en el desarrollo de sus carreras?

¿Qué tipo de cuestiones los influye respecto de permanecer o no en la organización y por cuánto tiempo?

¿Qué cuestiones debieran tener en cuenta empresa y sindicato para atraer, retener y fundamentalmente motivar a las nuevas generaciones?

¿Qué impacto pueden llegar a tener las nuevas tecnologías en el futuro de este oficio?

Objetivos del trabajo

General:

Por medio del presente trabajo se pretende entonces, por un lado, identificar las necesidades y motivaciones actuales de los Millennials en el plano laboral y específicamente las de los jóvenes entre 18 y 30 años representados por el sindicato La Fraternidad de la empresa Ferrosur Roca S.A., para luego comparar las mismas con lo que viene reflejando el convenio colectivo de empresa vigente. Este análisis por ende servirá para sentar las bases de un nuevo convenio colectivo de trabajo.

Específicos:

- Desarrollar un perfil de los conductores de locomotoras Generación Y de la empresa Ferrosur Roca, analizando como priorizan sus intereses.
- Identificar las preferencias y necesidades del personal de conducción de locomotoras respecto a sus expectativas laborales y de carrera, en especial respecto de las motivaciones en su trabajo
- Analizar el grado de interés que tienen por las tareas y funciones que cumplen en la empresa y en base a ello, la permanencia que tendrán en la empresa.

- Entender el comportamiento de las nuevas generaciones para de esta forma poder incorporar sus necesidades a los convenios colectivos de trabajo y mejorar su retención y motivación
 - Determinar las cuestiones que debieran tener en cuenta empresa y sindicato para atraer, retener y fundamentalmente motivar a las nuevas generaciones
 - Investigar sobre la incorporación o no de los requerimientos de las nuevas generaciones en los convenios colectivos de trabajo celebrados entre La Fraternidad y Ferrosur Roca.
 - Medir el impacto pueden llegar a tener las nuevas tecnologías en el futuro de este oficio.



Universidad de
San Andrés

Investigación bibliográfica

“El hijo del ferroviario: Cuando Cachito cumplió 18 años, su padre, ferroviario de toda la vida, lo llevó al trabajo: Ve a la Oficina de Personal (..)” donde el empleado lo recibió y le dijo: “Ven a completar la ficha para trabajar con nosotros. Cachito completó el trámite y, al poco tiempo, ya estaba trabajando en el taller de mantenimiento. Todos los días, antes de salir al trabajo, su madre le recordaba: “Tienes un trabajo seguro y un plan médico. Debes ser responsable y agradecido. No todos tienen tu suerte.” (Molinari 2011, 78)

Caracterización de las nuevas generaciones

Antes de comenzar a analizar a las nuevas generaciones (y en particular estudiando su modo de ver y actuar en el trabajo) se hace necesario definir previamente un par de cuestiones: por un lado, a qué llamamos Generación Y, por el otro, qué corte temporal se utilizará a los fines de este trabajo para establecer qué entendemos por Generación Y o Millennial.

El término “generación” puede ser definido como un grupo etario que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores (Ogg y Bonvalet 2006). Se define, por ende, “por un conjunto de valores compartidos, percepciones y modos de acercarse y observar la realidad.” (Tagliabue y Cuesta 2011, 53). Y esto toma relevancia ya que cada generación difiere de la otra en términos de sus expectativas laborales, actitudes y motivación frente al trabajo (Deal 2010; Twenge 2010). Los cortes generacionales están presumiblemente influenciados por eventos históricos, sociales y/o culturales importantes y otros movimientos durante períodos de desarrollo similares y críticos (Joshi 2010). Estas experiencias comunes trasuntan en valores y pensamientos que terminan caracterizando a un determinado grupo nacido entre determinados años (Moore et al. 2015). No obstante lo precedentemente manifestado, la literatura empírica no resulta del todo clara a la hora de graficar las diferencias entre las generaciones (Moore et al. 2015).

La nomenclatura utilizada para denominar a cada generación varía de autor en autor y por ende no está estandarizada (Reeves y Oh 2008). Y

adicionalmente a esto, la bibliografía consultada propone diferentes rangos etarios para delimitar cada generación. Algunos autores definen a la Generación Y como aquellos trabajadores nacidos en 1978 (Martin y Tulgan 2006), otros en 1980 (Zemke 2000), en 1981 (Lancaster y Stillman 2002; Oblinger y Oblinger 2005) o incluso en 1982 (Howe y Strauss 2000; Woodruffe, 2009) y definiendo su finalización en entre los años 1999 y 2000. Por lo tanto, se hace necesario, a los efectos del presente trabajo, definir a la Generación X a aquellos nacidos entre 1965 y 1984, mientras que la Generación Y comprende, en la Argentina, a los nacidos entre 1985 y 2000 (Cuesta et al. 2009). Y se define de esta forma ya que los eventos significativos que moldearon a esta generación en el caso particular de Argentina, fueron principalmente el retorno a la democracia (1983) ya que este grupo nació y creció con ella (Simoes 2017), la crisis hiperinflacionaria de 1989, la explosión en el uso de la PC y los atentados terroristas a la embajada de Israel y AMIA, entre otros (Cuesta et al. 2009).

La literatura ha venido en los últimos años tratando el tema Generación Y con variadas y múltiples denominaciones como ser Millennials (Howe y Strauss, 2000), Generación Next (Lancaster y Stillman, 2002), o Nexters (Zemke 2000), Updated-gen, Generación Líquida, Generación Net o NetGen (Oblinger y Oblinger 2005), Nativos Digitales o Digital Generation (Tappscot 1998), Internet Generation, Google Generation, Igeneration (Simoes 2017) o Generación Why (que refleja su carácter crítico ante las cosas) entre tantas otras.

No obstante ello, en general al estudiar a esta generación, se viene poniendo foco en jóvenes europeos o norteamericanos (Mascó 2012, 57) y, al decir de Pablo Maison en aquellos “(..) que trabajan en relación de dependencia y que han tenido oportunidad de acceder a un grado de formación profesional a nivel terciario como mínimo” (Maison 2013, 24). Pero poco se ha escrito sobre los que tienen un nivel educativo inferior y/o que se encuentran trabajando en tareas más operativas, también denominadas en la literatura como “Blue collar” (Reeves Reeves y Oh 2008). Y menos aún a los que han nacido y se encuentran trabajando en países latinoamericanos, como es el caso de Argentina (Cuesta 2014). Al decir de Andrés Hatum, “si bien la Generación Y puede parecer homogénea como grupo, empresas internacionales han observado diferencias en

todo el mundo” (Hatum 2013, 59). También Eduardo Cuesta señala que “se debe tener en cuenta que la Generación Y en Latinoamérica no corresponde a los cortes generacionales del hemisferio Norte”, por lo que sugiere debiera considerarse “no solo la pertenencia generacional, sino también la social” (Cuesta 2014, 21).

Muchos estudios han hallado diferencias en la conducta de esta generación en diferentes lugares” (Hatum 2013, 59). Eduardo Cuesta afirma que “si bien la literatura es abundante, para el caso de Latinoamérica casi no existen trabajos que aborden la problemática particular de los jóvenes en la región. En gran parte, se toman modelos de EE.UU. y Europa aplicándolos con poca o nula adaptación. En los trabajos sobre el tema, se descubre la existencia de diferencias significativas entre los jóvenes de la Generación Y de esos países y los latinoamericanos” (Cuesta 2014). “Las características medioambientales de cierto trabajos (específicamente los industriales) también inciden sobre la forma de ser y de pensar de estos jóvenes, ya que en general, los trabajos de tipo operativo en plantas fabriles suelen tener diferencias notables con los trabajos administrativos: horarios de trabajo rotativos y poco flexibles, trabajos monótonos y manuales, poco uso de TIC por considerarlos riesgosos, uso de uniforme y elementos de protección personal, entre otras características. Y este mundo de las industrias representa un tipo de trabajo que pareciera haberse quedado en el tiempo” (Kauffman 2015, 148).

“Los jóvenes que son parte de nuestra organización y que ocupan posiciones de operarios son de la generación que hoy tanto se estudia y analiza, pero su perfil es muy diferente del que se identifica como patrón de este segmento etario” afirma un Gerente de Recursos Humanos de una importante multinacional argentina (Simoes 2017, 141). Y es por ello que actualmente se encuentran en proceso de elaborar un trabajo para conocer más sus intereses y expectativas, afirmando de antemano que “son muy diferentes a la propuesta de valor del Millennial tradicional” debido a diversos factores tales como que son principal sostén de familia (Simoes 2017, 170). La propuesta de valor entonces, debiera contemplar “(..) el segmento sociocultural al que pertenece el joven, el

perfil que se desea atraer y las características locales del país en donde dichos Millennials están inciertos (Simoes 2017, 152).

Sin embargo, y no obstante lo manifestado precedentemente, en todos los trabajos se observan al menos dos características comunes: el peso de las tecnologías de la información y de la comunicación (en adelante TIC) en la vida de estos jóvenes y el conflicto con sus compañeros de trabajo pertenecientes a otras generaciones (Cuesta 2014).

Las nuevas generaciones, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y su influencia en la comunicación

“En la actualidad, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación se han integrado a nuestra sociedad de una forma muy rápida, provocando un cambio importante en el estilo de vida actual de las personas y en su forma de interactuar” (Rivera Mariscal y Larios 2016, 713). “The internet of the things” o dicho en nuestro idioma, “la internet de las cosas”, es uno de los factores que más influencia ha tenido en los cambios del mundo organizacional ya que “los dispositivos inteligentes hacen que el acceso a la información sea mucho más simple y desde cualquier lugar” (Simoes 2017, 116). De acuerdo con estudios, estos jóvenes nacieron y se educaron en ambientes altamente tecnologizados (..) (Tagliabue y Cuesta 2011, 51) y mantienen abierta su conexión a Internet durante el horario laboral en más del 70% de los casos (Cuesta 2014, 26) por lo que, si se estudia a los Millennials, se debe obligatoriamente abordar su relación con la tecnología. Según estudios realizados, el promedio de horas de utilización de este tipo de tecnología de la información por los miembros de esta generación, sería de unas 8 a 9 horas diarias (Rivera Mariscal y Larios 2016).

La tecnología y la comunicación inmediata es un hito que marca varias diferencias con las generaciones anteriores, siendo estos los primeros nativos digitales (Penagos y Rubio 2014; Caraher 2016). Los miembros de la Generación Y han crecido con la tecnología, se sienten muy a gusto con ella y por esto esperan resultados inmediatos (Polimeni 2009). “Los jóvenes están demostrando que (..) gracias a internet mantienen un contacto permanente con sus amigos” por lo que “las nuevas tecnologías permiten a los jóvenes reforzar y ampliar sus

campos de interacción social” (Rivera Mariscal y Larios 2016, 713). Y si bien es verdad que la conectividad permanente y perpetua “les permite tener acceso a su vida personal (..) durante las horas de oficina (..) también hay que ver que “la sincronización de estos dos mundos (laboral y personal) dentro de los móviles y ordenadores, les permiten también quedar disponibles a cualquier hora para su trabajo también (..)” (Viard 2014, 7).

Pero la utilización de la tecnología viene en cierta forma moldeando los diferentes aspectos o características de la generación Millennial. Dado que esta generación está acostumbrada a utilizar juegos de computadora con retroalimentación inmediata en sus decisiones, estos quieren retroalimentación inmediata en su desempeño en el trabajo (Yeaton 2008). “Las nuevas generaciones prefieren tener devoluciones más constantes e informales sobre como evalúan su desempeño (Marchiori y Hatum, 2017), por lo que la evaluación anual pierde sentido para ellos. La impaciencia es también consecuencia de la comunicación inmediata (Penagos y Rubio 2016), de la conectividad perpetua (Viard 2014) y de la “gamificación” de la vida cotidiana. La adicción a la conectividad está generando en las empresas nuevos conflictos, como ser el sentimiento de aburrimiento de las tareas cotidianas (Viard 2014), la permeabilidad y falta de separación entre la vida laboral y personal (invadiéndose la una en la otra en todo momento) y la distracción que se genera especialmente en tareas que requieren de alta concentración para su correcto desenvolvimiento. No obstante lo manifestado, hay autores que afirman que a pesar de “que uno los encuentre reunidos y a cada uno mirando su celular no quiere decir que estén incomunicados” ésa “es la manera en que se conectan entre sí” (Simoes 2017, 75). La Generación Y se conecta y desconecta de internet indistintamente y no hace diferencia entre un estado y otro (Oblinger y Oblinger 2005). Es más, es posible afirmar que los ordenadores, y en general las tecnologías de la comunicación, no son en sí “tecnología” para ellos, sino que realmente son parte de su vida (Frاند 2000).

Y la tecnología también marca la forma en que se comunican. “Los Millennials dependen casi por completo de la comunicación digital” (Caraher 2016, 33). “El actual mundo tecnológico se caracteriza por la instantaneidad, la

interacción, la distancia y la brevedad” (Mascó 2012, 72). Este tipo de comunicación influye notablemente en su estilo de comunicación, mucho más informal que otras, ya que “están acostumbrados a estar a un correo o a un click de comunicarse con sus compañeros y líderes” (Caraher 2016, 35). “Para la comunicación, los “Y” representan una generación más informal en su manera de relacionarse con sus compañeros de trabajo y también en su comportamiento en la empresa” (Viard 2014, 8), aunque el e-mail, por ejemplo, comience a ser obsoleto para ellos, porque no tiene la rapidez e instantaneidad que a la que ellos están acostumbrados (Mascó 2012). Lo que sí coinciden los autores, es que “la comunicación es una de las bases de éxito para trabajar con esta generación” (Viard 2014, 8).

Esto trae aparejado el fin de los canales de información a través de los medios de comunicación tradicionales (Maison 2013) que las empresas ya están incursionando para llegar en forma efectiva a esta generación, ávida de canales de comunicación interactivos (con canales de doble vía), on line (en tiempo real), con preeminencia de la imagen sobre el contenido (Maison 2013) y con contenidos dinámicos e interactivos (Simoes 2017). Al ser el celular o smartphome el canal más usado para mantenerse conectado (Simoes 2017, 74) - según un estudio de The Cocktail Analysis, el cual asevera que un 90% de los jóvenes entre 18 y 30 años se conecta a las redes sociales desde su smartphome -, “en algún momento las empresas van a tener que pensar de qué manera también confluirán digitalmente a través del soporte que ellos más utilizan (..) tanto para trabajar como para vivir” (Maison 2013, 148). A pesar de ello, un estudio realizado por el Banco Interamericano de desarrollo sobre 600 jóvenes de entre 18 y 34 años que viven en grandes centros urbanos del país concluyó que, si bien más del 90% posee acceso a internet a través de su celular, el 54% no usa la tecnología para trabajar ni para estudiar, utilizándolo más que nada para la recreación y la socialización (Himitain 2017). Este porcentaje asimismo se incrementa en los sectores socioeconómicos más bajos (Himitain 2017). En cierta forma este estudio rompe con el estereotipo de esta generación, pero como veremos más adelante en este trabajo, no es el único mito Millennial que se pone en duda.

Choque intergeneracional dentro de las organizaciones

“Nunca antes (..)”, usando palabras de Andrés Hatum, “(..) se han visto en las organizaciones tres y hasta cuatro generaciones trabajando juntas” (Hatum 2013, 41). Lo cierto es que, como se ha anticipado, en la actualidad se da una “turbulencia generacional” (Molinari 2011): por lo menos tres generaciones que coexisten en el ámbito laboral dentro de las organizaciones.

Esta realidad social hace que convivan generaciones que presentan importantes diferencias a la hora de, por ejemplo, elegir las motivaciones para trabajar: Mientras a los mayores de 45 años los motiva que el trabajo les brinde seguridad económica y responsabilidad, a los de la Generación X el progreso de carrera y la generación de oportunidades y a la Generación Y el trabajo variado y la creatividad (McCrindle 2005). En general uno puede estar de acuerdo (a pesar que toda categorización o generalización tiende a ser arbitraria y estática) pero también se puede asociar cada aspecto, además de lo generacional, a características propias de la edad: A más edad, mayor estabilidad y a menor edad, mayor diversidad y ansias de descubrir cosas nuevas, por innovar (ya sea dentro de una misma compañía como en actividades independientes). Ahora, lo que también es cierto, es que estas características generales de dichas generaciones de ninguna manera se pueden aplicar a todas y cada una de las individualidades, ya que las mismas parecen describir a ciudadanos jóvenes, profesionales, universitarios y de clase media, que de ninguna manera se pueden estereotipar al resto de los miembros de la generación “Y” que viven en otros contextos geográficos, educativos y sociales.

La comunicación por tanto se vuelve más compleja a medida que la agenda de cada grupo generacional se hace más diversa y menos “común”. Esta ruptura del pacto intergeneracional ha operado especialmente debido a la diferencia relación tiempo espacio (Igarza 2009) que impacta asimismo en los diferentes consumos culturales que llevan implícita la lógica de cada generación (Urresti 2012): Mientras la generación de los nacidos entre 1945 y 1965 tienen la lógica del cine, (siendo una comunicación 1.0 unidireccional, admitiendo un gradualismo y diferimiento de tiempos más extensos y una multitarea acotada) caracterizando a la paciencia como un valor para llegar a un final, la Generación X

la lógica de la tv (si bien manteniendo la comunicación unidireccional pero más breve, la que se ve por lo general en una vivienda, incrementando así las multitareas) y finalmente la Generación Y , con la lógica de Internet, (no entendiendo de diferimientos ni de contextos, con una comunicación multidireccional, intermitente e interactiva, viviendo inmersa en una multitarea compulsiva que los obliga a prestarle atención al trabajo al mismo tiempo que realizan otras tareas (Sala y Chalezquer 2008) aumentando por ende la posibilidad de comisión de errores). “El concepto de tiempo y espacio es diferente para los Millennials que para las generaciones mayores, que crecieron esperando la transmisión del siguiente episodio el martes a la nueve de la noche” (Caraher 2016, 32).

Aquí es donde cobra relevancia la Generación X como puente efectivo entre Boomers y Millennials. El primer paso sería entender la mentalidad de los Millennials, que son producto de un ambiente, cultura, educación y crianza diferentes (Caraher 2016). Y se hace más patente ya que por lo general, los jefes de los Millennials pertenecen a otras generaciones como la X. Aunque “lo más sorprendente de esta generación en el mundo laboral es que tienen una contradicción importante, tienen un problema cierto con la autoridad por parte a causa de su educación, pero necesitan estructura y quieren un jefe presente en su trabajo (..)” (Viard 2014, 5). Se suele decir, además, que “esta generación depende de la estimulación externa (..)” y por ende “(..) van a carecer de la independencia que caracterizaba a la Generación X” (Salar Villalaín 2014, 27). Y hay que tener en cuenta que, como se mencionó anteriormente, las motivaciones de una y otra generación no necesariamente coinciden: “una diferencia fuerte con la generación anterior, es que la X era muy motivada por la remuneración (..)” (Viard 2014, 8) y suele considerársela workaholics, es decir, adictos al trabajo. En cambio, la característica general de los miembros de la Generación Y es que no viven para trabajar, sino que trabajan para vivir, por lo que la Generación X no puede pretender ejercer sobre ellos el mismo estilo de liderazgo que aplicaron sobre ellos. Y esto es así ya que la Generación Y suele tener menos respeto a los rangos y a la jerarquía y más respeto a las habilidades y logros (Eisner 2005) y

demandan que el respeto se gana y no solo se asume por la posición (Martin 2005).

Expectativas laborales

Las expectativas laborales son las creencias sobre lo que uno piensa la empresa le puede proveer en términos de ingresos, beneficios, desarrollo de carrera, capacitación, seguridad o estabilidad laboral (Moore et.al. 2015). Una expectativa se crea a partir de una interpretación de una persona frente a cierta situación o experiencia, que puede ser más o menos realista y por ende, pueden concretarse o no en la práctica. Estas áreas en las que los trabajadores poseen expectativas son los componentes salientes de lo que se denomina contrato psicológico (Pozzi 2013). Esta teoría sugiere que tanto el empleado como el empleador entablan una relación de trabajo con diversas expectativas y obligaciones explícitas e implícitas que perciben como recíprocas con respecto a la relación laboral (Rousseau 1990). Rousseau define al contrato psicológico como “el sistema de creencias que cada individuo posee respecto a los términos del acuerdo de intercambio recíproco entre empleado y organización” (Rousseau en Pozzi 2013, 15). Este contrato psicológico corre peligro si los empleados sienten que no se les ha cumplido sus expectativas, por ello es importante para las organizaciones conocerlas y, en lo posible, explicitarlas.

La literatura que ha escrito sobre las expectativas laborales de las diferentes generaciones en general describen a la Generación Y como teniendo mayores que respecto de sus predecesoras, aunque estos estudios en general se han basado en una población universitaria y de un determinado nivel de ingresos por encima de la media (Moore et.al. 2015).

Esto lo vienen estudiando autores argentinos como Eduardo Cuesta, María Elena Ibañez, Rosana Tagliabue y Marcela Zangaro, quienes en 2009 realizaron un trabajo de investigación al respecto. Destacan que los jóvenes de la Generación Y privilegian el desarrollo de carrera por sobre la estabilidad en el empleo y el buen clima laboral y el equilibrio entre vida y trabajo (Caraher 2016) por sobre lo salarial (Cuesta et al. 2009). “En cuanto al incentivo dinerario, los Millennials no dan tanta importancia a la retribución recibida (..) pero se pueden

ver otros incentivos tales como la formación, el ámbito de trabajo ofrecido, el desarrollo personal y de proyectos propios” (Viard 2014, 8). Se asiste a entonces a un “cambio de paradigma: mientras durante años se habló del plan de carrera, que connotaba el crecimiento jerárquico, hoy se plantea el plan de desarrollo, que puede ser múltiple y variable en el cual el crecimiento jerárquico es sólo una opción” (Simoes 2017, 95).

La mayor parte de los autores coinciden en que para esta generación, “el trabajo no es todo” a diferencia de lo valorado por otras generaciones, por lo que cobra importancia que sea entretenido y que les de placer (Molinari 2011), generando por ende un disfrute diario (Maison 2013). “La generación de los Millennials tiene otros códigos, y busca una relación mucho más equilibrada entre su trabajo y su vida personal (Simoes 2017, 118). Estudios comparativos han establecido que los Millennials valoran más que cualquier otra generación el tiempo libre y el desarrollo de actividades variadas (Twenge et.al. 2010).

Debido a que “es considerada como la generación con mayor preparación académica de la historia”, los Y “son ambiciosos por lo que les motiva el desafío permanente (..)” (Mascó 2012, 75), cobrando importancia que el trabajo sea significativo y su aporte al mismo, relevante y trascendente (Caraher 2016).

Factores de motivación y de desmotivación

Ahora, si nos concentramos en la generación de los nacidos entre 1985 y 2000, la misma – al decir de Pablo Maison - “está marcada por un proceso de ilusión / desilusión mucho más vertiginoso y frágil que las anteriores (..)” (Maison 2013, 37). Por tanto, cuando para los Baby Boomers el trabajo es sacrificio (Molinari 2011, 75) para la Generación Y es “placer y diversión en el trabajo”. (Molinari 2011, 53). “Si en el pasado el sentimiento que cruzaba el mundo laboral era el compromiso y el esfuerzo, en la posmodernidad es el aburrimiento” (Maison 2013, 151). Para los “Y”, según Alejandro Mascó, “no existe el equilibrio vida-trabajo, sino que existe calidad de vida que incluye al trabajo” (Mascó 2013, 69). Esto por tanto obliga a las empresas (y a los sindicatos, para el caso que estamos comenzando a analizar) a reconfigurar las visiones de jornada de trabajo, jerarquización, beneficios y necesidades en general.

Porque, otro problema detectado con esta generación es “la poca motivación y fidelización” (Cuesta 2014, 18), “entendiéndose por fidelización el hecho que los empleados generan un lazo con sus lugares de trabajo tal que, a la hora de evaluar posibilidades de inserción alternativas, privilegian en su elección su empleo actual aún cuando presente desventajas respecto de la nueva oferta” (Cuesta 2014, 27). A decir de Paula Molinari, “la responsabilidad y el compromiso sólo surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen” (Molinari 2011, 53). Y para ello, “los Y tienden a aburrirse rápido (...). Las reglas de juego empiezan a cambiar, y quienes imponen nuevas necesidades son los jóvenes Y que se integran a las organizaciones (Maison 2013, 103). “(...) Buscan evolucionar a gran velocidad y por eso se aburren si no están continuamente aprendiendo cosas diferentes” (Simoes 2017, 126). Y si encima el tipo de actividad que realizan es monótona, se corre el riesgo de que no la realicen correctamente, dándose lo que se ha denominado el fenómeno del trabajo a medias (Caraher 2016) porque la impaciencia y la desconcentración hacen que tengan muchos trabajos en curso, pero ninguno finalizado. Y esto de por sí es un problema serio si en pocos años más del 80% del personal de conducción pasará a ser Generación Y. Como afirma Pablo Maison, la multitarea o la realización de tareas en forma simultánea, es un atributo que tienen los jóvenes (Maison, 2013). También lo afirma Andrés Hatum, al decir que “si bien esta generación es capaz de realizar múltiples tareas (...) se distrae con facilidad.” (Hatun 2013, 53). Y así se explica que no toleran actividades únicas ni monótonas y, por ende, para las mismas, presentan un déficit de atención importante (Maison 2013, 150). Esto lo podemos llamar efecto Spotify, Netflix o Lollapalooza: pretender ver o escuchar lo que quieren en el momento que ellos quieren. Ya no poseen la paciencia ni la tolerancia de escuchar música en la radio hasta que llegue su canción favorita o ver la TV hasta ver la serie que les gusta a la hora que el programador del canal de televisión se le ocurra o “soportar” un solo recital del grupo que les guste con canciones que puede o no gustarles, sino que por ejemplo les atrae más los festivales con múltiples recitales simultáneos. Por ende, si los Millennials están cambiando las normas de consumo (Arrascaeta 2016), seguramente el mundo del trabajo tendrá que adaptarse a sus reglas. El problema es que esa misma ansiedad que tienen

en su mundo de esparcimiento y la comunicación no la pueden aplicar tan fácilmente a dos ámbitos fundamentales de su vida y de ahí su desmotivación: las relaciones interpersonales y las relaciones del trabajo (Sinek 2016).

Según Alejandro Mascó, necesitarán desarrollar entonces, “la tolerancia, la concentración, la distinción entre el registro oral y el escrito, la capacidad de mirar y leer imágenes en forma analítica, etc.” (Mascó 2012, 77). Siguiendo con Mascó, “los Y encuentran hoy muchas características de las organizaciones que los desmotivan. Por ejemplo, esquemas de compensaciones u objetivos a largo plazo (por querer vivir el hoy, el aquí y ahora), (..) la imposición de horas extras, la rigidez en los esquemas de trabajo y los extremos formalismos.” (Mascó 2012, 80).

Y este desafío se da, además, porque aquellos que negocian convenios colectivos de trabajo, en general, pertenecen a otras generaciones que, por tanto, tienen otras motivaciones, necesidades y creencias que los llevan a pensar que las necesidades de los jóvenes son las que ellos tienen o peor, las que tuvieron a su edad. Por eso se resulta necesario desentrañar las características y necesidades de las nuevas generaciones para poder, por un lado, construir una propuesta de valor para el empleado que los atraiga (Hatum 2013) y mantenga su compromiso (cuestión que para Pablo Maison es más complicado de conseguir cuanto más grande sea la entidad) y, por el otro, lograr mantener dentro de una organización intergeneracional, la motivación y el involucramiento de todos pero respetando los hábitos, costumbres y valores de cada generación (Maison 2013).

Ya están planteadas entonces las necesidades de las nuevas generaciones, pero, ¿qué han venido haciendo empresas y sindicatos para receptarlas en sus convenios colectivos de trabajo?

Los convenios colectivos de trabajo y los nuevos tiempos

No es la intención de este trabajo investigar acerca de la incorporación de las necesidades de los Millennials en los convenios colectivos de trabajo en general. Solo se pretende hacer una breve aproximación al tema para ver que antecedentes puede haber al respecto. Y realmente se encontró que poco se ha incluido al respecto en los convenios que se vienen celebrando en nuestro país.

Si bien se ha intentado encontrar artículos que se refieran específicamente a la incorporación de necesidades de nuevas generaciones en los convenios colectivos de trabajo, la búsqueda no ha arrojado resultados. Se han introducido las siguientes palabras clave en el Google Académico durante el período noviembre 2016 – abril 2017: “Millennials, Generación Y / Y Generation, jóvenes, convenios colectivos de trabajo, blue collars, sindicatos, unions, Generation Next, labor relation, labor law, workers, entre otras. Por este motivo se procedió a buscar bibliografía sobre convenios colectivos celebrados en nuestro país especialmente de este siglo y sobre nuevos contenidos o institutos que se vienen incorporando a los mismos, accediendo a la base de datos del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación y estudiando un total de 135 convenios de empresa homologados por el mencionado Ministerio entre el 1 de enero de 2015 y los primeros meses de 2017 (convenios colectivos de empresa números 1427/15 E al 1562/17 E).

En principio podemos afirmar que desde 1975 hasta el año 2012 inclusive, se celebraron en la Argentina 2.580 convenios colectivos de trabajo, de los cuales 624 (24%) se suscribieron en el año 1975 (los datos fueron obtenidos de una investigación propia realizada sobre la base de datos obrante en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación). Y de esos 624, 304 permanecían vigentes a 2013. Esto indica que, de los convenios colectivos vigentes, cerca del 20% se celebró en 1975, el 26% en el período 1988-1999. Si el 45% de los convenios vigentes tienen entre 15 y 40 años de celebrados podemos aseverar que definitivamente los convenios colectivos en general no vienen reflejando las necesidades de las nuevas generaciones simplemente por su data de suscripción.

Pero, por otro lado, la prioridad en la negociación colectiva argentina fue y sigue siendo lo salarial en primer lugar y lo relacionado con el empleo y la jornada de trabajo en segundo. Siguiendo al Dr. Aldao-Zapiola, los institutos novedosos que se fueron incorporando no suelen tener que ver con las necesidades de las nuevas generaciones sino más con cuestiones relacionadas con la relación empresa – sindicato por un lado (procedimientos de reclamos, comisiones internas, comités mixtos, derecho de información, entre otras) y a la

jornada, licencia y descansos por el otro (Aldao-Zapiola Carlos y Rodriguez Mancini 2011). Si bien sobre jornada de trabajo, licencias y descansos los sindicatos en general han conseguido logros y mejoras para sus representados, éstos no tienen que ver con las presiones de las nuevas generaciones sino más a contextos sociopolíticos, laborales y hasta legislativos (Aldao-Zapiola 2013). En general, cuesta encontrar contenidos novedosos, porque por lo general, en lo que respecta a jornada, descansos y licencias, los convenios suelen repetir o remitir a la ley de contrato de trabajo o plantean incrementos cuantitativos de las licencias ya establecidas por ley.

Del estudio bibliográfico realizado, se han encontrado dos trabajos de origen español sobre la incorporación de ciertos temas de preocupación de las nuevas generaciones, los que hacen foco en la incorporación de medidas de conciliación de la vida laboral y personal o familiar en los convenios colectivos de trabajo (Torres López et al. 2007; Carrasquer Oto y Artiles 2005), aunque en ambos casos el factor de estas incorporaciones habría sido el incremento de las tasas de la participación laboral femenina. No obstante ello, afirman que la tendencia general en la negociación colectiva española definitivamente no los prioriza entre los principales institutos negociados y ni siquiera existe un consenso sobre lo que ello significa (Torres López et al. 2007).

Esto puede obedecer a que en España, a pesar de contar con un índice de desempleo que llega al 50% en el caso de trabajadores de menos de 25 años de edad, la participación sindical es de apenas 11% del total de afiliados (Kauffman 2015), demostrando el poco interés que tienen los jóvenes en este tipo de estructuras (Morón 2007). En otros países latinoamericanos como Chile y Perú, la baja tasa de afiliación hace que las negociaciones sean libres y directas entre supervisores y operadores (Kauffman 2015) con poca recepción en los textos de los convenios colectivos de trabajo de las problemáticas referentes a los Millennials en el trabajo. En México, por ejemplo, se dio en una operación de una empresa química que los propios operadores de línea han pedido a los supervisores una mayor flexibilidad en sus condiciones laborales, cosa impensada en países como Argentina o Venezuela, con una estructura sindical más fuerte, donde las negociaciones colectivas se imponen sobre las individuales y por ende,

se suelen receptar en los convenios las necesidades y exigencias de los trabajadores (Kauffman 2015).

Sin embargo, si bien la negociación colectiva posee potencial para tratar este tipo de temas, muchas veces los acuerdos de partes no son suficientes, ya que la conciliación de la vida personal versus la laboral es vista como una mejora que excede el ámbito de las relaciones laborales (Carrasquer Oto y Artiles 2005).

Como ya se ha mencionado, en la Argentina como en España y otros países latinoamericanos, “las prioridades en la negociación estriban en el empleo, salarios y tiempos de trabajo” mientras que “(..) los temas referidos a la conciliación (..) ocupan un lugar secundario” solo receptado en cláusulas que repiten lo que la ley prevé o a lo sumo mejoran la legislación (Carrasquer Oto y Artiles 2005, 143) o “quedan reducidos, en el mejor de los casos, a permiso por días de maternidad y a reducciones de jornadas laborales para la crianza de los hijos (Borrás et.al. 2007, 83-96).

Pero sí se pueden asociar algunos contenidos novedosos a preferencias de las generaciones como la Y. Rápidamente se tiende a pensar que esta generación valora los aspectos relacionados a la conciliación de la vida personal y laboral (Simoes 2017, 118; Caraher 2016, 59; Maison 2013,107). En este aspecto, en el convenio 477/2002 E firmado entre la Asociación Obrera Textil de la República Argentina y la empresa Tipoití Satic incorpora el traslado del feriado cuando caiga un miércoles o jueves al lunes inmediato anterior, recientemente incorporado también por el convenio 1482/15 E firmado entre Toyota y el Sindicato de Mecánicos y Afines de la República Argentina (SMATA). Esto no tuvo mucha aplicación con la implementación de los feriados puente, pero en estos momentos que se revirtió esta tendencia, vuelve a ser aplicable (Aldao-Zapiola y Rodriguez 2011). Otro tema relacionado a nuevas modalidades laborales es el teletrabajo o trabajo desde el hogar. Si bien esta modalidad resulta imposible de aplicar a los conductores de locomotoras por obvias razones, solo se menciona que su tratamiento es aún incipiente en los convenios (se encontraron hallazgos en los celebrados por la Federación de Sindicatos Unidos Petroleros e Hidrocarburíferos (Supeh) con las empresas de la industria petrolera Infolog

S.R.L. no. 1525/16 E, el 1523/16 E y el 1554/17 E firmado con la empresa Telebit S.A.).

También se dijo que a la Generación Y le importa y mucho el feedback (Simoes 2017, 65; Masco 2012, 81) y la retroalimentación permanente (Caraher 2016, 59). El instituto de la evaluación de desempeño fue incorporándose cada vez con mayor frecuencia en los convenios, alcanzando un 50% de los celebrados a partir del 2000. Por ejemplo, en el convenio celebrado entre la Unión Ferroviaria y la empresa Ferrosur Roca S.A. tanto de 2005 como en 2015 lo incorpora, aunque no se suele aplicar en la práctica. También lo hacen otros convenios, incluso previendo adicionales remunerativos por rendimientos individuales (convenio 1501/15 E entre Papel Misionero y la Federación Obreros y Empleados de la Industria del Papel y el 1493/15 E firmado entre el Personal Superior de la Energía Eléctrica y la Empresa Jujeña de Energía, entre otros).

Otro tema innovador incorporado por los convenios fue el del sistema de promedios (o balance anual de horas) que flexibiliza la jornada laboral permitiendo se extienda durante épocas de mayor producción o demanda, compensándola con épocas de menor trabajo. Este sistema (“que fue incorporado por los convenios colectivos de trabajo especialmente luego de su habilitación por la (..) ley Nacional de Empleo” (Aldao-Zapiola y Rodriguez 2011, 28) fue utilizado especialmente por la industria automotriz. Es así como los convenios celebrados entre SMATA y Toyota (190/96 E, renovado por el 449/01 E y últimamente por el 1482/15 E) o con General Motors (CCT No. 361/99 E), fueron innovadores en la materia. Pero en otras actividades también fue incorporado. Es así como en el convenio 1500/15 E celebrado entre la empresa NSR S.A. y el Sindicato de Trabajadores de la Industria del Gas lo incorporó a través de los créditos de horas semanales o incluso en la propia actividad ferroviaria en el convenio 563/03 E firmado entre la Unión Ferroviaria y el Transporte Metropolitano General San Martín, en el que habilita a la empresa a distribuir en forma desigual la jornada entre las 48 horas semanales (Aldao-Zapiola y Rodriguez 2011, 30). Pero en general el instituto de la jornada promedio es muy poco utilizado por los convenios colectivos: solo el 1,8% de los convenios celebrados y homologados en Argentina durante 2008 lo recepta en sus textos (Hansen 2011).

También en el instituto vacaciones se encuentran modos de flexibilizar su época de goce, su fraccionamiento o la posible suma o anexión a períodos anteriores no gozados o a otra licencia (Aldao -Zapiola y Rodriguez 2011, 41). Estas flexibilidades hacen que la licencia anual se adapte mejor al requerimiento de cada empleado, personalizando su goce y otorgamiento en función de las necesidades y preferencias.

Algo similar viene pasando con el resto de las licencias pagas, ya que en general, los convenios colectivos tienden a repetir o remitir a la ley o, a lo sumo, a ampliar las licencias ya existentes en la legislación laboral (Aldao-Zapiola y Rodriguez 2011). Tampoco se han visto grandes innovaciones referidos a estos temas en España: las pocas novedades introducidas al respecto se aplicaron a los cuadros directivos de las mismas: horario laboral flexible, vacaciones no pagadas, períodos sabáticos, flexibilidad en días de permiso (como ser días libres por cumpleaños u otros eventos personales) o el banco de tiempo libre remunerado entre otras (Oto Carrasquer y Artiles 2005, 142). En este último instituto, por demás interesante, cada empleado posee una determinada cantidad de días de licencia remunerada que puede utilizar de acuerdo a sus necesidades, fraccionando el tiempo o acumulándolo a las vacaciones, por ejemplo. En lo que se refiere al otorgamiento del día de cumpleaños, fue el Sindicato De Trabajadores de Juegos de Azar (Aleara) de los pocos que fue incorporándolo a sus convenios de la actividad de casinos y afines (convenios 1499/15 E firmado con Impresora Internacional de Valores y el 1471/15 E celebrado con Crown Casino S.A.).

La bibliografía en la materia afirma que la capacitación es muy importante para la Generación Y (Simoes 2017). En contraposición, “el instituto de capacitación y formación profesional es, a pesar de su relativamente reciente incorporación a la ley de contrato de trabajo, uno de los menos tratados por los convenios colectivos de trabajo (..) y las partes firmantes, si bien lo están incorporando con el correr de los años, todavía no lo han adoptado como uno de los temas fundamentales a ser negociado” (Aldao-Zapiola y Rodriguez 2011, 116). A pesar de ello, el 62% de los convenios colectivos de trabajo homologados en el 2008 incorporaron este instituto en sus textos (Hansen 2011). Y, además, se la

presenta más como una obligación de los trabajadores que como un derecho. Lo que sí, salvo raras excepciones, no suele hablarse de las formas sino más sobre los contenidos (más bien temarios, como en el mismo convenio celebrado entre Ferrosur Roca y La Fraternidad registrado bajo el número 710/05 E) o simplemente manifestando un compromiso de las partes al respecto (convenio 421/01 E firmado entre Siembra AFJP y el Sindicato del Seguro). Y las formas son tan importantes para la Generación Y como los temas a ser tratados. Tal lo expresado por Hatum, “cuando se describe la forma en que aprende esta generación (..) se suele utilizar el término EPIC: experiencia, participación, imagen y conexión” (Hatun 2013, 117). Recién en 2015, Ferrosur y La Fraternidad introducen en su convenio la posibilidad de analizar la práctica en simuladores (convenio 1545/16 E).

Respecto de beneficios novedosos poco se ha encontrado en los convenios. Solo para destacar la entrega de artículos de librería o ropa de gimnasia para hijos de empleados en edad escolar y cajas navideñas al personal (convenio celebrado entre la Federación de Trabajadores de Obras Sanitarias (Fentos) y la empresa Aysa Mendoza, número 1521/16 E). Otro beneficio adicional a las obras sociales sindicales es el establecido en el convenio 1510/16 E entre la Asociación de Supervisores Mineros, Metalúrgicos y Mecánicos (Asimra) y Honda Motors Argentina, en el que establece el otorgamiento por parte de la empresa de medicina prepaga al personal representado por dicha entidad gremial.

Por último, nos referiremos al uso de las TIC en el ámbito laboral y su recepción en los convenios colectivos de trabajo. Como ya se mencionó anteriormente, la vida diaria de los miembros de la Generación Y está atravesada por el uso de las TIC. Y esto que puede ser un dato más, su utilización indiscriminada en ciertos ámbitos laborales (como el de la conducción de locomotoras) puede ser un factor distractor con un potencial muy riesgoso a la hora de la seguridad operativa (Kauffman 2015). Tanto en Argentina como en otros países (como España, por ejemplo) aún no existe una regulación legal específica para los problemas laborales derivados del empleo de las TIC. Esta falta de normativa legal en general tampoco es complementada por la negociación

colectiva, a pesar de que tanto las empresas como los sindicatos no son ajenos a la problemática y los conflictos que genera la aplicación de las TIC en el ámbito laboral (Cardona Rubert 2003). Sin lugar a dudas este tema aparece como otro a regular a través de la autonomía colectiva de las partes, especialmente por la falta de normativa legal al respecto, siguiendo como modelo, por ejemplo, el del IX Convenio Colectivo de Telefónica de España, el Convenio Colectivo Interprovincial de Cajas de Ahorro, el Acuerdo Colectivo de Barkleys, El Convenio Colectivo de Mapfre Grupo Asegurador S.A. o el de Grandes Almacenes (Cardona Rubert 2003). “El uso privado de Internet en la empresa (..) nos lleva a plantear la legitimidad de un uso no estrictamente laboral por parte del trabajador y la facultad del empresario de controlar dicha utilización. En la Argentina aparece tíbiamente en algunos convenios, como los celebrados por el Sindicato de Trabajadores de Juegos de Azar (Aleara) en los que se circunscribe a prohibir el uso de la telefonía celular en los lugares de trabajo con la excepción de equipos de propiedad de la empresa y por motivos estrictamente laborales (CCT No. 1381/14 E firmado entre dicho sindicato y las empresas Brastec S.A. y QGame S.A.).

Convenio colectivo de trabajo vigente

El último convenio colectivo de trabajo celebrado entre la empresa Ferrosur Roca S.A. y el sindicato La Fraternidad fue el firmado en de noviembre de 2015 homologado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación bajo el número de registro 1545/16 “E”. Su vigencia es por dos años desde la fecha de su celebración, es decir hasta noviembre de 2017. Tiene como antecedentes inmediatos al convenio 710/05 E y otros sin homologar que rigieron las relaciones laborales en Ferrosur desde 1993 hasta 2005.

Los principales institutos negociados en el último convenio no escapan del interés que en general tienen los sindicatos, priorizando lo económico (aspectos salariales), el tratamiento de jornadas de trabajo y descansos, la regulación de las relaciones empresa sindicato y un minucioso tratamiento del tema capacitación (pero solo listando las temáticas para el personal de conducción, evitando entrar en la forma de su dictado).

En cuanto a temas ligados a los Millennials, por supuesto que no hay alusión expresa a los mismos y prácticamente no han sido tenidos en cuenta en los aspectos negociados. Sólo se puede rescatar que la empresa se compromete a la entrega del convenio a su personal en versión digital y no en papel como históricamente se hizo. Y otros que tienen que ver con la relación calidad de vida personal y familiar versus la laboral: incremento de licencias especiales por sobre lo establecido en la legislación laboral, la posibilidad de fraccionamiento de vacaciones y de su goce en cualquier época del año, y una mención a la posibilidad de que a futuro se estudie la utilización de simuladores para las capacitaciones y evaluaciones del personal.

Por todo lo mencionado, pocos temas de interés de los Millennials vienen siendo tratados en los convenios celebrados entre el sindicato La Fraternidad y la empresa Ferrosur Roca. Pero también es cierto que no se ha venido estudiando cuáles son las reales necesidades laborales y expectativas de carrera que tienen los miembros de esta generación, sino que simplemente se viene intuyendo lo que piensan a través de lo mencionado genéricamente por la bibliografía que, como se vino afirmando, mucha fue escrita teniendo en cuenta a la Generación Y de otros países y/o incluso, de diferentes estratos socio educativos y culturales.

A continuación, se procederá a analizar la investigación de campo realizada sobre personal de conducción perteneciente a la Generación Y de la empresa Ferrosur Roca para que en base a la misma se empiecen a dilucidar todas estas incógnitas y se pueda entonces empezar a trabajar seriamente para tenerlos en cuenta a la hora de celebrar el próximo convenio colectivo de trabajo.

Estrategia metodológica

Todo lo antedicho son caracterizaciones y/o estereotipos de las nuevas generaciones descritas en la vasta literatura al respecto y sobre lo receptado en general en los convenios colectivos de trabajo celebrados en nuestro país desde 1975 al presente, especialmente en los últimos años. Este relevamiento documental de orden secundario se centró fundamentalmente, pero no en forma excluyente, en literatura latina y especialmente argentina, ya que la prioridad era trabajar con textos que caracterizaran a la Generación Y argentina o en su defecto, latinoamericana, para tomar rasgos lo más parecidos posibles al grupo que se pretendía evaluar. Esta tarea no fue sencilla – y ésa precisamente fue la primera limitación encontrada-, ya que no existe tanta literatura latinoamericana (y menos Argentina) al respecto, siendo la mayoría europea y/o norteamericana.

Pero otra limitación no menor fue que en la literatura, incluso la argentina, se limitaba a estudiar casi exclusivamente a los jóvenes profesionales de un nivel socio económico determinado: solo se encontraron un par referencias expresas, pero sin un estudio al respecto. Estas fueron en los trabajos de Pablo Maison (en un capítulo que hablaba de los jóvenes excluidos por el sistema – Maison 2013, 162) y en el trabajo de Simoes (una referencia que le hizo un Gerente de Recursos Humanos de una empresa argentina sobre la necesidad de estudiar las necesidades de la generación millennial del personal operativo de su empresa – Simoes 2017, 141). Precisamente por estas limitaciones se procedió al envío – con fecha 29 de junio de 2017 - de un mensaje a través de la red social linkedin, a los autores argentinos citados en la bibliografía del presente trabajo que escribieron libros específicos sobre los Millennials argentinos (Daniela Mora Simoes, Andrés Hatum, Pablo Maison, Alejandro Massó y Paula Molinari), solicitándoles información sobre trabajos realizados sobre personal operativo perteneciente a la Generación Y. Solo se recibió la respuesta de Paula Molinari, refiriendo un trabajo de tesis al respecto elaborado por Leonardo Kauffman, el cual fue citado en el presente trabajo de investigación.

Ahora, para lograr la elaboración de un trabajo que permitiera, por un lado, investigar los objetivos planteados y por el otro, responder a la pregunta de

investigación, resultaba necesario realizar un estudio de campo que permitiera conocer las motivaciones y necesidades del personal de conducción de locomotoras de la empresa Ferrosur Roca representados por el sindicato La Fraternidad nacidos entre 1985 y 2000.

Un dato no menor a la hora de pensar en el futuro de la actividad ferroviaria y de la posibilidad de realización de multitareas del personal: el gremio de La Fraternidad es de los pocos que queda en el país que representa a trabajadores de un determinado oficio (“horizontal”, a diferencia de la mayoría de los sindicatos en Argentina que son “verticales”, representando a trabajadores de una determinada actividad de distintos niveles jerárquicos y con diferentes oficios). Lo expresado anteriormente quiere decir que representa al personal ferroviario que se dedica exclusivamente a la conducción de locomotoras, por lo que, en caso de pensar en otro tipo de tareas diferentes al de la conducción, la representación la ostentaría otro gremio de la actividad (Unión Ferroviaria, que representa al personal operativo que no conduce trenes, o la Asociación de Personal de Dirección de Ferrocarriles Argentinos, que representa al personal jerárquico, profesionales y de jefaturas).

Volviendo a la metodología de investigación, el relevamiento primario se podía realizar a través de por lo menos dos formas, no excluyentes entre sí: mediante una encuesta – que fue lo que finalmente se realizó – y/o mediante entrevistas personales. Precisamente otra de las limitaciones enfrentadas en este trabajo, fue que por ostentar actualmente la posición de Gerente de Recursos Humanos de la empresa objeto del presente, no le fue posible al autor del presente trabajo dar a conocer su nombre, ya que esto podía dar lugar a enfrentarse personalmente con el sindicato (por ejemplo prohibiéndose la realización de las encuestas o condicionando el trabajo) o con la negativa de la empresa, ya que una encuesta realizada por el Gerente de Recursos Humanos podía dar lugar a confusiones respecto a la finalidad de las mismas, creando falsas expectativas sobre los resultados y posibles cursos de acción. Por esto se optó por no realizar las entrevistas personales pero sí por efectuar encuestas emitidas a través de una casilla de correo genérica sin dar a conocer la identidad (encuesta2017@gmail.com). Lo que sí se contó con la colaboración del sindicato

para motivar a que el personal que recibiera la encuesta vía email, efectivamente la contestara.

Por tanto, luego del estudio y análisis de la literatura existente en la materia la cual estableció el marco conceptual, se procedió a realizar una encuesta a través de la plataforma Survey Monkey dirigida al personal de Ferrosur Roca nacido entre 1985 y 2000 representado por La Fraternidad recabando mediante preguntas cerradas, la siguiente información sobre la Generación Y de la empresa:

- sus necesidades (por ejemplo, de realizar otras tareas),
- sus expectativas laborales,
- las motivaciones en su vida y su trabajo
- el grado de interés por las tareas y funciones que cumplen en la empresa
- su interés en el desarrollo de sus carreras
- la intención de permanecer en la organización y por cuanto tiempo, entre otras preguntas.

Los datos relevados de carácter cuantitativo permitieron afirmar que si bien existen algunos puntos en común entre las características de miembros de la generación millennial de los estudios tanto norteamericanos, como europeos e incluso latinoamericanos con los de la muestra seleccionada, sin duda hay otros en los que se hallaron importantes diferencias.

Por tanto, las respuestas que se han obtenido servirán de base para evaluar cuales de estas necesidades no están siendo receptadas en el convenio colectivo para comenzar a trabajar en los temas pendientes junto con el sindicato y poder de esta forma anticiparse en caso de detectar posibles focos de preocupación.

Investigación de Campo

A continuación, se presentarán los datos obtenidos de la encuesta realizada a parte del personal de conducción nacidos entre los años 1985 y 2000 (Generación Millennial) de la empresa Ferrosur Roca S.A. durante el mes de abril de 2017.

La muestra sobre la cual se aplicó estuvo constituida por 73 empleados de sexo masculino (es de destacar que todos los representados por el sindicato La Fraternidad en Ferrosur Roca S.A. son todos hombres) que representan un 24,5% de un universo de 298 pertenecientes a dicha generación en la empresa.

Obviamente todos ellos están en relación de dependencia, tienen entre 20 y 30 años de edad y están distribuidos en las bases operativas de Avellaneda, Tandil, Bahía Blanca, Olavarría (todas localidades de la provincia de Buenos Aires) y Neuquén (de la provincia homónima).

La formación de este personal es en todos los casos secundario completo puesto que la empresa Ferrosur posee una política (desde 1998 aproximadamente) de incorporar personal que posea como mínimo con ese nivel educativo.

La encuesta, como se ha mencionado, fue realizada a través de la plataforma Survey Monkey, invitando a participar a 102 empleados, a través de direcciones de e-mails suministradas por el sindicato La Fraternidad. Si bien estaban identificadas las personas a las cuales se iba a encuestar, las respuestas individuales fueron anónimas, siendo imposible individualizar lo que respondió cada uno.

El detalle de la distribución y segmentación demográfica de la encuesta es el siguiente:

Cantidad de invitados a participar: 102

Cantidad de respuestas obtenidas: 73

Relevamiento: Del 14 al 21 de abril de 2017

Cuestionario: <https://es.surveymonkey.com/r/ZLSMWM7>

Universo: Personal de conducción nacido entre 1985 y 2000 en relación de dependencia con Ferrosur Roca S.A. representados por el sindicato La

Fraternidad, que al momento de realización de la encuesta sumaban 298 personas.

De la muestra obtenida de 73 participantes (que representa un 24,5% del universo total representado por el sindicato “La Fraternidad”), podemos identificar la siguiente segmentación demográfica:

Edades: La edad promedio: 25,4 años (contra 26,5 años promedio del universo), con el siguiente detalle:

- 20 años: 2 casos
- 21 años: 1 caso
- 22 años: 6 casos
- 23 años: 5 casos
- 24 años: 11 casos
- 25 años: 12 casos
- 26 años: 13 casos
- 27 años: 8 casos
- 28 años: 8 casos
- 29 años: 6 casos
- 30 años: 1 caso

Antigüedad promedio en la empresa: 3,2 años

Hijos: 15 casos tienen hijos (21%) mientras que en el universo total de Millennials el 28% los posee (84 casos).

Categorías desempeñadas: 62 de ellos ostentan la categoría de ayudante de conducción (85%) mientras que el 15% son conductores (11%). En tanto, respecto del universo de 298 Millennials de la empresa Ferrosur, 222 son ayudantes (74%), mientras que 76 son conductores (26%). No hay casos de aspirantes de ayudantes de conductor ni de instructores.

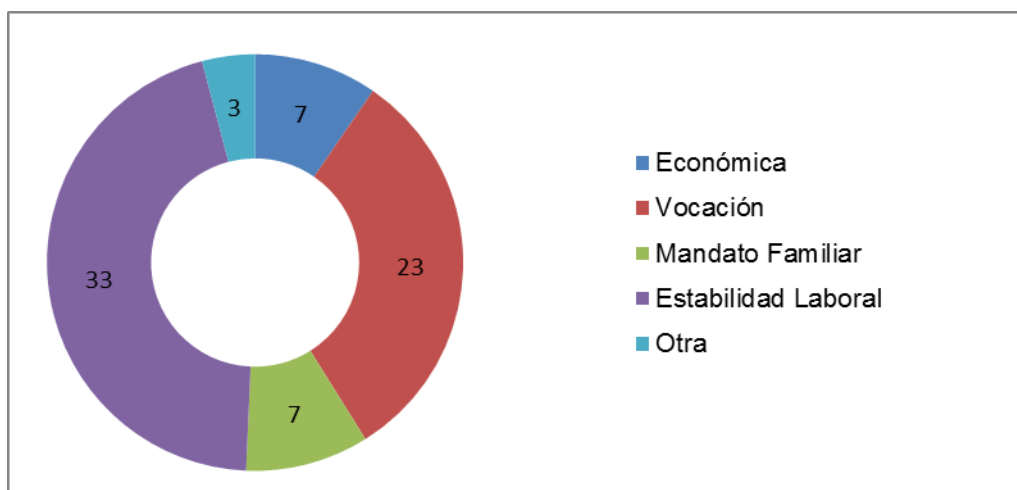
El cuestionario constó de 10 preguntas cerradas en un formulario de encuesta de elección múltiple. En dos de ellas se pidió un ranking de un listado de atributos prefijados y en otra se solicitó se consigne el grado de acuerdo respecto de una serie de afirmaciones. En el resto se debía optar por una única respuesta.

La primera de ellas se centró en investigar las razones por las cuales este personal eligió la carrera de conducción de locomotoras. Sorprendentemente, el

45% indicó que el principal motivo de la elección de dicha carrera se debe a que la misma les brinda estabilidad laboral, seguido por la vocación (23 respuestas, lo que representa un 32% del total), y muy lejos cuestiones económicas, por mandato familiar (10% cada uno) y un 4% por otros motivos. Y se afirma que el resultado es sorprendente porque lo que se viene aseverando a través de la bibliografía consultada en la materia es que la generación millennial no valora tanto la estabilidad en el trabajo como sí lo hace al desarrollo de su propia carrera. Es cierto que lo vocacional aparece en un segundo lugar, pero lejos del primer motivo elegido y por encima del mandato familiar, otra fuerte razón en lo que se refiere a esta actividad y especialmente a los representados por el sindicato La Fraternidad, en el cual la cantidad de familiares ferroviarios y ex ferroviarios es muy alta. También sorprende que la variable económica es de las más bajas seleccionadas. Esto porque en un estudio de Manpower sobre Millennials, éstos eligieron al dinero como la prioridad a la hora de buscar empleo, aunque en un segundo lugar optaron por la seguridad laboral (Manpower 2016).

Respecto de las respuestas recibidas en “otro”, uno respondió que quería ser conductor de locomotoras (sin especificar el por qué), otro por cuestiones personales, el tercero escribió el número dos (presumiblemente habiendo elegido el segunda opción, vocación) y el último escribió literalmente lo siguiente: “por una forma de agradecimiento por confiar en mi a la persona que me dio la mano para conocer en ingresar a la empresa, estabilidad laboral que genera este empleo y más sumarle la linda experiencia de poder llegar a ser un conductor de locomotora”.

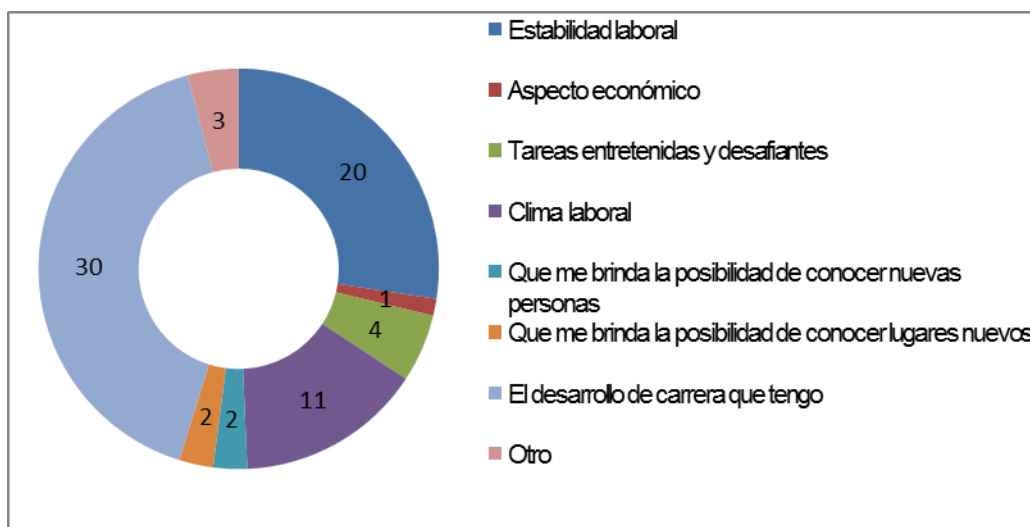
Gráfico 1: Pregunta 1: ¿Cuál es la principal razón por las que elegiste la carrera de conducción?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en abril de 2017

Para corroborar estos datos se les solicitó también que eligieran la variable que más valoran del trabajo actual. Y si bien la estabilidad laboral obtuvo el segundo lugar entre los encuestados (20 respuestas, un 27% de los encuestados) la opción más elegida fue el desarrollo de carrera que tienen en la empresa (30 respuestas, 41% del total). El tercer motivo seleccionado fue tener un buen clima laboral (11 repuestas, 15%) y por último las siguientes variables: que las tareas son entretenidas y desafiantes (5%), otros (3%), que les brinda la posibilidad de conocer nuevas personas (2%) y nuevos lugares (otro 2%) y finalmente el aspecto económico con solo 1 respuesta (lo que representa un 1%). Los tres que optaron por otros fue porque no pudieron priorizar solo un aspecto: uno se refirió a estabilidad y clima laboral, otro a estabilidad laboral y desarrollo de carrera y el tercero escribió lo siguiente: “valoro el compañerismo, la lealtad y frontalidad para realizar el trabajo que hacemos y poder conocer gente y nuevos lugares.”

Gráfico 2: Pregunta 2: ¿Qué es lo que más valorás de tu trabajo actual?



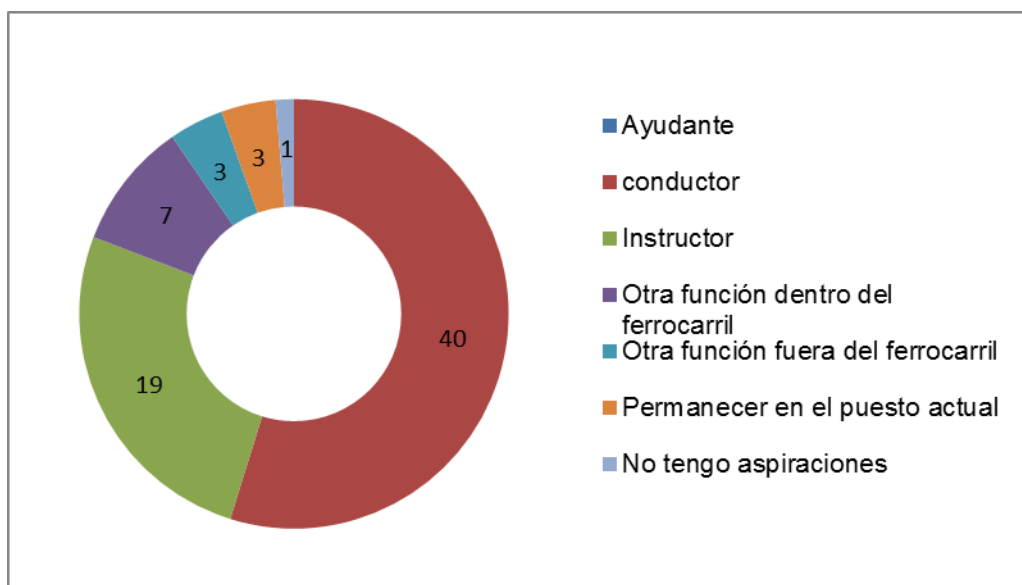
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en abril de 2017

Por tanto, en esta pregunta se ponen de manifiesto en forma más patente las características propias que venimos estudiando de esta generación: el privilegio del desarrollo de carrera y el deseo de un buen clima de trabajo incluso por encima de aspectos económicos.

Respecto del desarrollo de carrera que poseen en la empresa, el mismo es relativamente limitado por las características propias del personal representado por este sindicato. Esto se da porque, como se dijo, es un sindicato de oficio que representa solo al personal de conducción. Por ende, las posibilidades de desarrollo en una carrera ascendente dentro de la conducción, están limitadas a las categorías ayudante de conducción (primer escalón de la carrera), conductor e instructor.

Esto nos lleva a la siguiente pregunta que se refiere a qué aspiración tienen con relación a alcanzar un determinado puesto. El 55% contestó que su aspiración es llegar a ser conductor (40 respuestas), y un 26% instructor (19 respuestas). Lo que sí puede llamar un poco la atención es que un 10% ve su futuro fuera del ámbito de representación de La Fraternidad en otro puesto dentro del ferrocarril y solo un 4% fuera (3 casos), lo que significa que de mantenerse esta tendencia la rotación en la empresa seguirá siendo baja. Un 5% también pretende permanecer en su puesto actual y/o no tiene otras aspiraciones.

Gráfico 3: Pregunta 3: ¿Mi aspiración es llegar a ser:



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en abril de 2017

En la siguiente pregunta se le pidió a los encuestados que ordene del 1 al 5 los aspectos que en su opinión debiera tener cualquier trabajo, siendo 1 el más importante y 5 el menos. En esta pregunta cerrada, el aspecto que se destaca por encima del resto es que cualquier trabajo debe tener “estabilidad laboral”: 53 de los 73 encuestados lo consideraron número uno, teniendo un promedio ponderado de 4,48. Lejos, pero en segundo lugar, aparece que tenga “buenos ingresos y beneficios”, con un ponderado de 3,27. Este aspecto fue seleccionado segundo por 32 encuestados. El tercer aspecto seleccionado fue “buen clima de trabajo”, con un ponderado de 3,04, llamativamente cerca de “buenos ingresos y beneficios” y muy por encima de “tareas interesantes y desafiantes” y de “que me deje tiempo libre para hacer otras actividades”. 20 encuestados lo seleccionaron en la segunda posición y 25 en la tercera. Finalmente aparecen “que me deje tiempo libre para hacer otras actividades” y “tareas interesantes y desafiantes” en ese orden, el primero con un ponderado de 2,12 y el segundo con 2,08. El aspecto referido a las actividades fue seleccionado como quinto aspecto por 26 encuestados y el de tareas desafiantes por 32. Quizás el tema que sorprende con su ubicación es el de tiempo libre, no solo por ser un aspecto muy valorado en general por la Generación Y sino por lo contestado por los encuestados en la siguiente pregunta.

Cuadro 1: Pregunta 4: Ordena (rankea) del 1 al 5 los siguientes aspectos que según tu opinión debiera tener un trabajo, siendo 1 el que considerarás más importante y 5 el que menos.

Ordena aspectos que según tu opinión debiera tener un trabajo	1	2	3	4	5	Total	Prom. Pond.
Estabilidad laboral	53	11	3	3	3	73	4,48
Buenos ingresos y beneficios	6	32	16	14	5	73	3,27
Tareas interesantes y desafiantes	4	8	10	19	32	73	2,08
Buen clima de trabajo	6	20	25	15	7	73	3,04
Que me deje tiempo libre para hacer otras actividades	4	2	19	22	26	73	2,12

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en abril de 2017

La siguiente pregunta se refiere a lo que menos valoran del trabajo actual. Cerca del 50% respondió que lo que menos valoran es tener jornadas cambiantes y/o no tener horarios fijos: 36 de los 73 encuestados consideró que este aspecto es el que menos consideran. Luego le siguió con un 32 % de los encuestados el aspecto “te obliga a relegar reuniones familiares / salidas con amigos”. Muy lejos aparece “requiere convivir con otras personas” con un 7%, requiere realizar esfuerzos físicos y otros, ambos con un 4%, es poco entretenido y monótono (3%), requiere estudiar mucho (1%) y sin ninguna respuesta la referida a “no tiene que ver con lo que estudié / mi verdadera vocación. Las tres respuestas que eligieron “otro” se refieren a tener jornadas laborales cambiantes y que obliga a relegar reuniones, otro no le molesta nada y el último escribió lo siguiente: “muchas veces requiere realizar tareas de noche y/o con malas condiciones climáticas”. Esto no hace más que ratificar las variables más elegidas por los encuestados.

Gráfico 4: Pregunta 5: ¿Qué es lo que menos valorás de tu trabajo actual? Que mi trabajo actual ...



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en abril de 2017

La sexta pregunta se refiere ya a un aspecto más personal y autocrítico, ya que se intentó relevar cuál es el aspecto que cree más debiera mejorar para desempeñar su trabajo. La respuesta mayoritaria (36 encuestados que representa un 49% del universo total) se refiere a estudiar más y aprender más de su función. Pero en segundo lugar aparece un hecho novedoso: 10 casos (un 14% del total) creen que debieran evitar el uso de tecnologías de la comunicación durante el trabajo. Luego le sigue cumplir más las normas de trabajo y otros (que también podría incluir la de usa las TIC durante el trabajo), ambos con un 10%, distraerse menos durante su trabajo y llevarse mejor con sus jefes, con un 7% cada uno y por último llevarse mejor con sus compañeros (4%). Si bien éste último es bajo (y fue el último), no deja de resultar llamativo. En cuanto al aspecto “otros”, al pedir que especifiquen la elección, de las 7 respuestas, tres consideran que no deben mejorar ningún aspecto, tres que se pueden asimilar a aprender más de su función (ya que escribieron “rapidez para resolver una maniobra”, “obtener más experiencia laboral dentro de la empresa” e “ir adquiriendo más conocimientos para trabajar con eficacia y eficiencia en el desarrollo de mi tarea), y el último se refirió a “puntualidad”, aspecto que se puede incluir en “cumplir con las normas de trabajo”.

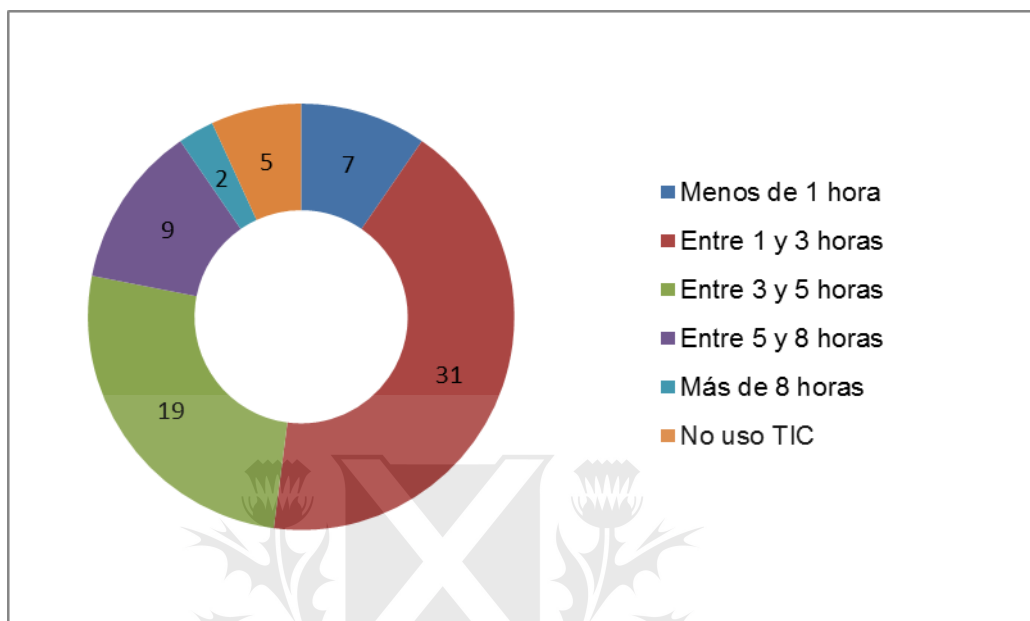
Gráfico 5: Pregunta 6: Haciéndote una autocrítica ... ¿Cuál es el aspecto que crees más debieras mejorar para desempeñar tu trabajo?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en abril de 2017

La séptima pregunta se refiere a la frecuencia aproximada en que utilizan tecnologías de comunicación, entendiéndose a las mismas como el uso de smartphones, notebooks, tablets, computadoras, consolas de juegos, etc.. El 93% de los encuestados utiliza algún tipo de tecnología de la comunicación: el 42% entre 1 y 3 horas diarias, el 26% entre 3 y 5 horas, el 12% entre 5 y 8 horas, un 10% menos de 1 hora y un 3% más de 8 horas diarias. Por lo tanto, y uniendo esta respuesta a la brindada en la pregunta sobre los aspectos a mejorar en el trabajo referida a utilizar menos este tipo de tecnologías dentro de la jornada laboral, se torna crítico ocuparse de este tema por la interferencia de este tipo de tecnologías en las tareas cotidianas, pudiendo provocar distracciones o desatenciones que en la función de los conductores de locomotoras pueden ser incluso fatales. Estudios realizados sobre jóvenes que aún se encuentran estudiando en el último año del secundario llegaron a la conclusión que les resultaría indistinta la prohibición del uso de celulares en el ámbito laboral, y no afectaría en absoluto la elección o permanencia en un empleo (Kauffman 2015).

Gráfico 6: Pregunta 7: ¿Con qué frecuencia aproximada utilizás tecnologías de la comunicación? (ej. smartphones, notebooks, tablets, computadoras, consolas de juegos, etc.)

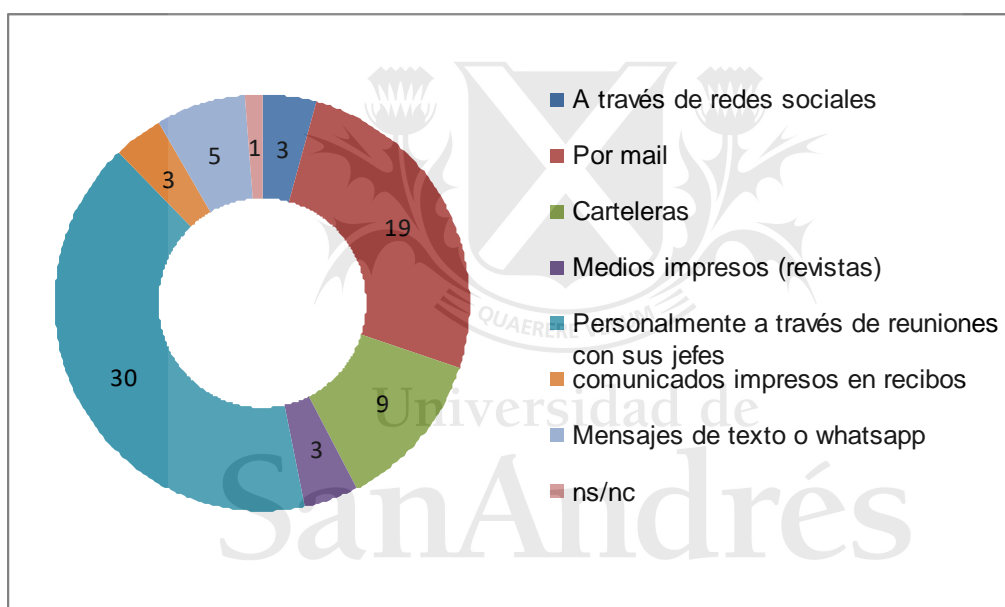


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en abril de 2017

La siguiente pregunta tiene algún tipo de relación con la anterior, ya que se indaga sobre la forma preferida de enterarse de las novedades de la empresa. Se la incluyó en el cuestionario pensando en que iban a prevalecer las relacionadas con las nuevas tecnologías de la comunicación, siendo que en la empresa se comunica a través de formatos tradicionales, como ser carteleros o notas en recibos de sueldo. El 41% respondió que prefiere enterarse de las novedades personalmente a través de sus jefes (30 encuestados respondieron esto), y la segunda sí aparece una modalidad novedosa para la empresa para este tipo de personal y que tiene relación con las TIC: a través de e-mails (19 encuestados, lo que representa un 26% del universo total). La sorpresa en este caso es porque llama la atención que no elijan algún medio electrónico y/o menos tradicional, por un lado, y porque prefieran el contacto personal. La posible razón de esta elección se puede dar ya que este tipo de personal no suele tener contacto con sus jefes y como parte de la bibliografía lo afirma, necesita que se les marque que y como hacer las cosas. Pero otros estudios realizados sobre Millennials estudiantes de escuelas técnicas reafirman esta elección: “una amplia

mayoría (68% de los encuestados) prefiere la comunicación cara a cara, es decir, en lugar de utilizar cualquier medio electrónico, como puede ser un chat, un SMS o incluso un whatsapp” (Kauffman 2015, 138). En tercer lugar, aparece un método tradicional (carteleras) con un 12%, en cuarto lugar, aparece otro relacionado con las TIC (mensajes de texto y/o whatsapp con un 7%), y cierran con un 4% cada una a través de redes sociales, medios impresos como revistas y notas en recibos de sueldo.

Gráfico 7: Pregunta 8: ¿Cuál es la forma por la que más te gustaría enterarte de las novedades / información de la empresa?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en abril de 2017

En la anteúltima pregunta se les propuso a los encuestados indicar el grado de acuerdo con una serie de afirmaciones variadas, pero que en gran medida apuntan a confirmar o reafirmar la tendencia a los interrogantes planteados anteriormente. El rango establecido para cada atributo, fue atribuir un puntaje del 1 al 5 siendo 1 totalmente en desacuerdo, 2 parcialmente en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 parcialmente de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Asimismo, se estableció una ponderación de las repuestas para poder establecer un ranking de las afirmaciones en función del grado de acuerdo de los encuestados respecto de cada una. Cuando se hable de índice de

favorabilidad nos estaremos refiriendo al porcentaje obtenida entre la cantidad de respuestas 4 y 5 sobre el total.

Llamativamente, la afirmación “Mi intención es permanecer en la empresa donde trabajo hasta que me jubile” obtuvo el mayor índice de favorabilidad: 66 personas sobre 73 (más del 90% sobre el universo encuestado) estuvo de acuerdo con esta afirmación, y solo 2 personas estuvieron en desacuerdo. La sorpresa viene por el lado del estudio bibliográfico realizado sobre las características de la Generación Y, aunque está en línea de la primera pregunta de la encuesta realizada para este trabajo, cuya respuesta mayoritaria sobre el motivo principal por el cual el universo encuestado eligió la carrera de conducción: la estabilidad laboral.

Como es lógico, la afirmación “Pongo todo mi esfuerzo y dedicación para que mi trabajo sea de calidad” es una de las que tienen una ponderación alta, 4,58. Solo 5 personas estuvieron en desacuerdo con esta afirmación. Luego le sigue “Soy feliz en mi trabajo” con un ponderado de 4,41 (solo tres encuestados no lo consideran así), “Mi trabajo es interesante y desafiante” con un ponderado de 4,29 y “Soy un apasionado de la actividad ferroviaria y de mi trabajo” con 4,12. De las analizadas hasta el momento, ésta última merece alguna atención, ya que a un 20% de los encuestados no parece apasionarles la actividad, a diferencia del sentimiento predominante en las generaciones anteriores de ferroviarios. Hasta aquí el grupo de las afirmaciones que superan un ponderado de 4 puntos.

Si bien está por debajo de 4 puntos, la afirmación “valoro los beneficios que tengo en la empresa” obtuvo nada menos que una favorabilidad del 78% de los encuestados, a priori alta si se tiene en cuenta que los beneficios brindados por la empresa son los clásicos, aparentemente valorados más por las generaciones X y Baby Boomers que por los jóvenes Millennials. “Mi trabajo me permite desarrollar toda mi potencialidad” tiene un ponderado de 3,67, luego se ubica “Me gustaría que en mi trabajo se incorporen más dispositivos tecnológicos” con 3,52, “Mi trabajo actual me permite tener un ingreso que me solventa mi verdadera vocación” con 3,36 y “Soy ferroviario especialmente porque un familiar me lo inculcó” con 3,23. Analizando estas tres últimas afirmaciones, si bien respecto del tema incorporación de nuevas tecnologías se esperaba una

favorabilidad más elevada, la mitad de los encuestados estuvo de acuerdo con la afirmación. La pregunta del ingreso se estima pudo no haber sido bien interpretada – o no fue correctamente formulada -, ya que la intención de la pregunta apuntaba a que el trabajo de ferroviario solventase otra vocación distinta y la respuesta brindada por los encuestados no se condice cuando se cruza con las obtenidas en otras preguntas realizadas, especialmente la que indaga sobre la principal razón de la elección de la carrera de conducción (en la que lo vocacional aparece fuerte con un 30% de los encuestados). Por último, la afirmación que indica que el encuestado es ferroviario especialmente por mandato familiar, tiene casi la misma proporción de respuestas en ambos extremos: 20 personas totalmente de acuerdo y 21 totalmente en desacuerdo. No obstante, la balanza se inclina hacia la favorabilidad, ya que otro tanto (21 personas) estuvieron parcialmente de acuerdo con la afirmación.

Finalmente se ubica la afirmación “En mi trabajo me distraigo con facilidad” con el ponderado más bajo: 1,59. Solo 4 personas afirmaron que se distraen con facilidad, aunque hay que recordar que ante otra pregunta de la encuesta (sobre los aspectos que en forma autocrítica el encuestado pensaba debía mejorar) un 14% respondió que debía evitar el uso de las tecnologías de la comunicación en el trabajo, aspecto que para el mismo es considerado uno de los más importantes distractores.

Cuadro 2: Pregunta 9 ¿Cuán de acuerdo estás con las las siguientes afirmaciones? Favor contestar según lo que personalmente pienses o sientas.

Cuan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones?	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	totalmente de acuerdo	Promedio ponderado
Mi trabajo me permite desarrollar toda mi potencialidad	3	10	15	25	20	3,67
Pongo todo mi esfuerzo y dedicación para que mi trabajo sea de calidad	4	1	2	8	58	4,58
En mi trabajo me distraigo con facilidad	47	14	8	3	1	1,59
Mi trabajo es interesante y desafiante	3	1	6	25	38	4,29
Soy ferroviario especialmente porque un familiar me lo inculcó	21	2	9	21	20	3,23
Soy feliz en mi trabajo	2	1	4	24	42	4,41
Me gustaria que en mi trabajo se incorporen mas dispositivos tecnologicos	6	6	24	18	19	3,52
Valoro los beneficios que tengo en la empresa	3	4	9	32	25	3,99
Mi trabajo actual me permite tener un ingreso que me solventa mi verdadera vocación	9	10	15	24	15	3,36
Mi intencion es permanecer en la empresa donde trabajo hasta que me jubile	2	0	4	11	56	4,63
Soy un apasionado de la actividad ferroviaria y de mi trabajo	2	0	14	28	29	4,12

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en abril de 2017

Para finalizar, la intención de la última pregunta fue indagar sobre los beneficios que debiera tener un trabajo. Esto se preguntó fundamentalmente para tener de primera mano la opinión que tienen los miembros de la Generación Y encuestados al respecto y así tener elementos para poderlos trabajar junto con el sindicato en una futura renovación de las condiciones generales del convenio colectivo de trabajo que regula la actividad.

Para esta pregunta se solicitó que el encuestado elaborara un ranking entre los beneficios consignados. Y el resultado obtenido también resulta llamativo para el autor de este trabajo, ya que de todos los beneficios relevados (los relacionados con el bienestar físico, lo económico, el balance de vida laboral y personal el estudio, la familia y el esparcimiento y la vida social y la salud) el que posee mayor promedio ponderado es el relacionado con la salud (planes de salud, nutrición): 6,19. En el otro extremo se ubica con 2,97 la relacionada con el esparcimiento y la vida social. El segundo también resulta al menos llamativo, puesto que se eligieron los beneficios relacionados con los hijos o la familia, siendo que del grupo encuestado, como se afirmara anteriormente, sólo el 20% posee hijos.

Y en el grupo del medio, sin poder determinar una diferencia importante entre ellos, se ubican – en este orden – los relacionados con la vida luego de la jubilación (también llama la atención su ubicación), lo relacionado con lo académico, luego con lo económico y recién a lo último, lo relacionado con el balance de vida personal y laboral y el bienestar físico.

El preconceito del autor de este trabajo era que los primeros se iban a relacionar más con los beneficios del “presente” como ser los que tienen más que ver con el bienestar físico, lo académico, lo económico, el esparcimiento, etc. y los últimos iban a ser los relacionados con los beneficios para el “futuro” como la salud, la jubilación y los hijos. La realidad – y lo interesante - de la encuesta es que muestra exactamente lo opuesto.

Cuadro 3: Pregunta 10: Ordena (o rankea) del 1 al 8 los siguientes beneficios que según tu opinión debiera tener un trabajo, siendo 1 el que te interesaría tener y 8 el que menos

Ordena beneficios que crees debiera tener tu trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	Prom. Pond.
Relacionados con el bienestar físico (ej. gimnasios)	6	13	7	6	9	9	8	15	4,18
Relacionados con lo económico (ej. descuentos en comercios, cajas navideñas)	5	11	13	6	10	10	11	7	4,44
Relacionados con la salud (ej. planes de salud, nutrición, etc.)	25	14	7	14	7	2	4	0	6,19
Relacionado con el balance vida personal y laboral (ej. días libres por eventos)	6	6	7	11	15	16	9	3	4,33
Relacionados con lo académico (ej. becas de estudios)	10	8	5	13	6	14	11	6	4,45
Relacionados con la vida luego de la jubilación (ej. pensiones)	8	6	15	10	7	9	7	11	4,47
Relacionados con los hijos o la familia (ej. útiles escolares, juguetes de reyes, día de la familia, etc.)	9	11	15	8	11	6	9	4	4,97
Relacionados con el esparcimiento y/o vida social (ej. fiestas de fin de año)	4	4	4	5	8	7	14	27	2,97

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en abril de 2017



Análisis del problema abordado

Para comenzar a abordar el cruce entre los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado y la bibliografía sobre el tema, se hace necesario repasar las preguntas que como objetivos de este trabajo se plantearon al principio del mismo.

De los datos obtenidos, es posible afirmar que si bien existen puntos de coincidencia entre las características y necesidades de las nuevas generaciones relevadas en la bibliografía y los del personal de conducción de locomotoras de la empresa Ferrosur Roca que integraron la muestra, hay otros en los que se observan importantes diferencias que se deben analizar.

Lo primero que hay que destacar es que, a priori, la atracción y retención de los Millennials no resultaría un problema para Ferrosur. Esto se afirma en función de que cuando se les pregunta a los encuestados por las aspiraciones, solo 3 personas (4%) se ven a futuro fuera del ferrocarril. Por otro lado, el 45% indicó que el principal motivo de la elección de dicha carrera se debe a que la misma les brinda estabilidad laboral. Y finalmente, más del 90% de los encuestados estuvo total o parcialmente de acuerdo con la afirmación que indica que su intención es permanecer en la empresa donde trabaja hasta que se jubile. Todo esto marcaría una gran diferencia con parte de los estudios de investigación en general, ya que estos últimos afirman que los miembros de la Generación Y “ya no buscan estabilidad en el empleo sino en la empleabilidad” (Cuesta 2014, 20-21), manteniendo con las empresas relaciones más bien cortas (de aproximadamente 2 a 3 años de duración) y esperando construir sus carreras laborales en varias organizaciones y de ahí su interés en desarrollar nuevas habilidades para mejorar de esta forma su empleabilidad a lo largo de su vida laboral (Pozzi 2013).

La ruptura del contrato psicológico en el caso de análisis se daría pero no por, utilizando la expresión de Peter Cappelli, “monogamias sucesivas”, es decir, la generación de muchos vínculos laborales cortos (Cappelli 2001). Esto porque se da, en las nuevas generaciones, una especie de “matrimonio por conveniencia”: pretenden “trabajar” de ferroviarios para toda la vida, pero a priori

sin la pasión que despertaba la actividad para sus padres o abuelos, ya que solamente menos del 40% de los encuestados manifiestan ser apasionados por la actividad y el trabajo.

Por lo tanto, el desafío está entonces no tanto en atraer y retener sino más en motivar e involucrar. A decir de Pablo Maison, “Las compañías deberían preocuparse cada vez menos por la retención de los mejores para pasar a una idea más abarcadora: la de la “milla extra de todos” (Maison 2013, 75). Por lo que, desde este punto de vista, cobra relevancia estudiar cuales son las expectativas laborales y de carrera y las motivaciones en la vida y en el trabajo del personal de conducción los conductores de locomotoras.

En un estudio realizado por Tagliabue y Cuesta en 2009 sobre estudiantes universitarios argentinos de un segmento ABC1, al preguntárseles que eligieran la variable más importante a la hora de privilegiar un trabajo sobre otro (..) eligieron en primer lugar que le permita desarrollar su carrera (20%), segundo un buen balance entre vida laboral y personal (18,8%), “frente a solo un 4,4% que se inclinó por la estabilidad” (Tagliabue y Cuesta 2009, 55-56). En otro estudio realizado por IDEA sobre más de mil empleados de empresas argentinas de entre 20 y 34 años de edad, a la hora de decidir irse o quedarse en una empresa, los jóvenes también priorizan las oportunidades de capacitación y crecimiento profesional antes que el sueldo (Einsick 2017). Si bien como se viera anteriormente en el resultado de la encuesta al personal de conducción de la empresa Ferrosur Roca se destaca la preeminencia que la Generación Y le da a la estabilidad laboral, no es menor la importancia que le dan a su desarrollo de carrera. De hecho, y a pesar de las diferencias entre la población relevada en una y otra encuesta, el personal de la empresa considera que lo que más valora de su trabajo actual es precisamente el desarrollo de carrera que tiene, incluso por encima de la estabilidad laboral. En el caso de Ferrosur, se estima tiene relación con la siguiente pregunta realizada respecto a las aspiraciones o expectativas de carrera, ya que el 85% es ayudante de conducción y pretende llegar a ser conductor de locomotoras y, en el máximo nivel, instructor de conducción. En otro estudio, en este caso realizado por PwC, los jóvenes de la Generación Y consideraron que el aspecto más importante a la hora de hacer una empresa

atractiva son las oportunidades que tengan para avanzar en su carrera, seguido por el salario y luego por la existencia de programas de formación y desarrollo excelentes (PwC 2011).

Ahora no se quiere dejar pasar por alto un dato relevante de la encuesta realizada: un 15% de los encuestados consideraron que lo que más valora de su trabajo actual es el clima laboral, muy por encima del “aspecto económico” (1%) y apenas debajo de “desarrollo de carrera” y de la “estabilidad laboral”. Esta sí puede ser una característica valorada por la Generación Y a diferencia de otras: en otro estudio realizado por Eduardo Cuesta sobre estudiantes universitarios de 18 a 22 años latinoamericanos, dentro de los elementos elegidos tanto para elegir su primer trabajo como para cambiar de empleo, “clima laboral” se destaca por sobre el resto (Cuesta 2014). Por tanto, se debe estar atento a fomentar un ambiente de trabajo abierto, colaborativo, y en los cuales se sientan a gusto tanto con sus compañeros de trabajo como con sus jefes, esperando de estos últimos que les reconozcan esfuerzos y resultados (Pozzi 2013). La importancia que les otorgan a este aspecto se ve ratificada con los resultados que arroja la pregunta 4, ya que al pedirseles rankear los aspectos que debiera tener cualquier trabajo, en tercer lugar, mencionan al clima laboral, solo por debajo de estabilidad laboral y de aspectos económicos.

Respecto a los factores de motivación, como vimos, lo principal para este grupo es su desarrollo de carrera y alcanzar la meta de llegar a ser conductor de locomotoras. Esto puede deberse a la etapa de la carrera en la que se encuentran (en sus inicios) y a factores más ligados a lo etario. Ahora respecto a lo opuesto, es decir a los factores de desmotivación, más del 80% de los encuestados consideran que lo que menos valoran de su trabajo actual son cuestiones referidas al tiempo de trabajo, en especial las referidas a la jornada laboral y al tiempo libre. El preconcepto en este punto era encontrarse con respuestas que destacaran lo monótono y poco desafiante de las tareas, pero prevaleció la jornada laboral como factor de desmotivación: específicamente, en no tener una jornada diagramada ni un horario de trabajo prefijado, cosa muy difícil de cambiar en la actividad ferroviaria de cargas. Sí quedaría para trabajar y analizar la implementación de un sistema de banco de horas como el que se aplica en la

industria automotriz, y también estudiar de qué forma ampliar o mejorar las jornadas libres del personal, como ser el tema licencias y descansos. Las licencias suelen ser las tradicionales, como ser por fallecimiento, nacimiento, por familiar enfermo, por estudio, por donación de sangre, gremiales, para realización de trámites, etc.. Nada se ha venido trabajando sobre licencias que se refieren a calidad de vida personal, como pueden ser ampliación de vacaciones pagas, días por cumpleaños propio o de hijos u otros eventos familiares, entre otras.

El grado de interés por las tareas y funciones que cumplen en la empresa no aparece a priori como un tema de preocupación, ya que por un lado fue el menos valorado entre los aspectos que debiera tener un trabajo, y por otro lado tampoco fue priorizado a la hora de definir lo que menos les motiva de su trabajo actual. En general las tareas actuales aparecen como interesantes y desafiantes (el 86% opinó de esa forma) y definitivamente creen estar poniendo todo su esfuerzo y dedicación en sus tareas (más del 90% así lo considera). Baja un poco cuando se les preguntó por el desarrollo de su potencialidad, pero igualmente más del 60% consideró que lo logra con su trabajo actual. El punto al que quizás hay que prestarle más atención es que entre lo que menos valoran del trabajo actual aparece en tercer lugar la convivencia con otras personas. No solo porque su trabajo diario los obliga a compartir con al menos otra persona la conducción de las locomotoras (generalmente de mayor edad y por ende de una generación distinta a la suya) sino que para los que realizan servicios de línea larga distancia, muchos viajes obligan a hacer noche fuera del hogar en comunas dispuestas por los sindicatos. Esto hace que deban convivir por la noche en establecimientos junto con otros compañeros de la conducción de diversas edades, y haga que la carga de estar lejos del hogar sea más pesada aún.

Entre los aspectos a mejorar si bien hay diversidad de respuestas, se destaca el hecho de tener que estudiar más y de adquirir más experiencia (cerca del 50% de los encuestados eligió este aspecto). Este punto es importante ya que se continúa capacitando al personal con jornadas de 6 a 8 horas de aula, sin elementos audiovisuales, simuladores, o aplicación de tecnología en el estudio. También en la autocrítica se destaca en segundo lugar intentar evitar el uso de

tecnología de la información durante la jornada de trabajo (13%), el cumplimiento de las normas (11%) y la relación con los jefes (7%).

Con respecto al uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) durante la jornada de trabajo dependiendo de la pregunta se la toma con una connotación negativa (distracción) o positiva (medio de comunicación). Si bien los encuestados admiten su uso, no pasa lo mismo cuando se pregunta directamente por la distracción en jornadas de trabajo: un 80% admite utilizar este tipo de tecnologías entre 1 y 8 horas diarias, pero también más del 83% no considera que se distraiga durante su jornada laboral.

En cuanto a la comunicación de las novedades de la empresa, como dijimos anteriormente, parece sorprendente que lo primero que aparezca sea que prefieren personalmente a través de los jefes. Pero por lo que venimos analizando sobre las preferencias de esta generación, no lo es tanto. Y esto porque es cierto que viven conectados en todo momento con la tecnología (de hecho, enterarse de las novedades vía mail aparece en segundo lugar) pero también dijimos que necesitan una estructura y quieren un jefe presente en su trabajo (..)” (Viard 2014, 5). Esto hace que necesiten al mismo tiempo, por un lado, la presencia del jefe y, por el otro, conexión permanente. Para ellos, como se vio, no es contradictorio sino complementario. Este punto nos hará estudiar de qué forma incrementar la presencia de los jefes (cosa difícil en esta actividad por los horarios y jornadas cambiantes de trabajo del personal de conducción) y adoptar o incrementar la comunicación vía digital.

En relación a las nuevas tecnologías, también debemos hacer mención al impacto que pueden llegar a tener las mismas en el futuro de este oficio. Es en general un oficio con baja aplicación de tecnología, especialmente en nuestro país. Las únicas tecnologías introducidas al respecto fueron la colocación de GPS en las locomotoras, cámaras y registradores de eventos que toman datos ante accidentes y la incorporación dispositivos de seguridad de frenado y de corte de marcha ante una posible descompensación del conductor entre otros. Por eso se les preguntó sobre su opinión sobre introducir mayores cambios tecnológicos, esperando un mayor índice de favorabilidad que el obtenido por el uso que esta generación hace de los dispositivos tecnológicos. Pero la mayoría no está ni de

acuerdo ni en desacuerdo (cerca del 33%) sobre necesitar una mayor aplicación de tecnologías en el trabajo cotidiano. Al respecto se estima que a futuro, cuando se cuente con una red satelital y/o 4G con mayor cobertura en todo el país, mejorará notablemente la comunicación operativa y por ende facilitaría la tarea cotidiana del personal de conducción. Si bien es un aspecto a ser trabajado depende no solo de la introducción de nueva tecnología a la actividad sino también de aspectos que trascienden lo que pueda hacer la empresa al respecto.

En cambio, la tecnología también puede jugar un rol preocupante para generación de puestos de trabajo de personal de conducción a futuro, ya que en muchos países se están comenzando a utilizar locomotoras que se conducen solas mediante dispositivos robóticos sin necesidad de personal, constantemente comunicados mediante sensores incorporados a la infraestructura ferroviaria (Arup 2014). A futuro esta actividad es una de las que corren serio riesgo de desaparecer, con el agravante que el sindicato “La Fraternidad” representa exclusivamente al personal de conducción. Este hecho no se ve a priori como una amenaza ni una preocupación para la Generación Y, aunque en forma incipiente parece estar empezando a ser tenido en cuenta: cerca de un 10% de los encuestados piensa su desarrollo dentro del ferrocarril, pero en una tarea o trabajo distinto al de la conducción. Ahora el gremio del personal de conducción, no obstante, parece haber tomado nota al respecto, incorporando como aliados a otros gremios de la actividad (señaleros, jerárquicos) y empezando a incorporar o a querer representar otras categorías afines a la conducción pero que no se circunscriben a la misma (inspectores, instructores, auxiliares de conductores que realizan tareas en los patios de operaciones, personal de control de tráfico, etc.). En algún momento el sindicato intentará promover la incorporación de cláusulas, como tienen por ejemplo los convenios colectivos de la actividad automotriz, que ante la incorporación de adelantos tecnológicos, las empresas procurarán atenuar el impacto de esta situación en la fuente de trabajo (Aldao-Zapiola y Rodríguez, 2011, 276). Y por otro lado, también se debiera estar pensando en la formación técnico profesional del personal no ya en técnicas conductivas de locomotoras sino en lo que se refiere al comando a distancia de formaciones, reparación y mantenimiento de tecnología soft, hard y robótica y el control de circulación de

trenes entre otras tantas actividades que a futuro se demandarán, para las cuales es indispensable la adquisición de nuevas competencias y habilidades.

Finalmente las cuestiones que debieran tener en cuenta empresa y sindicato no ya para atraer y retener sino fundamentalmente para motivar e involucrar a las nuevas generaciones, pasa por analizar la implementación de modificaciones en institutos como jornadas de trabajo, descansos y licencias, capacitación y formación profesional y beneficios, a los efectos de intentar receptar en la medida de lo posible, las necesidades y requerimientos de la Generación Millennial, cosa que se hará en el apartado siguiente.



Recomendaciones para la acción

Teniendo en cuenta que el convenio colectivo de trabajo vigente no se refiere en general a los temas que más preocupan a los Millennials, las partes que celebraron el convenio vigente tendrán que analizar sus necesidades para luego evaluar su incorporación o no a los futuros convenios que se negocien. Y si bien, como se mencionó anteriormente, Ferrosur Roca no presenta problemas de retención en este personal (por tener una baja rotación voluntaria) esto no significa que este personal esté motivado ni tenga el involucramiento que la empresa pretende en la realización de sus tareas.

Como hemos visto en la bibliografía (e incluso en el trabajo de campo realizado), las nuevas generaciones valoran que en los lugares de trabajo se concilie la vida personal y la laboral, logrando en lo posible un equilibrio entre las mismas. Medidas que tiendan a flexibilizar las jornadas de trabajo y de descanso, incrementando el tiempo libre, muchas veces no requieren erogaciones importantes, pero permiten aumentar la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores (Kauffman 2015). Para ello, si bien en el actual convenio las licencias pagas han sido mejoradas respecto a lo que estipula la ley de contrato de trabajo, se podría trabajar en otras que pueden ser hasta mejor valoradas por los miembros de las nuevas generaciones. Las licencias por fallecimiento, matrimonio y nacimientos quizás sean menos valoradas que otras más novedosas como las que permitan tomarse días por cumpleaños, o por eventos personales o familiares que tengan sin necesidad de especificarlos. Esto porque las generaciones de jóvenes viven más en el aquí y ahora, se casan menos y postergan la vida en pareja y los hijos para una edad cada vez más avanzada. Con esto se apuntaría a otorgar licencias relacionadas a la calidad de vida pero sin preconceptos, como lo sería pensar que los jóvenes necesariamente se casan y tiene hijos. También es importante poder mantener e incluso profundizar el fraccionamiento de licencias por vacaciones, y la posibilidad de anexar a las mismas los días feriados no gozados. Un permiso cada vez más extendido en el mercado es el otorgamiento del día de cumpleaños, por ejemplo. En una encuesta realizada en el mes de julio

de 2017 a más de 140 ejecutivos de recursos humanos de empresas argentinas, el 44% de los encuestados afirma que en sus empresas se otorga medio día o día entero. Y si bien puede considerarse que es un beneficio aplicado más al personal excluido de convenio o administrativo, como vimos anteriormente ya hay convenios colectivos que lo están adoptando para el personal operativo. Esta sería una forma de “customizar” las licencias, dando la posibilidad de que se incrementen cada vez más las otorgadas por motivos particulares y personales.

También sería importante lograr que el convenio permita una mayor individualización o personalización de los beneficios. Hoy en día, los beneficios que otorga el convenio son idénticos para todos los representados y se refieren más que nada a los relacionados con la salud y con la jubilación. Ahora, como vimos en el trabajo de campo, si bien se podía suponer con anterioridad que estos beneficios podían ser poco valorados por los Millennials, se pudo comprobar que esto no es así: ambos tipos de beneficios si bien no fueron creados pensando en ellos ni en su presente, no por esto dejan de ser valorados. Por ende, no se debe caer en el error de pensar en reducir los beneficios tradicionales respecto de este grupo. Lo que sí se podría evaluar, es en la incorporación al convenio de los beneficios flexibles tal como algunas empresas grandes tienen para su personal fuera de convenio.

Esta individualización de beneficios se propone debido a la dispersión de los resultados de la encuesta, ya que se vio que las opiniones de los Millennials sobre los beneficios que más valoran son muy variadas y por ende se hace cada vez más difícil encontrar denominadores comunes valorados por igual. En este punto se podría pensar en el efecto Lollapalooza (Spotify o Netflix): los jóvenes se sentirían más cómodos en poder elegir los beneficios que más concuerdan con sus necesidades e intereses particulares. Para esto se podría pensar en un sistema de puntos que se correspondan con una valorización económica o en cantidad de jornadas por ejemplo, y que sea el empleado el que pueda seleccionar que beneficios tener. Esto teniendo en cuenta que debe haber un mínimo de beneficios que son los legales, especialmente los referidos a la obra social. Pero en la empresa existen otros por fuera del convenio colectivo de trabajo, como ser los referidos a las cajas navideñas que se entregan antes de las

fiestas a todo el personal, juguetes para hijos de empleados menores a los 10 años de edad, kits escolares para hijos de empleados en etapa escolar primaria y secundaria (entregando mochila y útiles) entre otros. Todos estos beneficios se entregan por el hecho de cumplir con alguna condición para su otorgamiento, no siempre son valorados por el empleado e implican un importante proceso administrativo y logístico, que va desde la elección del beneficio, la selección del proveedor y su pago, la distribución logística del material, etc.. Todo esto se podría eliminar con un sistema por el cual el empleado cuente con una determinada cantidad de puntos equivalentes al impacto económico definido previamente para los beneficios y los distribuya según un menú provisto por la empresa de acuerdo con sus necesidades personales.

En cuanto a la jornada laboral, poco se puede crear debido a que los horarios, las tomadas y dejadas de servicio van a seguir siendo moldeadas por las necesidades operativas de la propia actividad ferroviaria. Pero sí se podría flexibilizar la jornada, implementando un sistema similar al de la industria automotriz, como el balance de horas. La jornada laboral entonces pasaría a ser flexible, teniendo que ampliar con cierta cantidad de horas mensuales, independientemente de la duración de la jornada diaria (que no podría exceder las 12 horas establecidas legalmente). Se propondrá entonces establecer cortes trimestrales para realizar un balance de horas y, en caso de darse un exceso con las previstas en forma teórica, abonar el remanente como horas extras.

Teniendo en cuenta la importancia que los miembros de esta generación le otorgan al tiempo libre, en vez de pensar en premios monetarios a la hora de fijar recompensas por cumplimientos de objetivos, se podría analizar la instrumentación de francos adicionales o días libre con su posible anexión al período de licencias anuales por vacaciones (Twenge et.al. 2010).

En lo que respecta a la comunicación, se torna imperioso pensar en dos formas de comunicación en paralelo: una personal, con mayor presencia y acercamiento de las jefaturas y otra digital, haciéndoles llegar las novedades más importantes de la empresa a través de sus correos electrónicos y/o whatsapp (éste último para temas puntuales). Y para temas de interés más general se hace necesario mejorar la comunicación a través de las carteleras, hoy con al arcaico

uso del papel que muy pocos leen y encima cuesta actualizar, para pasar a televisores instalados en las bases a través de los cuales se transmitan comunicados, videos, imágenes centralizados a través del área de recursos humanos de la compañía. De esta forma se hace un intento por llegar de otra forma a los miembros de esta generación que prefieren sin duda la comunicación audiovisual frente a la escrita. Otra forma de comunicación a estudiar será a través de redes sociales, poco elegida en la encuesta, pero de amplia difusión entre los miembros de la Generación Y. Pero principalmente se debe pensar, como se dijo, en estimular la comunicación personal. Los jóvenes Y viven hipercomunicados y ven a la vida social y laboral en red. Por lo tanto, no admiten la comunicación en una sola vía ni que admitan dilación (por ejemplo, a través de buzones de sugerencias) sino multidireccional y con retroalimentación inmediata. Esto hace que la interacción con los jefes y pares tenga que ser frecuente, casual y sin muchas formalidades, con la participación incluso de sus representantes sindicales.

Otro de los temas que concita mucho interés no solo entre los Millennials, sino que es preocupación actual tanto de la empresa como del sindicato es la capacitación, especialmente en lo que se refiere a conocimientos técnicos y habilidades conductivas. Para ello se vienen adoptando metodologías de educación que no están adaptadas a los tiempos, sin utilizar prácticamente herramientas tecnológicas: simuladores, e learning, gamificación (aprendizaje a través de juegos digitales). Como se ha mencionado anteriormente, la forma en que aprende la Generación Y es totalmente diferente a la adoptada por otras generaciones. Mucho más concentrada en la experiencia que en lo teórico, en la participación que en las clases magistrales, en la imagen frente a lo escrito y en la conexión tanto social como tecnológica (Hatun 2013). Según Tapscott, la Generación Y ha crecido en un mundo digital mientras que el sistema educativo con el que se pretende aprendan atrasa por lo menos 100 años (Tapscott 2008). Como en otras temáticas referidas a esta generación, la metodología debe dejar de estar centrada en el docente, igual para todos, pasando a centrarse en el alumno y por ende, en forma personalizada (Tapscott 2008). “Los Millennials no

solo requieren que el abordaje formación sea más visual sino que también los contenidos sean más dinámicos e interactivos” (Simoes 2017, 61).

Pero no solo se tiene que pensar en capacitaciones formales sino también en entrenamientos en los puestos. “El coaching como tal no solo es uno de los factores que más reclaman los jóvenes Y, sino que además está fuertemente relacionado con el entrenamiento propiamente dicho, dado que este proceso de retroalimentación no solo ayuda en cuestiones laborales sino que puede servir para destrabar problemas personales, de modo que ayuda a mejorar la concentración sobre sus labores diarias y la sensación de conformidad del joven dentro de la compañía” (Kauffman 2015).

En ese sentido, otra innovación a ser evaluada es la incorporación de mentorías o coachings en el aprendizaje de estos jóvenes aspirantes a la conducción de locomotoras. Esto porque los miembros de la Generación Millennial buscan además que se los guíe, se les de consejos, y por ende se sienten cómodos cuando se les asigna un tutor a cargo (Caraher 2016). En el caso de la actividad ferroviaria, no solo sería importante la asignación formal de mentores para el proceso de aprendizaje técnica de la conducción sino también en lo que se refiere a aspectos de seguridad operativa. Y además es factible de realizar, ya que usualmente las yuntas de personal de conducción están compuestas de dos o hasta tres personas por tren, lo que haría viable esta mentoría siempre y cuando se intente lograr se mantengan las yuntas para que de esta forma mentor y mentoreado no cambien continuamente.

En cuanto a la participación de los miembros de la Generación Y en la vida gremial, sería necesario que los comités mixtos de capacitación, salud, seguridad e higiene y medio ambiente también estén integrados Millennials, representando tanto a la empresa como al sindicato. Los convenios 1483/15 y 1545/16 firmados entre Ferrosur Roca y la Unión Ferroviaria, el primero, y La Fraternidad, el segundo, poseen comités mixtos de seguridad, aunque solo el primero de capacitación. No solo que en éste último debiera crearse uno similar, sino que también debiera prever una integración que garantice la diversidad fundamentalmente, generacional. Y esta participación activa de los jóvenes se

torna necesaria asimismo formando parte de como miembros paritarios en la negociación de los convenios colectivos.

Todas estas recomendaciones se propondrá sean analizadas para ser tenidas en cuenta a la hora de negociar el próximo convenio colectivo de trabajo. Si bien es cierto que las mismas son importantes si se tiene en cuenta el objetivo que motivó el presente trabajo de investigación, es necesario considerar las resistencias internas que propuestas como las mencionadas pueden originar, por un lado de parte del accionista en todo lo que implique mayores costos (nuevos beneficios, ampliación de licencias, entre otras) y por el otro de parte de los propios representantes gremiales, hoy de la generación Baby Boomers o X, que puede ver amenazado su poder e incluso su propia existencia como representantes gremiales.



Conclusiones generales del trabajo

En los trabajos de investigación como el presente, se suele llegar no a una sino a múltiples conclusiones, fruto del análisis de las diferentes bibliografías relevadas respecto a las características de la Generación Y, el estudio – en este caso – de los diferentes convenios colectivos de trabajo que han incorporado institutos novedosos, el trabajo de campo que trae una nueva visión más realista y enfocada sobre las necesidades y requerimientos de las nuevas generaciones aplicadas a la empresa objeto de análisis y a la personal y particular opinión de este autor.

En primer lugar, podemos afirmar que en Ferrosur Roca no es un problema a priori la retención y atracción de personal de conducción. Sí debe estar bajo análisis la motivación e involucramiento de este personal, tarea que les toca en parte tanto a empresa como al sindicato.

Asimismo, el estudio de los miembros de la Generación Y de la empresa, como vimos, presentan algunas características comunes respecto de los Millennials analizados en general por la bibliografía: valoran su propio desarrollo de carrera, el buen clima de trabajo, les importa la conciliación de la vida personal con la laboral, prefieren la comunicación directa y personal con sus jefes, la capacitación y formación continuas y el vínculo con las tecnologías de la información y la comunicación.

No obstante ello, este grupo presenta algunas peculiaridades que en general no tienen los miembros de la generación según la bibliografía: su prioridad no es lo económico sino su estabilidad laboral, viéndose a futuro no solo dentro de la misma actividad sino además en la carrera de conductor de locomotoras. Este dato no es menor, puesto que el destino de la tarea de conducción de locomotoras está fatalmente marcado por el avance tecnológico y la resistencia sindical solo podrá ralentizar este proceso, pero no detenerlo.

Otro aspecto destacado es que los Millennials “ferroviarios” valoran – según los resultados de la encuesta - los beneficios tradicionales como los que se refieren a la salud a la vida luego de la jubilación y prefieren la comunicación personal antes que la que se da a través de la tecnología. En este punto cobra

sentido la cita utilizada por Paula Molinari en su libro *Turbulencia Generacional* como introducción al capítulo sobre la Generación Y al referirse a los Baby Boomers, cuando la madre del futuro ferroviario aconsejaba a su hijo ingresar al ferrocarril ya que ahí iba a tener “un trabajo seguro y un plan médico” (Molinari 2011, 78). Evidentemente, y a pesar de referirse a características de los miembros de otra generación, hoy en día los “Millennials ferroviarios” continúan valorando estos aspectos en su trabajo. Pero sin una característica que distinguía a sus padres o abuelos: la pasión por la actividad. No trabajaban de ferroviarios, “eran” ferroviarios. Era parte de su “Ser”, cosa poco probable que se repita con la mayor parte de los integrantes de las nuevas generaciones.

De todos estos requerimientos, los aspectos a ser trabajados por empresa y sindicato en los futuros convenios son los referidos a la individualización o personalización de beneficios y licencias, al estudio de la implementación del banco de horas (semanales / mensuales o trimestrales), a la aplicación de modernos métodos de enseñanza a través de videos, simuladores, programas de mentoring, etc., a fomentar la comunicación a través de la jefatura por un lado y a través de medios digitales como el whatsapp y/o correos electrónicos, a la formación de los comités mixtos de capacitación con la incorporación de personas menores de 35 años, entre otros institutos a ser evaluados.

Un último aspecto importante que se quiere destacar, es la necesidad de la incorporación de miembros de las nuevas generaciones como interlocutores tanto de la parte sindical como de la empresaria para evitar caer en los errores de siempre: querer interpretar los requerimientos de un grupo, pero sin incorporarlo ni darle participación en los ámbitos donde se toman las decisiones. Este punto es de los más complicados para poner en práctica ya que, como se viene mencionando, hay intereses en juego que muy probablemente se opongan (o al menos dificulten) que ese grupo adquiera poder. Ahora, si no se consiguiera lograr, se corre el riesgo de perder lentamente el involucramiento de una generación que, a corto plazo, conducirá los destinos de la empresa.

Anexo: Encuesta

Relevamiento sobre cómo me siento en el trabajo y que expectativas tengo sobre el mismo.

Aclaraciones importantes antes de empezar: La encuesta será utilizada para un trabajo estrictamente académico. Los resultados individuales de la encuesta son confidenciales. Todas las preguntas deben tener una respuesta (no pueden quedar preguntas sin responder). Las respuestas a las preguntas que se realizan no son correctas ni incorrectas, solo deben basarse en la opinión personal (y la real convicción) que se tenga sobre cada tema relevado. Al finalizar, favor hacer click en el botón de "Listo" ubicado al final de la encuesta, luego de la última pregunta. ¡De nuevo, gracias!

1. ¿Cuál es la principal razón por las que elegiste la carrera de conducción?

- Económica
- Vocación
- Mandato familiar
- Estabilidad laboral
- Otro (especifique)

2. ¿Qué es lo que más valorás de tu trabajo actual?

- Estabilidad laboral
- Aspecto económico
- Tareas entretenidas / desafiantes
- Clima laboral
- Que me brinda la posibilidad de conocer nuevas personas
- Que me brinda la posibilidad de conocer nuevos lugares
- El desarrollo de carrera que tengo
- Otro (especifique)

3. Mi aspiración es llegar a ser:

- Ayudante de locomotoras
- Conductor de locomotoras
- Instructor

- Otra función / oficio dentro del ferrocarril
- Otra función / oficio fuera del ferrocarril
- Permanecer en el puesto / categoría actual
- No tengo aspiraciones laborales

4. Ordena (rankea) del 1 al 5 los siguientes aspectos que según tu opinión debiera tener un trabajo, siendo 1 el que considerarás más importante y 5 el que menos.

Que tenga estabilidad laboral

Que tenga buenos ingresos y beneficios

Que las tareas sean interesantes y desafiantes

Que exista un buen clima laboral en mi sector / empresa

Que me deje tiempo libre para realizar otras actividades

5. ¿Qué es lo que menos valorás de tu trabajo actual? Que mi trabajo actual...

- Tiene jornadas laborales cambiantes y/o no tiene horarios fijos
- Requiere mucho esfuerzo físico
- Requiere estudiar mucho
- Requiere convivir con otras personas y/o en comunas
- Te obliga a relegar reuniones familiares y/o salidas con amigos
- Es poco entretenido y/o monótono
- No tiene que ver con lo que estudié y/o con mi verdadera vocación
- Otro (especifique)

6. Haciéndote una autocrítica ... ¿Cuál es el aspecto que creés más debieras mejorar para desempeñar tu trabajo?

- Estudiar más horas / aprender más de su función
- Evitar uso de tecnología de comunicación durante el trabajo
- Distraerse menos durante su trabajo
- Llevarse mejor con sus compañeros
- Llevarse mejor con sus jefes
- Cumplir más las normas de trabajo
- Otro (especifique)

7. ¿Con qué frecuencia aproximada utilizás tecnologías de comunicación? (ej. smartphones, notebooks, tablets, computadoras, consolas de juegos, etc.)

- Menos de 1 hora por día
- Entre 1 y 3 horas diarias
- Entre 3 y 5 horas diarias
- Entre 5 y 8 horas diarias
- Más de 8 horas diarias
- No uso este tipo de tecnología

8. ¿Cuál es la forma por la que más te gustaría enterarte de las novedades / información de la empresa?

- A través de redes sociales
- Por mail
- Por medio de carteleras en las bases
- Por medios impresos (ej. revistas internas)
- Personalmente (ej. reuniones con jefes o supervisores)
- Comunicados impresos en recibos de sueldo
- Por mensajes de texto / whatsapp
- Otro (especifique)

9. ¿Cuán de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones? Favor contestar según lo que personalmente piensen o sientas.

- | | | | | | |
|--|--|--|---|---------------------------------------|---|
| Mi trabajo me permite desarrollar toda mi potencialidad | <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo | <input type="radio"/> Algo en desacuerdo | <input type="radio"/> Ni de acuerdo ni desacuerdo | <input type="radio"/> Algo de acuerdo | <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo |
| Pongo todo mi esfuerzo y dedicación para que mi trabajo sea de calidad | <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo | <input type="radio"/> Algo en desacuerdo | <input type="radio"/> Ni de acuerdo ni desacuerdo | <input type="radio"/> Algo de acuerdo | <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo |
| En mi trabajo me distraigo con facilidad | <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo | <input type="radio"/> Algo en desacuerdo | <input type="radio"/> Ni de acuerdo ni desacuerdo | <input type="radio"/> Algo de acuerdo | <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo |

Mi trabajo es interesante y desafiante	<input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/> Algo en desacuerdo en	<input checked="" type="radio"/> Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="radio"/> Algo de acuerdo	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo
Soy ferroviario especialmente porque un familiar me lo inculcó	<input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/> Algo en desacuerdo en	<input type="radio"/> Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="radio"/> Algo de acuerdo	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo
Soy feliz en mi trabajo	<input checked="" type="radio"/> Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/> Algo en desacuerdo en	<input type="radio"/> Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="radio"/> Algo de acuerdo	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo
Me gustaría que en mi trabajo se incorporen más dispositivos tecnológicos	<input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/> Algo en desacuerdo en	<input type="radio"/> Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="radio"/> Algo de acuerdo	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo
Valoro los beneficios que tengo en la empresa	<input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/> Algo en desacuerdo en	<input type="radio"/> Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="radio"/> Algo de acuerdo	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo
Mi trabajo actual me permite tener un ingreso que me solventa mi verdadera vocación	<input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/> Algo en desacuerdo en	<input type="radio"/> Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="radio"/> Algo de acuerdo	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo
Mi intención es permanecer en la empresa donde trabajo hasta que me jubile	<input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/> Algo en desacuerdo en	<input type="radio"/> Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="radio"/> Algo de acuerdo	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo
Soy un apasionado de la actividad ferroviaria y de mi trabajo	<input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/> Algo en desacuerdo en	<input type="radio"/> Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="radio"/> Algo de acuerdo	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo

10. Ordena (o rankea) del 1 al 8 los siguientes beneficios que según tu opinión debiera tener un trabajo, siendo 1 el que más te interesaría tener y 8 el que menos.

Relacionados con el bienestar físico (ej. gimnasios)

Relacionados con lo económico (ej. descuentos en comercios, cajas navideñas)

Relacionados con la salud (ej. planes de salud, nutrición, etc.)

Relacionado con el balance vida personal y laboral (ej. días libres por eventos)

Relacionados con lo académico (ej. becas de estudios)

Relacionados con la vida luego de la jubilación (ej. pensiones)

Relacionados con los hijos o la familia (ej. útiles escolares, juguetes de reyes, día de la familia, etc.)

Relacionados con el esparcimiento y/o vida social (ej. fiestas de fin de año)

Bibliografía

Aldao-Zapiola, Carlos M. y Rodriguez, Enrique O. 2011. Contenidos de los Convenios Colectivos de trabajo en la Argentina a principios del nuevo milenio. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Abeledo Perrot.

Aldao-Zapiola, Carlos Marcelo José. 2013. Convenios Colectivos de Trabajo y Productividad. Argentina 1975-2006. Montevideo: Organización Internacional del Trabajo – Cinterfor.

Arrascaeta, Germán. 2016. Un punto de vista sobre cómo los “millennials” dictan las nuevas reglas del consumo digital. Publicado en diario La Voz el 18 de abril de 2016.

Arup. 2014. Future of rail 2050. http://www.arup.com/homepage_future_of_rail

Borrás, Vicent, Torns, Teresa y Moreno Sara. 2007. Las Políticas de conciliación: Políticas laborales versus políticas de tiempo. Revista de Sociología – Universitat Autònoma de Barcelona (83): 83-96.

Cappelli, Peter. 2001. El nuevo pacto en el trabajo: Empresas y empleados ante el mercado laboral de hoy. Ediciones Granica SA.

Caraher, Lee. 2016. Millennials en la oficina: Como lidiar con una generación que no sigue las reglas. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Paidós Empresa.

Cardona Rubert, María Belén. 2003. Las Relaciones Laborales y el uso de las Tecnologías Informáticas. Revista Lan harremanak (Especial): 157-173.

Carrasquer Oto, Pilar y Artilles, Antonio Martín. 2005. La política de conciliación de la vida laboral y familiar en la negociación colectiva: Un aspecto de la estrategia europea de empleo. Cuadernos de Relaciones Laborales (23) 1; 131-150.

Chiti, Juan y Agnelli, Francisco. 2012. Cincuentenario de La Fraternidad. Buenos Aires: Fundación Desarrollo Obra 1887 – 20 de junio – 1937.

Cuesta, Eduardo Martín. 2014. La Generación Y latinoamericana en las organizaciones: algunos aportes conceptuales y empíricos. *Revista Gestión de las personas y Tecnología* (19): 17 – 31.

Cuesta Eduardo Martín, Ibañez María Elena, Tagliabue Rosana y Zangaro Marcela. 2009. La nueva Generación Y el trabajo. *Barbarói* (31): 126.

Deal, Jennifer J., Altman, David G. y Rogelberg, Steven G. 2010. Millennials at work: what we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business Psychology* (25): 191-199.

Dries, Nicky, De Kerpel Evelien y Pepermans, Roland. 2008. Exploring four generations beliefs about career: Is “satisfied” the new “successful”? *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8): 907-928.

Edelberg, Guillermo. 2011. La Generación Y en el mundo del trabajo. <http://www.incae.edu/ES/blog/2011/06/13/la-generacion-y-en-el-mundo-del-trabajo/>

Einsick, María Gabriela. 2017. Millennials argentinos, menos preocupados por el salario que por el desarrollo profesional. Publicado por El Cronista Comercial. 17 de julio de 2017.

Eisner, Susan. 2005. Managing generation Y.S.A.M. *Advanced Management Journal* 70 (4): 4-15.

Frاند, Jason L.. 2000. The information age mindset: changes in students and implications for higher education. *Educause Review* 35 (5), 15-24

Hansen, Andrea. 2011. Convenios colectivos y cláusulas de flexibilidad laboral: La evolución de la negociación colectiva vinculada a la flexibilidad laboral interna. Universidad de San Andrés. Trabajo de pos graduación, departamento académico de Administración.

Hatum, Andrés. 2013. Yrrupción: Los cambios generacionales y el futuro de la organización. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Himitain, Evangelina. 2017. Millennials: viven hiperconectados, pero no por cuestiones laborales. Artículo publicado en diario La Nación el 5/7/2017. <http://www.lanacion.com.ar/2039785-millennials-viven-hiperconectados-pero-no-por-cuestiones-laborales>

Howe, Neil y Strauss, William. 2000. Millennials rising: The Next Great Generation. New York: Vintage Books.

Huntley, Rebecca. 2006. The world According to Y: Inside the New Adult Generation. Sydney: Allen and Unwin.

Igarza, Roberto. 2009. Burbujas de Ocio: nuevas formas de consumo cultural. Buenos Aires: La Crujía ediciones.

Irizarry-Hernández, Eliel B.. 2009. La Generación Y o Generación Milenaria: El nuevo paradigma laboral. Revista Empresarial Inter Metro 5 (2): 10-24.

Joshi Aparna, Denckler, John C., Franz Gentz y Martocchio, Joseph J.. 2010. Unpacking generational identities in organizations. Academy of Management Review (35): 393-414.

Kauffman, Leonardo. 2015. Que espera encontrar la Generación Y en posiciones de trabajo operativas del sector industrial. Tesis de Maestría de Negocios. Universidad Tecnológica Nacional – Buenos Aires.

Lancaster Lynne C. y Stillman, David. 2002. When Generations Collide: Who They Are. Why they Clash. How to Solve Generational Puzzle at Work. New York: Collins Business.

Larroca, Jorge y Vidal, Armando. 1987. Rieles de Lucha: Centenario de La Fraternidad 1887 – 20 de junio – 1987. Aporte para la historia del sindicalismo argentino.

Maison, Pablo. 2013. El trabajo en la posmodernidad. Reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la Generación Y". Buenos Aires: Ediciones Granica.

Manpower. Las carreras de los Millennials: Visión 2020. Datos cifras y consejo prácticos de los expertos en recursos humanos. Estudio cuantitativo global realizado por Reputation Leaders para Manpower entre febrero y abril de 2016.

Marchiori, Eugenio y Hatum, Andrés. 2017. Feedback efectivo: donde brillan los Millennials languidece la evaluación anual. Artículo publicado en diario La Nación, 17 de mayo de 2017.

Martin Carolyn A.. 2005. From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training* 37 (1): 39-44.

Martin Carolyn A., Tulgan, Bruce. 2006. *Managing the Generational Mix: From collision to collaboration*. Amhrest, Massachusetts: HRD Press.

Mascó, Alejandro. 2012. *Entre Generaciones: No te quedes afuera del futuro*. Buenos Aires.

McCrinkle Mark. 2005. The Generation Map. McCrinkle Research, *The ABC of XYZ* (03): 35-72.

Molinari, Paula. 2011. *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Moore, Sarah, Grunberg, Leon y Krause, Alan J.. 2015. Generational Differences in Workplace Expectations: A Comparison of Production and Professional Workers. *Current Psychology* (34): 346-362.

Morón, Antonio Antón. 2007. *Jóvenes trabajadores y sindicalismo en España (Análisis de un desencuentro)*. Memoria para entregar el grado de Doctor. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. ISBN: 978-84-669-3136-6.

Oblinger Diana y Oblinger, James, eds.. 2005. *Educating the Net Gen*. Washington DC: Educause.

Ogg Jim y Bonvalet, Catherine. 2006. The baby-boomer generation and the birth of 1945-1954; a European perspective. Artículo presentado en el seminario organizado por Cultures of Consumption Research Programme.

Penagos Thalía y Rubio Ernesto. 2016. Millennials y Millennials peruanos: Realidad, expectativas y proyecciones. ER Roland, Human Resources Boutique, Arpora.

Polimeni Ralph S., Burke Jacqueline A. y Benyaminy, Diana. 2009. Using Computer Simulations to recruit and train Generation Y Accountants. The CPA Journal 79 (5): 64-68.

Pozzi, Sofía Magdalena. 2013. Generación "Y": Sus expectativas Laborales: Investigación acerca de los factores que buscan los jóvenes Millennials en sus trabajos y su impacto sobre el contrato psicológico. Universidad de San Andrés. Trabajo de graduación para la Licenciatura en Administración de Empresas. Junio 2013.

PwC, AC. 2011. Millennials at work: reshaping the workplace.

Reeves, Thomas C. y Oh, Eunjung. 2008. Generational Differences. Handbook of Research on educational communications and technology 3: 295-303.

Rivera Mariscal, Martha Alejandra y Larios Gómez Emigdio. 2016. La Des-humanización de la generación millennial por la influencia de la tecnología. Jóvenes Ciencia, Revista de divulgación científica 2 (1): 712-715

Rousseau, Denise M.. 1990. New hire Perceptions of their Own and their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. Journal of Organizational Behavior 11 (5): 389-400.

Salar Villalaín, Marina. 2014. Convivencia de generaciones en la empresa: Una aproximación a la Generación Y. Universidad Complutense de Madrid. Trabajo de fin de grado en psicología. 9 de junio de 2014.

Sala Xavier Bingué y Chalezquer Charo Sádaba. 2008. La generación interactiva en Iberoamérica (12). Fundación Telefónica.

Simoës, Daniela Mora. 2017. Como cazar a un millennial: Mitos y verdades sobre los jóvenes y su relación con el trabajo. Buenos Aires: Ediciones B .

Sinek, Simon. 2016. The Millennial question. Video de you tube. Entrevista en Inside Quest: <https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJNU>

Tagliabue, Rosana y Cuesta, Martín. 2011. Una nueva generación en la universidad y el trabajo: desafíos y oportunidades. Gestión de las personas y Tecnología (12): 50 – 59.

Tapscott, Don. 1998. Growing up digital: The rise of the Net Generation. New York: McGraw-Hill.

Tapscott Don. 2008. Grown up digital: How the net generation is changing your World. New York: McGraw-Hill.

Torres Lopez, Juan, Matus Lopez, Mauricio, Calderón Vazquez, Francisco y Gomez Narvaez, Ana. 2007. La incorporación de medidas de conciliación de la vida laboral y familiar en los convenios colectivos: El caso andaluz. Temas Laborales (88); 27-52.

Twenge Jean M.. 2010. A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. Journal of Business Psychology 25 (2): 201-210.

Twenge, Jean M., Campbell, S.M., Hoffman, B.J., Lance C.E.. 2010. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. USA Journal of Management.

Urresti, Marcelo. 2012. Las cuatro pantallas y las nuevas generaciones jóvenes. La Sociedad de las cuatro pantallas. Una mirada latinoamericana. Buenos Aires: Ariel: 3-29.

Viard, Mathilde. 2014. ¿Los mandos intermedios actuales están preparados para dirigir a la nueva generación? Situación en España. Trabajo de fin de grado, Universidad Pontificia ICAI ICADE, E4 Comillas, Madrid 11 de junio de 2014.

Welther, William B., y Davis, Jr. Keith. 2000. Administración de Personal y Recursos Humanos. México D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Wey Smola, Karen y Sutton, Charlotte D.. 2002. Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior* 23 (4): 363-382.

Woodruffe, Charles. 2009. "Generation y". *Training Journal*: 31-35.

Yeaton, Kathryn. 2008. Recruiting and Managing the "Why?" Generation: Gen Y". *The CPA Journal* 78 (4): 68.

Zemke, Ron, Raines, Claire y Filipczak, Bob. 2000. *Generation at Work*. New York: American Management Association.

ⁱ Según datos obtenidos de la empresa Ferrosur Roca, extraídos a través de su sistema SAP módulo HRP el día 28 de marzo de 2017.

ⁱⁱ Según datos obtenidos de la empresa Ferrosur Roca, extraídos a través de su sistema SAP módulo HRP el día 28 de marzo de 2017.