



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**“GENERACIÓN Y, EL CAMINO PARA
INTEGRAR Y RETENER EL TALENTO DE
ESTA GENERACIÓN EN LAS
ORGANIZACIONES”**

Trabajo de Investigación

Por

Paula Guzmán

Profesores Tutores:

Ramiro Noussan Lettry - Analía Villegas

Mendoza – 2016

Tabla de contenido

Introducción	5
Capítulo I: Definición del problema.....	8
Observación del mercado laboral actual.....	8
Breve descripción del mercado laboral actual	9
Breve descripción general de la Generación Y	10
La Generación “Y” y sus atributos en el mundo laboral.....	11
Generación “Y” en las organizaciones.....	13
Estadísticas acerca de la Generación Y.....	15
Diseño de la investigación	16
Capítulo II: Descripción de la Generación Y en el ambiente laboral	18
Caracterización de los Millennials en el trabajo.....	18
¿Qué deben hacer las empresas?	18
Retención.....	23
Desarrollo	24
Aspectos generales de esta generación y el trabajo	25
Capítulo III: Variables de gestión aplicables a la Generación Y	27
Teorías de la motivación aplicables a esta generación	27
Teorías motivacionales.....	28
Teoría de la evaluación cognitiva	29
Teoría del establecimiento de metas	30
Teoría de la eficacia personal	32
Teoría de la equidad	33
Teoría de las expectativas	34
Capítulo IV: Aplicación de las teorías de la motivación al trabajo	36
Diseño del trabajo	36
El Modelo de las características del trabajo.....	36
Rediseño del trabajo	39

Alternativas de formas de trabajo.....	41
Involucramiento de los empleados	43
Capítulo V: Liderazgo y trabajo en equipo	46
Liderazgo	46
Principales tipos de liderazgo.....	46
Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	49
Mentores – Coaches.....	53
Trabajo en equipo	53
Tipos de equipos.....	54
Capítulo VI: Resultados del trabajo de campo	57
Encuesta masiva difundida por redes sociales.....	57
Entrevistas personales.....	62
Entrevistas personales a personas de la Generación Y	63
Entrevistas a supervisores y jefes.....	68
Conclusiones y sugerencias	71
Comunicación y retroalimentación	71
Metas y desafíos.....	72
Trabajo en equipo	73
Liderazgo	73
Modelo de las características de trabajo	75
Cómo retener a la Generación “Y” en la organización	76
Cadena de valor de Michael Porter y la Generación Y	79
Bibliografía consultada	81
Anexo A: Encuesta masiva difundida por redes sociales	85
Anexo B: Cuestionario de entrevistas personales a personas de la Generación Y	89
Anexo C: Resumen de respuestas	91
Anexo D: Cuestionario a jefes/supervisores	94
Anexo E: Resumen de respuestas de jefes/supervisores.....	95

Tabla de Figuras y Gráficos

Figura 1. El Modelo de las Características de Trabajo.....	38
Figura 2. Lineamientos para enriquecer el puesto.....	40
Figura 3. Nivel de Madurez de los colaboradores.....	50
Figura 4. Representación gráfica del modelo.....	52
Figura 5. Comparación entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo	54
Gráfico 1. Tiempo que estiman pertenecer a una empresa	58
Gráfico 2. Expectativas a largo plazo.....	58
Gráfico 3. Productividad.....	59
Gráfico 4. Factores motivantes	59
Gráfico 5. Ética de trabajo.....	61

Introducción

En la actualidad, hay un problema que está preocupando a más de un gerente, supervisor o dueño de una organización. Este problema es que los empleados jóvenes, de entre 18 y 30 años, no se quedan demasiado tiempo en sus organizaciones.

Estos jóvenes pertenecen a una generación muy particular que ha logrado desconcertar a muchos, los han bautizado Generación Y, Millennials, iGeneration, entre otros nombres.

Actualmente, los Millennials representan el 25% de la fuerza laboral, pero en 2025 la cifra se triplicaría. Los niveles de rotación de estos individuos es bastante alto comparado con sus pares de otras generaciones. Están dispuestos a quedarse como promedio entre dos y tres años en un trabajo. Es por esto que los CEO o directores generales están preocupados por la disponibilidad de talento con las capacidades y competencias clave que requiere el mercado laboral.

Los Millennials son personas inquietas, que buscan desafíos nuevos, aprender constantemente y no desean “estancarse” en un trabajo por mucho tiempo si este no le brinda dinamismo, posibilidades de superación y de crecimiento. No pierden su tiempo esperando alternativas que, tal vez, nunca lleguen, van en busca de oportunidades constantemente.

Por esto, las organizaciones y los departamentos de recursos humanos no tienen en claro como motivarlos y por lo tanto retenerlos. Para eso, se debe caracterizarlos, entenderlos y saber cómo funciona su mente.

En el presente trabajo de investigación se pretende describir a esta nueva generación de trabajadores para poder identificar las posibles formas de motivación que harán que el promedio de estadía en las organizaciones aumente, o que por lo menos las organizaciones diseñen el trabajo de manera que no deseen irse.

Es por lo expuesto anteriormente que se desea encontrarle repuesta al interrogante de cómo motivar a esta generación para poder retenerlos en las organizaciones; el mismo dará nombre a esta investigación: **“La Generación Y, el camino para integrar y retener el talento de esta generación en las organizaciones”**.

Diseño de la Investigación

Este trabajo de investigación tiene como objetivo poder caracterizar a la Generación Y e intenta darle respuesta al interrogante planteado anteriormente. Para esto, será necesaria la recopilación de información de diversas fuentes.

En principio, y para poder caracterizar a priori a esta generación, se consultarán fuentes secundarias tales como notas y artículos periodísticos, menciones en páginas web, libros acerca de comportamiento organizacional y recursos humanos, entre otros. Cabe aclarar que el tema a analizar es reciente y del cual aún no hay aspectos claros, ya que se trata de un cambio de paradigmas en la manera de actuar de los jóvenes, por lo que aún no hay mucha bibliografía al respecto.

A su vez, para ampliar el marco teórico se consultará bibliografía relacionada al comportamiento organizacional y a los recursos humanos.

En segundo lugar, se realizarán entrevistas personales a personas que pertenezcan a la Generación Y para entender, desde su punto de vista, cómo se ven ellos mismos en el ámbito laboral. La muestra se divide en dos grupos:

- Entrevistas personales a 14 personas que tengan un empleo de por lo menos seis meses. Del total de los 14 entrevistados, 7 de ellos serán profesionales o con estudios universitarios, y los restantes 7 serán personas sin estudios universitarios.
- A su vez, se entrevistarán a los respectivos jefes o supervisores directos de las personas pertenecientes a la Generación Y, para contrastar ambas visiones ante una misma situación.

A su vez, se realizará una encuesta masiva a través de la plataforma de Google Drive, que pretende alcanzar a 200 personas con la finalidad de buscar una aproximación a una caracterización de la Generación Y.

Una vez realizada la recopilación de información y el trabajo de campo, se estará en condiciones de presentar resultado y conclusiones acerca de los interrogantes planteados.

A priori, se puede decir que esta generación ve las cosas de diferente manera que sus jefes de la Generación X, son motivados por distintos factores que van más allá del hecho de ganar mucho dinero y pertenecer a una organización para siempre.

Aspectos como el trabajo en equipo, el compromiso con las personas, el dinamismo en las tareas y la posibilidad de crear e innovar, es muy importante al momento de decidir si quedarse en un trabajo o no.

Buscan desafíos constantes, y necesitan que el diseño de los puestos de trabajo se haga en función de eso. Se debe dejar que ellos aprendan, porque de esa manera se sienten útiles, sabiendo que pueden realizar aportes en muchas áreas.

Buscan líderes comprometidos con su desarrollo profesional, que les enseñe pero que también les dé su espacio para poder crecer y desenvolverse.

Hay que tener en cuenta que aunque se tome en consideración lo expuesto anteriormente, no garantizará la retención de los mismos. Lo mejor que se puede hacer con esta generación es permitirles aportar a una organización sus conocimientos, sus ganas de hacer, sus nuevas herramientas y tecnologías, entre otros aspectos. Pueden generar cambios en los paradigmas que serán necesarios en el mediano plazo de las organizaciones.

A continuación, el desarrollo del trabajo de investigación propuesto en esta breve introducción.

Capítulo I: Definición del problema

En los últimos años, las sociedades han atravesado una serie de cambios en varios aspectos. Lo más notorios han sido los tecnológicos, pero se ha podido observar también grandes cambios en el comportamiento y pensamiento de las personas, haciendo que diversos paradigmas de la conducta hayan evolucionado y por lo tanto, la sociedad ha comenzado a actuar de manera diferente en distintos ámbitos.

En este capítulo, se intentará dar un panorama del ámbito laboral actual que se ve afectado por los cambios en los paradigmas del comportamiento de los trabajadores de distintas generaciones.

Observación del mercado laboral actual

En la actualidad, la dinámica laboral ha ido cambiando y en muchos casos ha desorientado a los dirigentes de las organizaciones. Esto se debe a que una nueva generación de trabajadores ha llegado para cambiar paradigmas.

En mayo del año 2013, la revista TIME Magazine¹ realizó una nota titulada “La Generación Yo, Yo, Yo”, que trata acerca del nuevo grupo generacional que se está incorporando a la fuerza laboral y les dio el nombre de “Millennials”. Esto los puso en el ojo de muchas organizaciones que comenzaron a prestarle mayor atención y a observar cómo se comportan dentro de las organizaciones.

Los Millennials pertenecen a la Generación Y. Son aquellas personas nacidas entre el año 1981 y 1995, es decir que tienen hoy entre 18 y 30 años. Según la nota Generación Y: ¿jóvenes atrapados en la adolescencia? (2010) del diario La Nación, para ellos, el trabajo es aquello que le permite llegar a lo que quieren, la libertad personal y el placer. Por eso, repiensen su empleo cada tanto y están dispuestos a cambiarlo si no cubre sus expectativas. Los Y no aceptan “ponerse la camiseta” y tampoco el esfuerzo desmedido como método para alcanzar objetivos.

Según el artículo periodístico mencionado en el párrafo precedente, hoy conviven tres generaciones en el lugar de trabajo: Baby Boomers, Generación X y Generación “Y”. No se trata de divisiones con límites rígidamente definidos, pero

¹ TIME Magazine, revista norteamericana de interés general de tirada semanal

sirven para orientar sobre el comportamiento de personas de edades contiguas. Dentro de cada generación, se comparten experiencias, sentimientos, hábitos y valores aprendidos especialmente durante sus años de formación. Otras características son propias de la edad. Estas nociones, que están arraigadas profundamente en la mente, son las que, consciente o inconscientemente, modelan la manera de actuar.

Con la generación Y trabajando dentro de las organizaciones, los gerentes y compañeros de trabajo de generaciones anteriores, no saben cómo tratarlos y gestionarlos, es así que debido a este poco conocimiento sobre cómo comunicarse con ellos, se ha generado una nueva industria de consultores y expertos que alegan saber cómo motivarlos, entrenarlos y a veces, ser “niñeros” de estos nuevos trabajadores que han llegado al lugar de trabajo. Aunque todavía la respuesta definitiva de cómo actuar, no está dicha.

Breve descripción del mercado laboral actual

Como se mencionó anteriormente, en el ámbito laboral conviven tres generaciones, que contribuyen al comportamiento organizacional con sus vivencias, sentimientos, hábitos y valores. Estas generaciones son los Baby Boomers, Generación X y Generación “Y”.

En el artículo académico, Generación Y, sangre nueva en la empresa, (Franchisevich y Marchiori, 2009), se enumeran las características principales de las generaciones en el trabajo.

- **Baby Boomers:** Nacieron en los años posteriores a la segunda Guerra mundial y hasta 1964. Es un grupo numeroso, al punto que algunos autores suelen dividirlo en subgrupos. Los mayores fueron los adolescentes de los años 60, siendo agentes de cambios sociales profundos. Aman la competencia y el dinero es su medida del éxito. El lema Boomer sería: “Quiero ayudar a cambiar al mundo y competir durante el proceso”.
- **Generación X:** Nacidos entre 1965 y 1978. Es la generación menos numerosa y fue la que sufrió en carne propia los cambios que atravesó el modelo de familia tradicional. Los Gen X están atrapados entre dos generaciones numerosas, que tienen una gran afinidad entre sí. Fueron los niños que vieron

cómo sus madres iban a trabajar fuera del hogar. También debieron ver cómo la tasa de divorcios aumentaba extraordinariamente. Tal vez por eso no se impresionan fácilmente y son proclives al escepticismo. Recuerdan las reestructuraciones y racionalizaciones empresarias, por lo que no mantienen los sentimientos de lealtad para con la empresa como sus mayores, aunque saben adaptarse y establecer una relación equilibrada entre vida laboral y personal. El lema de un X sería: “no puedo depender de las instituciones, debo mantener mis opciones abiertas”.

- **Generación Y:** Se trata de personas nacidas entre el año 1981 y 1995, es decir que tienen hoy entre 18 y 30 años. Para ellos, el trabajo es aquello que le permite llegar a lo que quieren, la libertad personal y el placer. Por eso, repiensen su empleo cada tanto y están dispuestos a cambiarlo si no cubre sus expectativas.

Breve descripción general de la Generación Y

En la nota del Diario La Nación, en su sección Enfoques, Generación Y: ¿jóvenes atrapados en la adolescencia?(2010), se los describe en aspectos generales. A continuación, se agrega una recopilación de datos considerados relevantes de la nota que aplican a esta investigación.

A esta generación, también se los llama "Millennials", "Generación Google" o "iGeneration", en referencia a la presencia propagada de la tecnología en sus vidas, no como dispositivos útiles para alguna función, sino como una extensión vital de sus cuerpos, sus intereses y sus modos de informarse y divertirse.

Son personas que poseen confianza en sí mismos. Valoran su tiempo personal y lo reparten entre todas las áreas de su vida, en actividades que le resultan interesantes: estudio, trabajo, deportes, salidas con amigos.

Tienen diversos intereses e intentan cubrirlos todos. A su vez, poseen grandes expectativas. No toman el empleo para toda la vida. Son la generación que posee una relación natural con la tecnología informática, se los considera "nativos digitales". Desean la autonomía y se caracterizan por necesitar la inmediatez en muchos aspectos, por no decir todos.

Si bien son grandes comunicadores, emplean medios de comunicación distintos a otras generaciones. La Generación Y depende de la tecnología para compartir información, prefiriendo los métodos que tienen impacto instantáneo tales como mensajes de texto, redes sociales, etc., en donde sus mensajes tienen la posibilidad de llegar a un número indefinido de lectores, lo que los empodera y genera que expresen libremente su pensamiento.

A diferencia de sus abuelos (Generación Tradicionalista, los nacidos antes de 1946) que entendían el respeto a partir de la experiencia y edad o de sus padres (Generación Baby Boomers) que entendían el respeto a partir de pagar por su lugar en el mundo así como de la experiencia, la Generación Y considera que todos deben ser respetados y tener una opinión que sea escuchada independientemente de la edad o la experiencia. Son una generación que parece entenderse y llevarse bien con sus padres.

Las personas de la Generación Y son hedonistas, les interesa más la experiencia del consumo que acumular bienes. Pero también se identifican con valores solidarios, como género, ecología y política. Son grupos prácticos que se preocupan de sus acciones y de las consecuencias de estos sobre la comunidad. Buscan ser relevantes y apoyar causas en las que creen.

Si bien son optimistas, idealistas, pragmáticos, soñadores, también desean pertenecer al sistema social estatuido. No tienen líderes o modelos a seguir. Ellos quieren la aprobación constante, detestan las críticas. Tienen un miedo enorme de perder y creen que la felicidad viene desde afuera. Son espontáneos y apasionados. Son informados pero inactivos. Son Pro-Negocios y responsables financieramente. Ellos aman a sus teléfonos, pero odian hablar por ellos.

No sólo son la más grande generación en tamaño, sino que tal vez sea la última gran agrupación que permita hacer fáciles generalizaciones sobre ellos. Inclusive, ya existe micro-generaciones dentro del grupo del milenio.

La Generación “Y” y sus atributos en el mundo laboral

Según el artículo periodístico del Diario Clarín, La “generación Y” llega al mundo laboral e impone nuevas reglas, escrita por Gonzalo Sánchez (2011), para ellos, la felicidad en el ámbito laboral, implica lograr un feedback fluido con sus jefes. El

sueldo no es lo que los motiva, sino que necesitan que les digan que están haciendo las cosas bien y les enoja que sólo les remarquen lo que está mal.

Son verdaderos multi-taskers, es decir, que pueden llevar a cabo varias tareas a la vez. Esperan tener de 6 a 8 carreras y son atraídos por distintos entornos y temáticas.

Para un Millennial, las verdaderas oportunidades son las que combinan pasión con trabajo. El compromiso y la responsabilidad nada tienen que ver con cumplir un horario, y todo con llevar adelante y resolver cada una de las tareas.

El estudio "Desconectados, Habilidades, educación y empleo en Latinoamérica", del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)² ha descripto algunas características de este grupo generacional que hoy en día forma el presente y futuro de las sociedades, empresas y economías:

- Poseen pensamiento estratégico: toman decisiones pensando en el largo plazo y con un énfasis muy fuerte en valorar lo que sus decisiones o acciones afectan o influyen en la comunidad, por lo que se encuentran involucrados e interesados en asuntos de ecología, reciclaje, sustentabilidad, etc.
- Resultan excelentes para el trabajo en equipo.
- No resultan empleados que se queden mucho tiempo en una misma empresa, esta generación parece estar en una constante búsqueda de desafíos, de disfrute y del apoyo a la comunidad. No existe en ellos la sensación de "deslealtad" por cambiar de trabajo de forma regular, para los Millennials un CV con cambios laborales frecuentes solo indica que está buscando "su" lugar y se felicitan de no quedarse "estancados" en un empleo que no les satisface o que no va con el estilo de vida que creen merecer y buscan obtener.
- Les gusta trabajar fuerte y con objetivos, sin embargo, es muy importante para ellos que las compañías en las que trabajen sirvan a la comunidad y tengan valores e ideologías que vayan con su visión de vida.

² Los datos de este estudio provienen de países latinoamericanos y corresponden a individuos de 15 a 24 años de edad que están incluidos en la base de datos del Sociómetro (BID, 2011).

- La Generación defiende su tiempo y por lo tanto se sienten más cómodos en ambientes laborales flexibles y que les permiten elegir sus formas y tiempos de trabajo.

El estudio "Empresa de los sueños de los jóvenes - 2013"³, realizado por la consultora Cia de Talentos, muestra que la mayoría de ellos preferiría construir su propio emprendimiento antes que un empleo. Esta generación no quiere un trabajo, sino un proyecto. Necesitan darles sentido a sus vidas, entusiasmarse, sentir desafíos. No están dispuestos, como sus padres, a esforzarse toda la vida para alcanzar el objetivo buscado al final del camino. Lo que piden es esfuerzo presente contra satisfacción presente. Esperan la gratificación en una experiencia laboral cotidiana que dé indicios valederos para su proyecto de vida. Es preciso plantearles el trabajo como un proyecto en el que vale la pena invertir tantas horas.

Los jóvenes de hoy son el producto de una sociedad de la negociación y flexibilización de todas las pautas, de unos adultos con problemas para plantearlas y sostenerlas. Y cuando ingresan a una empresa, "deben cumplir las pautas como son". Los jóvenes no niegan la autoridad, necesitan entender esos nuevos ordenamientos para aprender a funcionar en ellos, no hacen las cosas porque sí, o porque lo manden, o porque siempre haya sido así, tienden a cuestionar todo y a preguntarse el porqué de las cosas, para luego decidir cómo desempeñarse.

La motivación que debe haber en las organizaciones es comprenderlos y entusiasmarlos, porque cuando lo logran son incansables y muy productivos. Están más dispuestos que sus mayores a pelear por lo que creen, tienen "más sentido de realidad", quieren alcanzar lo que se proponen, lo necesitan para sentirse realizados, para ser felices.

Generación "Y" en las organizaciones

Cuando la generación Y ya está dentro de las organizaciones trabajando, los gerentes y compañeros de trabajo de generaciones anteriores, no saben cómo tratarlos y gestionarlos.

³Estudio realizado por la consultora Compañía de Talentos a 76 mil personas de los países de Latinoamérica.

Es por esto, que las empresas están empezando a adaptarse no sólo a los hábitos de los Millennials sino también a sus expectativas. Según el artículo de la revista Time, titulada “La Generación Yo, Yo, Yo” (2013), el jefe de Recursos Humanos de DreamWorks, Dan Satterthwaite, que cuenta con una experiencia de 23 años en el campo de los Recursos Humanos, menciona que la jerarquía de necesidades de Maslow deja claro que una empresa no puede simplemente dar dinero, sino que también tiene que apoyar la autorrealización de sus empleados. Un ejemplo, es lo que hace DreamWorks, que durante las horas de trabajo, los empleados pueden tomar clases de fotografía, escultura, pintura, cinematografía y karate.

Lo que buscan los jóvenes en definitiva en sus ámbitos laborales, es tener la claridad suficiente como para entender de qué se tratan las tareas a realizar y a su vez entender para qué sirven y a qué están contribuyendo, a qué objetivo mayor aportan.

En la mayoría de los casos, los jefes de los millenials pertenecen a la Generación X, y éstos no logran comprender del todo cómo gestionar a estas personas. Desde el momento de la selección, se asombran de cómo ellos hacen preguntas y comparten intereses propios. Luego, una vez dentro de las organizaciones, su estadía ronda un promedio de seis meses y dos años, según la encuesta Latin American Generation Y Innovation Survey 2013 de ⁴Deloitte realizada en el año 2013 en Latinoamérica. Este factor es una de las mayores preocupaciones de las organizaciones. Los Millennials representan el 25% de la fuerza laboral, y se estima que en 2025 la cifra se triplicará; este dato no menor hace que los dirigentes de las organizaciones se preocupen porque no saben cómo retener a esta nueva fuerza laboral, ya que no planean trabajar mucho tiempo en un lugar como lo hacían las generaciones anteriores.

Las organizaciones los necesitan por sus cualidades tales como, el trabajo en equipo, su compromiso con los desafíos, su creatividad y actitud emprendedora, pero a su vez no saben cómo “mantenerlos contentos” por un tiempo mayor a dos años. El mayor desafío de las organizaciones es entenderlos para poder evaluar maneras de motivarlos.

⁴ Latin American Generation Y Innovation Survey 2013: Encuesta llevada a cabo por la consultora Deloitte en Latinoamérica.

Estadísticas acerca de la Generación Y

Según la encuesta "Saratoga Latinoamérica 2013-2014"⁵, realizado en 10 países de la región, un 32% de empresas han iniciado o completado cambios en la estrategia de talento, pues ahora hay una mayor rotación laboral y el reto es retener al capital humano en el que ha invertido para su capacitación, para que esto les resulte rentable.

La generación Y presentaba un 0.70% de desvinculación voluntaria en 2010. En la actualidad, la desvinculación de esta generación ha ascendido al 21%.

La última encuesta desarrollada por Deloitte, Millennial Survey, en Latinoamérica a fines de 2013 revela que 47,5% de los Y sólo piensa quedarse en la empresa entre seis meses y dos años; 23,9% imagina no cambiar su trabajo sólo por tres o cuatro años para luego seguir su ruta y camino a la propia empresa.

La misma encuesta revela que 62% de los jóvenes se describen como innovadores, pero sólo el 26% siente que los líderes hacen lo suficiente en sus empresas para fomentar estas prácticas. Cuando se les pregunta qué los estimula a proponer nuevas ideas y a participar en iniciativas innovadoras, el 53,5% dice que una cultura que valora y mide las contribuciones. Sólo el 28% habla de retribuciones o incentivos monetarios.

Según la encuesta de Deloitte entre jóvenes que trabajan en las empresas del ranking Fortune 500, 63,5% las eligió por las oportunidades de desarrollo y crecimiento; para 49,8% fueron los salarios y beneficios; sólo 7,9% indicó la estabilidad y seguridad; el 47% habló de la reputación de la empresa, donde hay gran énfasis en su responsabilidad social y con el medio ambiente, y para el 34,5% fue la ubicación geográfica. No es el salario ni los incentivos económicos -necesariamente- la principal prioridad de estos grupos.

Según el artículo "Generación Y: Salario no es principal prioridad" del portal peruano Gestión (2013), el 42% se siente más motivado en empresas que le permita aprender continuamente, mientras que el 24% experimenta la misma sensación cuando su trabajo impacta positivamente en la sociedad. Las tres cosas que más

⁵ Encuesta Saratoga. Efectividad del Capital Humano. Realizada por la firma de servicios profesionales Price Waterhouse Coopers

desmotivan a la Generación Y son los trabajos aburridos (41%), no poder demostrar sus capacidades (23%) y no encajar con el estilo del jefe (20%).

Entonces, desde esta visión y considerando lo anterior, es de importancia plantearse interrogantes como:

- ¿Qué aspectos busca esta generación en sus empleos?
- ¿Cómo atraerlos a la organización?
- ¿Cómo mantenerlos en la organización?

Buscando respuesta a estos y otros interrogantes, en el presente informe se investigará el siguiente tema: **“La Generación Y, el camino para integrar y retener el talento de esta generación en las organizaciones”**.

Diseño de la investigación

Este trabajo de investigación tiene como objetivo poder acercarse a una caracterización a la Generación Y e intenta darle respuesta a los interrogantes planteados anteriormente. Para esto, será necesaria la recopilación de información de diversas fuentes.

En principio, y para poder caracterizar a priori a esta generación, se consultarán fuentes secundarias tales como notas y artículos periodísticos, menciones en páginas web, libros acerca de comportamiento organizacional y recursos humanos, entre otros.

A su vez, para ampliar el marco teórico se consultará bibliografía relacionada al comportamiento organizacional y a los recursos humanos.

En segundo lugar, se realizarán entrevistas personales a personas que pertenezcan a la Generación Y para entender, desde su punto de vista, cómo se ven ellos mismos en el ámbito laboral. La muestra se divide en dos grupos:

- Entrevistas personales a 14 personas que tengan un empleo de por lo menos seis meses. Del total, 7 serán profesionales o con estudios universitarios, y los restantes 7 serán personas sin estudios universitarios.

- A su vez, se entrevistarán a los respectivos jefes o supervisores directos de las personas pertenecientes a la Generación Y, para poder analizar ambos puntos de vista ante una misma situación.

A su vez, se realizará una encuesta masiva a través de la plataforma de Google Drive, que pretende alcanzar a 200 personas. La misma intentará una aproximación a un caracterización de la Generación Y.

Como se ha descrito a lo largo de este capítulo, en este trabajo de investigación se intentará describir a la Generación Y y su manera de actuar en el ámbito laboral. Para ello, se seguirán los pasos mencionados. A continuación, se procederá a la caracterización de esta generación, según la visión de diversas personas y consultoras que han escrito al respecto.

Capítulo II: Descripción de la Generación Y en el ambiente laboral

En esta sección, se realizará una descripción de la Generación “Y” circunscripta al ámbito laboral. Se los caracterizará a lo largo de cada etapa del proceso de recursos humanos.

Como se mencionó anteriormente, esta generación ya se encuentra comenzando sus años laborales, y ellos darán forma al mundo del trabajo en los próximos años. Es por esto, que las organizaciones deberán considerar como fundamental atraer a los mejores de ellos para el futuro de su negocio.

Sus aspiraciones profesionales, actitudes sobre el trabajo y el conocimiento de las nuevas tecnologías van a definir la cultura del lugar de trabajo del siglo XXI.

Se estima que para el 2020, los millennials serán el 50% de la fuerza laboral mundial. Está claro que será una poderosa generación de trabajadores y que los que tienen los conocimientos adecuados estarán en alta demanda. Ellos pueden ser capaces de influir en la manera en que trabajan y dónde y cómo operar en el lugar de trabajo. También pueden representar uno de los mayores retos a los que muchas organizaciones se enfrentan.

Caracterización de los Millennials en el trabajo

¿Qué deben hacer las empresas?

A lo largo del proceso de recursos humanos, las organizaciones deberán adaptarse y tener en cuenta diversos aspectos, herramientas y tendencias para gestionar de una manera eficiente a sus empleados más jóvenes que tienen paradigmas de pensamientos disruptivos, muy distintos a los de la generación anterior.

La administración de los Recursos Humanos es sin duda una de las áreas estratégicas en todo tipo de organización. Se podría decir que la administración de Recursos Humanos tiene cuatro procesos que debe llevar a cabo en las organizaciones: la atracción de personal a la organización, cuyas tareas serían el reclutamiento y selección de personal; la integración, que implica marcar el camino y los primeros pasos al nuevo miembro de una organización; la retención, que se refiere a ciertos

cuidados y beneficios especiales para los miembros de una organización, y por último, el desarrollo, que tiene que ver con invertir en personas estratégicas para potenciar sus capacidades.

Reclutamiento

El reclutamiento de personal es un proceso por el cual las empresas contratan al personal adecuado para ocupar un puesto, el programa de reclutamiento y selección de personal debe estar dentro de la planeación estratégica de la empresa para que se encamine a cumplir los objetivos de la misma.

Con el avance tecnológico, existen varias plataformas virtuales en las que se puede buscar trabajo. Las empresas colocan sus anuncios allí y los interesados, a través de filtros, perfeccionan su búsqueda para postularse a aquellos puestos que le son de su agrado.

Los avisos en estas plataformas, son cortos, concisos y van directo al punto de lo que necesitan encontrar en un candidato, se comunican con ellos de la misma manera en que ellos lo hacen.

Con el nuevo cambio de paradigma, hay una estrategia muy usada para atraer a los “Y”, que es aprovechar los medios digitales que ya de por sí les resultan atractivos. Se recurre a búsquedas en redes sociales como Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, entre otros, se hacen los primeros contactos mediante servicios web reconocidos y amigables, y hasta se usan medios alternativos como dispositivos móviles, mensajería instantánea y muy convenientemente las primeras entrevistas mediante sistemas como Skype o en el caso de entrevistas grupales pueden utilizarse plataformas dedicadas a videoconferencias.

Otra forma de reclutamiento muy apta para esta generación son los referidos por sus mismas relaciones. Es decir, los mismos colaboradores son quienes recomiendan a sus amigos y/o a sus compañeros de facultad, por ejemplo, inclusive utilizando también los medios digitales para “viralizar” los perfiles de puesto entre sus audiencias en redes sociales, razón por la cual sería apropiado que la empresa les provea el soporte digital (imágenes, videos, etc.) para que los colaboradores los compartan, de manera tal que se asegure un reclutamiento orientado al puesto vacante con mayor especificidad. Esto resalta el espíritu de grupo y el ambiente

informal que requieren los “Y”. Se trata de tomar jóvenes a los que las empresas desearían poder “clonar” y entrenarlos para que ellos contacten a otros. Así, los propios trabajadores de la empresa contribuirán a encontrar nuevos talentos y seguramente elegirán personas afines, que se integrarán bien al equipo.

Los paradigmas con que se reclutaba personal ya no son los mismos, ya no tienen sentido los métodos tradicionales, como avisos publicitarios en periódicos, carteleras, bases de datos de consultoras, etc. Hoy se requiere mayor, y casi únicamente, presencia en internet y en segundo lugar anuncios llamativos en lugares que frecuentan los jóvenes, como universidades, clubes, cafeterías, entre otros. Se debe convencerlos de que se los quiere reclutar en esos ambientes también.

Selección de personal

Si bien la selección, como proceso en sí, no ha cambiado drásticamente, es recomendable para este segmento de personas utilizar mediciones con sistemas asertivos de detección de intereses como es el caso de la determinación de impulsos motivacionales, puesto que al tratarse de personas con intereses simultáneos diversos, baja permanencia de enfoque en cada interés se hace indispensable aparear sus intereses con los objetivos de cada puesto para asegurarse que la retención sea más prolongada y se disminuya el índice de renuncia voluntaria.

En este proceso, en el cual se evalúan los perfiles entrevistados contra los criterios de la descripción del puesto y luego se decide por uno o varios según la necesidad de la organización, el departamento de Recursos Humanos, para realizar una evaluación más profunda y conocer un poco más sobre alguna persona en la que están interesados y contrastar información, deberán rastrear y estudiar el historial y trayectoria de los candidatos en las redes sociales procurando poner el foco en los aspectos socio-ambientales y comportamentales que quedan al descubierto en estos medios sociales.

Ingreso a la organización y proceso de socialización

Una vez que las personas de la generación Y ingresan efectivamente a la organización, es necesario que exista un adecuado proceso de integración o socialización, siendo éste el proceso por el cual se inculca al nuevo miembro la cultura del entorno empresarial, en el cual va adquiriendo progresivamente aspectos

actitudinales, comportamentales, valorativos y las representaciones sociales que le permitirán incorporarse y desarrollar actividades productivas. Por supuesto, este proceso no ocurrirá de inmediato, pero es importante para ellos porque necesitan conocer las normas y la cultura de la organización, para saber cuáles son los límites y cómo deben actuar en distintas circunstancias.

Según la Encuesta Saratoga realizada en el año 2008 por la consultora PWC en más de 75 países, publicada en su página web, los Millennials prefieren trabajar en organizaciones horizontales - es decir, organizaciones que ordenan sus tareas en base a procesos de negocio o flujos de trabajo-, que fomenten la colaboración entre colegas, que les permitan, a través de ellos, conocer a la organización y a su vez, ésta debe colocar objetivos claros que, sobre todo, puedan conseguirse con cierta autonomía.

Los Millennials suelen ser profesionales flexibles y creativos, pero también son muy impacientes. Se sienten frustrados cuando no consiguen sus objetivos o cuando reciben una negativa, así que esto les convierte en profesionales con un alto nivel de exigencia. Por este motivo, las empresas que quieran conservar a estos profesionales, en su mayoría universitarios y con un alto nivel formativo, tendrán que adaptarse a sus necesidades. Crear un ambiente motivador, ser más flexibles y ofrecerles proyectos que puedan reportar resultados a corto plazo.

Buscan un trabajo en el que la forma de comunicación de las nuevas tecnologías no sea una excepción, sino una norma. Requerirán un feedback explícito frecuente, charlas de análisis en profundidad sobre los temas vinculados a su labor sobre todo con sus superiores, y sobre todo bajo un marco de respeto de sus opiniones. Esta generación requiere de una escucha responsable y justificaciones racionales para con ellos y sus labores, puesto que de lo contrario buscarán nuevos horizontes.

Gestionar a la Generación "Y"

Según la nota "Consejos para Liderar a la Generación Y" de la autora Jimena González Sánchez, publicada en Gestipolis, 2012, esta generación es un gran desafío para los líderes de la generación X, por su tendencia a cuestionar y poner en discusión los paradigmas de gestión fijados.

Lo importante es lograr una adaptación que permita mejorar estas relaciones, pulir los canales de comunicación y fomentar un mejor clima laboral. Si bien el compromiso de los Millennials no es con la organización, sí se comprometen con las personas, y por esto es muy importante el rol del Líder dentro de las organizaciones.

Los “Y” son una generación que no actúa por miedo, nada de lo que para la generación X era, lo será para ellos. No será posible influir en ellos recurriendo a frases como “si no haces tal cosa...”, “te conviene hacer...”, en las cuales el miedo actúa como movilizador. Por el contrario la única manera de ponerlos en acción será brindarles una justificación suficiente y lógica de porqué tienen que actuar en algún sentido. La imposición propia de las generaciones anteriores no surtirá ningún efecto con los Millennials.

A continuación, según las fuentes consultadas y citadas anteriormente en este apartado, se pueden enumerar algunas pautas a tener en cuenta para guiar a esta generación:

- **Liderazgo situacional:** La autoridad se debe construir a través del ejemplo y no por la demostración de poder. Los líderes deben generar confianza, hacerles saber qué esperan de ellos y ser asertivos a la hora de fijar acuerdos de expectativas, formas de control y evaluaciones de desempeño. Por esto, el mejor estilo de liderazgo a aplicar en estos casos, es el situacional y nunca el autoritario o paternalista, ya que valoran consejos, apoyo, reconocimiento y buscan ser liderados en forma integral.

En este caso, esta generación “no quiere” (ni necesita) ser dirigido, y esto abre la posibilidad a los líderes de brindarles un seguimiento en aquellos aspectos en los que no solo “necesita” sino que además es muy posible que “quiera” ser coacheado/dirigido.

- **Generar desafíos:** El conformismo no es común en esta generación ni en su escala de valores, por esto es que se debe retarlos a liderar proyectos, más que administrar tareas, no se debe permitir un estancamiento, porque de lo contrario buscará irse de la organización. Son personas orientadas a la acción, necesitan que les planteen nuevos objetivos, con un feedback en los momentos precisos.
- **Honestidad:** Dentro de los valores más reconocidos por esta generación es la integridad, prefieren recibir como respuesta un “no sé” antes que una mentira.

Esperan de sus líderes que sean honestos y claros con ellos, y que sean coherente con sus pensamientos.

- **Clima laboral positivo:** La generación “Y” busca un ambiente en el que puedan potenciarse, con un ambiente creativo, buenas relaciones y clima de trabajo, donde se valore su aporte y libertad de pensamiento.

Si el líder aprende a encauzar y aprovechar el potencial real de esta generación, es posible que logre mayor efectividad a nivel empresarial. Esta generación promueve buenas relaciones interpersonales, son muy comunicadores, están dispuestos a brindarse emocionalmente, tienden al pensamiento lateral, poseen una nueva visión acerca de la gestión de las personas en las organizaciones y acceso a tecnología. Esto permite una diferenciación con respecto a otras personas a la hora de encarar proyectos, y cambios organizacionales.

Esta generación, a su vez, está provocando cambios positivos en las empresas, tales como horarios flexibles, oportunidades de capacitación y movilidad, que a la larga se extiende para todos.

Lo ideal es poder combinar y lograr un equilibrio entre la experiencia, perseverancia y orientación a largo plazo de la generación X, con la espontaneidad, impulso y creatividad de la generación Y. Si las empresas lo logran, será una excelente oportunidad para construir grandes equipos de trabajo, potenciando y administrando profesionalmente las diferencias para seguir creciendo y mejorando como compañías de alto nivel en este mundo tan cambiante.

Retención

Si bien este punto es en el que se pretende ahondar y determinar conclusiones con el trabajo de campo, se puede decir a priori que es una tarea compleja para las empresas el hecho de retener al personal perteneciente a esta generación.

Como se mencionó anteriormente -en la página 14- según la encuesta realizada Deloitte, Millennial Survey, los miembros de esta generación permanecen en una organización entre seis meses y dos años.

Ven su trabajo como un medio para conseguir sus objetivos. Si ven que ese trabajo no se condice con sus valores o no contribuye a sus objetivos personales, no dudarán mucho tiempo en abandonarlo.

Esto hace que la retención del personal de esta generación sea una tarea bastante difícil.

Un trabajo que les resulte aburrido o rutinario hará que su compromiso con la organización sea bastante menor. Es necesario que se identifique la manera de pensar de esta generación para poder conquistarlos.

Es evidente que prefieren los desafíos. Buscan cumplir con tareas que tengan plazos, que se evalúe y se dé una retroalimentación casi instantánea. Muchas empresas han optado por mantener una rotación de sus empleados jóvenes entre diversas áreas para mantenerlos entretenidos y aprendiendo diversas tareas, que también es algo que anhelan, aprender sobre todo. Es necesario motivarlos mediante un método de trabajo distinto al tradicionalmente propuesto por las empresas.

Son personas “inquietas”, que demandan aprendizaje, oportunidades, respeto y reconocimiento a corto plazo. Si esto no se obtiene, buscan un nuevo empleo. Esto hace más complicado retenerlos porque el nivel de competitividad entre las empresas es cada vez mayor, y dado que una de las características de esta generación es el dinamismo y rapidez, al momento en que noten cierto estancamiento profesional o monotonía en su trabajo, tenderán a buscar nuevas oportunidades laborales.

Desarrollo

Por último, si se logra retener al personal es por un compromiso de ambas partes y porque ven potencial en ellos, y ese potencial debe ser desarrollado. Esto es un beneficio para ambas partes de la relación laboral. Desde el punto de vista del empleador, porque su capital humano tendrá nuevas herramientas y conocimientos para ser más productivos, y desde el punto de vista del empleado, porque se sentirá reconocido y recompensado.

Esta generación trabaja en base a la retroalimentación, y sienten que pueden aprender de los demás miembros de un equipo a través de una comunicación fluida y sin limitaciones. Enseñarles de una manera informal también debe tomarse como una forma de desarrollo, la cual es mayormente aceptada por la Generación “Y”.

No es suficiente con comunicarles cuáles son sus tareas y qué se espera de ellos. Es necesario acompañar el desarrollo de una tarea, informar que se está yendo por el buen camino, corregir errores durante el proceso, dar consejos. Es decir, se

espera que los líderes tengan un rol activo en el desarrollo de un proyecto, y que no sean simplemente jueces del trabajo terminado, desean que sus líderes sean coach o mentores y no simples supervisores.

Aspectos generales de esta generación y el trabajo

El desarrollo laboral y el balance con la vida personal son más importantes para ellos que las recompensas monetarias. Esta generación está comprometida con el aprendizaje y el desarrollo profesional, y esto es algo que tienen en cuenta al momento de aceptar un trabajo. A su vez, prefieren horarios flexibles porque valoran mucho su tiempo.

Poder hacer carrera en las organizaciones es algo muy atractivo para esta generación, es una de sus prioridades. Si sus empleadores pueden prometer que esta es una posibilidad y que puede lograrse relativamente rápido, no dudan en quedarse. El segundo puesto en su lista de prioridades, es tener salarios competitivos.

Sin embargo, en muchos casos, si su empleador no lleva a cabo acciones de Responsabilidad Social Empresaria, o tiene valores que no se corresponden con los propios, pueden considerar abandonar su puesto de trabajo.

Los Millenials tienen una característica única que hace que se deba tener una aproximación diferente en lo referido a reclutamiento y retención de empleados. Esta generación busca en su vida algo más que un trabajo o escalar posiciones. Ellos buscan algo que valga la pena, toman en cuenta los valores de la organización al considerar un trabajo. Para ellos el salario no lo es todo, se sienten atraídos por empleadores que ofrezcan más que un buen sueldo. Mientras la posibilidad de progresar y de crecer esté presente en sus trabajos, ellos estarán a gusto. La ambición y el optimismo son características que los describen muy bien.

Respecto a lo que más valoran de sus empleadores, según la encuesta de PWC -comentada en la página 20- es el entrenamiento, el desarrollo y oportunidades de trabajo flexibles.

Además de lo expresado anteriormente, se espera que eventualmente la lista de beneficios para los empleados sea personalizada, atendiendo cada caso particular. Los Millenials han sugerido esto y muchas organizaciones lo han tomado como válido, obteniendo resultados muy positivos: la tasa de retención ha aumentado. Sí se debe

tener en cuenta que los Millennials se concentran en los beneficios una vez que sienten que los requerimientos básicos, como el salario y las condiciones de trabajo, están satisfechos.

En este capítulo se ha descrito a la generación Y en el ámbito laboral, a lo largo del proceso de Recursos Humanos. Hay aspectos en los que se desea profundizar con el trabajo de campo de esta investigación, por ejemplo en lo que refiere a retención y desarrollo. Estos temas se retomarán en los próximos capítulos para comprobar estas ideas o refutarlas.

A continuación, se procederá a la descripción de teorías motivacionales de diversos autores que se consideran aplicables a esta generación y que pueden contribuir a la retención de la misma en las organizaciones.

Capítulo III: Variables de gestión aplicables a la Generación Y

Como se anticipó en el capítulo anterior, luego de describir a la Generación “Y” en el ámbito laboral, en el presente capítulo, y en los dos siguientes, se abordarán teorías de motivación, liderazgo y trabajo en equipo, que sean aplicables a esta generación teniendo en cuenta sus características descritas en el capítulo anterior.

Teorías de la motivación aplicables a esta generación

En su libro “Comportamiento Organizacional, Robbins y Judge (2009), comentan que la fuerza de trabajo diversa tiene implicaciones importantes para la práctica administrativa. Los gerentes tienen que cambiar su filosofía de tratar a todos por igual, por otra que reconozca las diferencias y responda a ellas en formas que garanticen la conservación de los empleados y una mayor productividad. Esta modificación incluye, por ejemplo, el proporcionar capacitación para la diversidad y cambiar en forma radical los programas de prestaciones para dar acomodo a las diferentes necesidades de empleados que son distintos. La diversidad, si se maneja en forma positiva, incrementa la creatividad e innovación en las organizaciones, así como mejora la toma de decisiones porque brinda perspectivas de análisis distintas para los problemas.

Si bien están hablando de diversidad en cuanto a culturas, razas, preferencias sexuales, entre otros aspectos, sus comentarios son totalmente aplicables a las diferencias de edad entre las generaciones que se encuentran compartiendo lugares de trabajo.

Esta diversidad de edades se ha hecho cada vez más frecuente en los últimos años con la llegada de esta nueva generación a las organizaciones. Sin embargo, como se ha mencionado, su nivel de rotación es más alto que el de sus colegas de mayor edad, que muchas veces se debe a un nivel de satisfacción del trabajo de menor duración que la de otras generaciones.

Robbins (2009), define a la **rotación** como el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación.

Además, una tasa elevada de rotación interrumpe el funcionamiento eficiente de una organización cuando el personal ya preparado y experimentado se va y hay que encontrar sustitutos y prepararlos para que ocupen esos puestos.

En el mundo laboral cambiante de hoy, los niveles razonables de rotación iniciada por los empleados facilitan la flexibilidad organizacional y la independencia de éstos, disminuye también la necesidad de despidos de personal llevados a cabo por la administración. Sin embargo, es frecuente que la rotación involucre la pérdida de personas que la organización no desea perder.

Para el mismo autor, la **satisfacción en el trabajo** se define como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características. La satisfacción es un objetivo legítimo en una organización, es decir, las organizaciones tienen la responsabilidad de brindar a sus empleados trabajos interesantes y con recompensas intrínsecas.

Es por esto que las organizaciones, a su manera, tratan de aplicar diversas teorías de motivación u ofrecen diversas maneras de trabajar. Se desarrollarán a continuación algunas de las teorías de diversos autores plasmados en el libro mencionado anteriormente, que se consideran aplicables a esta generación.

Teorías motivacionales

Las siguientes teorías motivacionales están compiladas en el libro Comportamiento Organizacional, de Robbins y Judge (2009).

Los autores definen **motivación** como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de las personas se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, se debe considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que se debe buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que

alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

Las primeras teorías de motivación que surgieron en el campo de los recursos humanos fueron la Teoría de las Necesidades Básicas de Abraham Maslow, en la que existe una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, de modo que conforme se satisfacen las de un tipo se vuelven dominantes las del siguiente; y las teorías X e Y de McGregor, en la que propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y. Ambas teorías, según estudiosos del comportamiento humano, no han podido comprobarse en el ámbito laboral.

Luego, Herzberg propuso la teoría de los dos factores, o teoría de motivación e higiene, que relaciona factores intrínsecos con la satisfacción en el trabajo, y factores extrínsecos con la insatisfacción. Esta teoría no tiene mucho respaldo bibliográfico debido a que se ha cuestionado su metodología.

Otra de las teorías, es la de la teoría de las necesidades de McClelland, que se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación. Esta teoría es la que tiene el mayor apoyo de las investigaciones. Desafortunadamente, tiene menos efecto práctico que las otras. Debido a que McClelland plantea que las tres necesidades son inconscientes, lo que significa que se puede tener mucho de ellas sin saberlo, no es fácil medirlas.

Existen, sin embargo, otras teorías contemporáneas que tienen un apoyo válido, y que se corresponden con el pensamiento actual que trata de explicar la motivación de los empleados. Son las siguientes:

Teoría de la evaluación cognitiva

Esta teoría propone que la inclusión de premios extrínsecos, como un salario, por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado con el contenido de la labor en sí, tiende a disminuir la motivación general.

Plantea que cuando las recompensas extrínsecas son utilizadas como pagos por las empresas a fin de obtener un desempeño mejor, disminuyen las recompensas intrínsecas, que surgen porque a los individuos les gusta su trabajo. En otras palabras,

cuando se proporcionan recompensas extrínsecas a alguien para que lleve a cabo una tarea interesante, se ocasiona una reducción en el interés intrínseco por la tarea en sí. Esta situación sucede debido a que el individuo experimenta una pérdida de control sobre su comportamiento, de modo que disminuye la motivación intrínseca previa. Además, la eliminación de las recompensas extrínsecas produce un cambio, de una explicación externa a otra interna, en la percepción que tiene un individuo de la causa por la que trabajan en una tarea.

Esta teoría sugiere que las personas que persiguen metas de trabajo por razones intrínsecas están más satisfechas con sus trabajos, sienten que se acoplan mejor en sus organizaciones y tienen un rendimiento más alto.

Relación con la Generación Y

Esta teoría es totalmente aplicable en la gestión de personas que pertenecen a la Generación Y, ya que las mismas buscan que sus trabajos o sus tareas a realizar sean interesantes. A su vez, los gerentes o supervisores, pueden dar reconocimiento, lo cual al ser algo intrínseco, hará que ese empleado se sienta apoyado y se desarrollará mejor. Es probable que sienten que lo que hacen está dentro de su control y estén más motivados por su trabajo y comprometidos con sus empleadores.

Teoría del establecimiento de metas

Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación para el trabajo. Es decir, las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar.

Las evidencias dan mucho apoyo al valor que tiene el establecimiento de metas. A su vez, es posible afirmar que las metas específicas incrementan el desempeño. Las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella.

Si factores como la aceptación de las metas permanecen constantes, también se puede afirmar que mientras más difícil sea alcanzar la meta, más elevado será el nivel de desempeño. Una vez que acepta una tarea difícil, es de esperar que el empleado desarrolle un esfuerzo más intenso para tratar de conseguirla. Las metas difíciles motivan más que las fáciles, en primer lugar, porque dirigen la atención a la

tarea en cuestión y la retiran de distracciones irrelevantes. En segundo lugar, las metas difíciles energizan debido a que se debe trabajar mucho más para alcanzarlas. En tercer lugar, cuando las metas no son fáciles las personas persisten en tratar de lograrlas. Por último, ayudan a descubrir estrategias que sirvan para realizar el trabajo o tarea en forma más eficaz.

Por otro lado, las personas realizan mejor su trabajo cuando reciben retroalimentación sobre lo bien que se dirigen a sus metas, dado que esto las ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quisieran hacer; es decir, la retroalimentación actúa para guiar el comportamiento. Sin embargo, no toda retroalimentación tiene el mismo efecto, puesto que se ha podido apreciar que la retroalimentación autogenerada, con la que los empleados son capaces de vigilar su propio progreso, es un motivador más poderoso que la retroalimentación que se genera externamente.

La teoría del establecimiento de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta; es decir, el que un individuo esté determinado a no reducirla o abandonarla.

Relación con la Generación Y

La teoría de las metas es también muy aplicable a la gestión de recursos humanos pertenecientes a la Generación Y, dado que a sus integrantes son movilizadas por los desafíos y esto hace que deseen buscar estrategias creativas para llevar a cabo lo que se les proponga.

Además, buscan un alto grado de retroalimentación de sus superiores o incluso compañeros de equipo. Si las metas o tareas que se les proponga puede ser, además, mejoradas con la visión de otras personas, valorarán mucho estas opiniones, porque lo ven como una manera de aprender y seguir creciendo y desarrollándose en el ámbito laboral. La aplicación de esta teoría podría realizarse a través de la Administración por Objetivos, en la cual se organiza el trabajo estableciendo objetivos y metas a cumplir, y también con el Cuadro de Mando Integral con el cual se intenta organizar el trabajo de tal manera que se alcancen los resultados definidos por el plan estratégico de la organización.

Teoría de la eficacia personal

La eficacia personal (también conocida como “teoría cognitiva social” o “teoría del aprendizaje social”) se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea.

Cuanto mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea. Por tanto, en las situaciones difíciles cabe la posibilidad de que las personas con baja eficacia personal disminuyan su esfuerzo o se rindan, mientras que aquellas con mucha eficacia personal tratarán con más ahínco de vencer al desafío. Además, los individuos con alta eficacia personal parecen responder a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación.

Las teorías del establecimiento de metas y la eficacia personal no compiten entre sí, sino que se complementan. El investigador que desarrolló la teoría de la eficacia personal, Albert Bandura, afirma que hay cuatro maneras de aumentar la eficacia personal:

1. **Dominio de aprobación:** consiste en obtener experiencia relevante en la tarea o trabajo. Si en el pasado se ha sido capaz de realizar con éxito el trabajo, entonces se tendrá más confianza en que lo se podrá hacer en el futuro.
2. **Modelado indirecto:** consiste en tener más confianza debido a que se observa a alguien hacer la tarea. El modelado indirecto es más eficaz cuando el individuo se percibe como similar a la persona que observa.
3. **Persuasión verbal:** se refiere a lograr más confianza debido a que alguien lo convence de que tiene las aptitudes necesarias para triunfar.
4. **Sacudida:** la sacudida lleva a un estado de energía que hace que la persona realice la tarea. La persona se “mentaliza” y lo hace mejor.

Relación con la Generación Y

Esta teoría es también aplicable a esta generación. Como se mencionó, se complementa con la teoría de motivación anterior. Esta teoría tiene que ver más con la confianza del individuo acerca de su capacidad de realizar una tarea, y para ello existen, según esta teoría, cuatro maneras de incrementar esa confianza. Estas, según las características expuestas anteriormente, llevarían a mejorar los niveles de motivación de los millenials, ya que a través de una buena retroalimentación, la

explicación sobre cómo llevar a cabo una tarea, la observación de la misma y el hecho de aprender de manera independiente, haría que se sientan más cómodos, desafiados y con ganas de lograr lo que se les propone.

Teoría de la equidad

Esta teoría plantea que los individuos comparan sus aportaciones y resultados en el trabajo con las de otros, y luego responden para eliminar cualquier desigualdad. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

Stacey Adams plantea la teoría de la equidad, que sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas.

Con base en la teoría de la equidad, se puede predecir que cuando los empleados perciban desigualdad harán una de las seis elecciones siguientes:

1. Cambiar sus aportes (por ejemplo, no esforzarse demasiado).
2. Cambiar sus resultados (un ejemplo sería que aquellos a quienes se paga por pieza incrementen su salario con la producción de una cantidad mayor de unidades de menor calidad).
3. Distorsionar las percepciones de sí mismo (“Pensaba que trabajaba a un ritmo moderado, pero ahora me doy cuenta de que trabajo más duro que nadie”).
4. Distorsionar las percepciones de los demás (“El trabajo de mi compañero no es tan bueno como yo pensaba”).
5. Elegir una referencia distinta (“No hago tanto como mi cuñado, pero sí mucho más que mi papá cuando tenía mi edad”).
6. Abandonar (renunciar al empleo)

Relación con la Generación Y

Esta teoría se podría analizar bajo la perspectiva del comportamiento de las personas de la Generación Y, en el sentido en que si bien ellos tal vez no traten de buscar igualdad de condiciones con otros compañeros laborales, sino que más bien

tienden a impulsar en las organizaciones programas de beneficios personalizados, sí tenderán a actuar de manera diferente o a sentirse poco motivados, si su esfuerzo no se ve reconocido como el de sus demás colegas. En ese aspecto deberán trabajar sus superiores.

Teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que puede implicar diversos premios organizacionales como un aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados. Por tanto, la teoría se centra en tres relaciones:

1. **Relación esfuerzo-desempeño:** La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
2. **Relación desempeño-recompensa:** Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.
3. **Relación recompensas-metas personales:** Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.

Si bien esta teoría es de las más apoyadas por los investigadores, tiene algunas objeciones metodológicas. Si las organizaciones en realidad recompensaran a los individuos de acuerdo con su desempeño y no con criterios como la antigüedad, el esfuerzo, el nivel de aptitud y la dificultad del trabajo, entonces la validez de la teoría sería mucho mayor. Sin embargo, en lugar de que invalide a la teoría de las expectativas, esta crítica es susceptible de utilizarse en su apoyo, ya que explica por qué un segmento significativo de la fuerza laboral desarrolla pocos esfuerzos para cumplir con sus responsabilidades de trabajo.

Relación con la Generación Y

Esta teoría se puede relacionar a la Generación Y en el marco de que ellos prefieren el esfuerzo constante, el mejorar todos los días y aprender, por lo que sus expectativas laborales que en general son de desarrollo profesional, predice que los empleados ejercerán un alto nivel de esfuerzo si perciben que existe una relación

fuerte entre ese esfuerzo, su desempeño y las recompensas, y entre las recompensas y la satisfacción de las metas personales.

Estas son teorías que las organizaciones deben tener en cuenta no sólo para los empleados de la Generación Y, sino para toda la fuerza laboral tan diversa que existe hoy en día en las organizaciones. En los próximos capítulos, se intentará comprobar con el trabajo de campo si son realmente aplicables estas teorías y cuáles son las mejores para gestionar a este grupo etario tan particular

Más allá de que sean útiles, se trata de teorías que tienen sus aplicaciones en la forma en que se diseña el trabajo. Este capítulo fue una recopilación de las teorías motivacionales aplicables a la Generación Y. En el capítulo siguiente, se expondrán las maneras de diseñar el trabajo para que los empleados se sientan motivados.

Capítulo IV: Aplicación de las teorías de la motivación al trabajo

En el capítulo anterior, se describieron diversas teorías de la motivación que son aplicables a la gestión del capital humano de la Generación Y. En este capítulo, se relacionarán las teorías de motivación con la práctica, ya que es fundamental no solo conocer estas teorías sino saber cómo aplicarlas en el día a día.

Diseño del trabajo

Robbins (2009) indica que muchos investigadores siguen estudiando aspectos relacionados con la motivación laboral y se han centrado cada vez más en enfoques que relacionan los conceptos sobre ésta y la manera en que está estructurado el trabajo.

El Modelo de las características del trabajo

El modelo fue desarrollado por J. Richard Hackman y Greg Oldham, y propone que cualquier trabajo se puede describir en términos de las cinco dimensiones fundamentales siguientes:

1. **Variedad de aptitudes:** grado en que el trabajo requiere que se realicen actividades diferentes de modo que el trabajador utilice cierto número de aptitudes y talentos.
-Ejemplo de trabajo con gran variedad de aptitudes: mecánico de un taller que hace reparaciones eléctricas, reconstruye motores, hace trabajos que requieren su fuerza física e interactúa con los clientes.
-Ejemplo de trabajo con pocas dimensiones: trabajador manual que rocía pintura ocho horas al día.
2. **Identidad de la tarea:** grado en que el puesto requiere completar un elemento de trabajo total e identificable.
-Ejemplo de un trabajo con mucha identidad: ebanista que diseña un mueble, selecciona la madera, construye el objeto y lo termina hasta la perfección.

- Ejemplo de trabajo con poco de esta dimensión: trabajador de una fábrica de muebles que opera un torno para hacer solamente las patas de las mesas.

3. **Significancia de la tarea:** grado en que el trabajo tiene un efecto sustancial en las vidas o trabajos de otras personas.

-Ejemplo de actividad con mucha significancia: enfermera que atiende las diversas necesidades de los pacientes internados en la unidad de terapia intensiva.

-Ejemplo de trabajo bajo en esta dimensión: empleado de limpieza que asea los pisos del hospital.

4. **Autonomía:** grado en que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad al individuo para que programe sus labores y determine los procedimientos por usar para llevarlo a cabo.

-Ejemplo de un trabajo con gran autonomía: vendedor que, sin supervisión, programa su trabajo de cada día y decide el enfoque de ventas más eficaz para cada cliente.

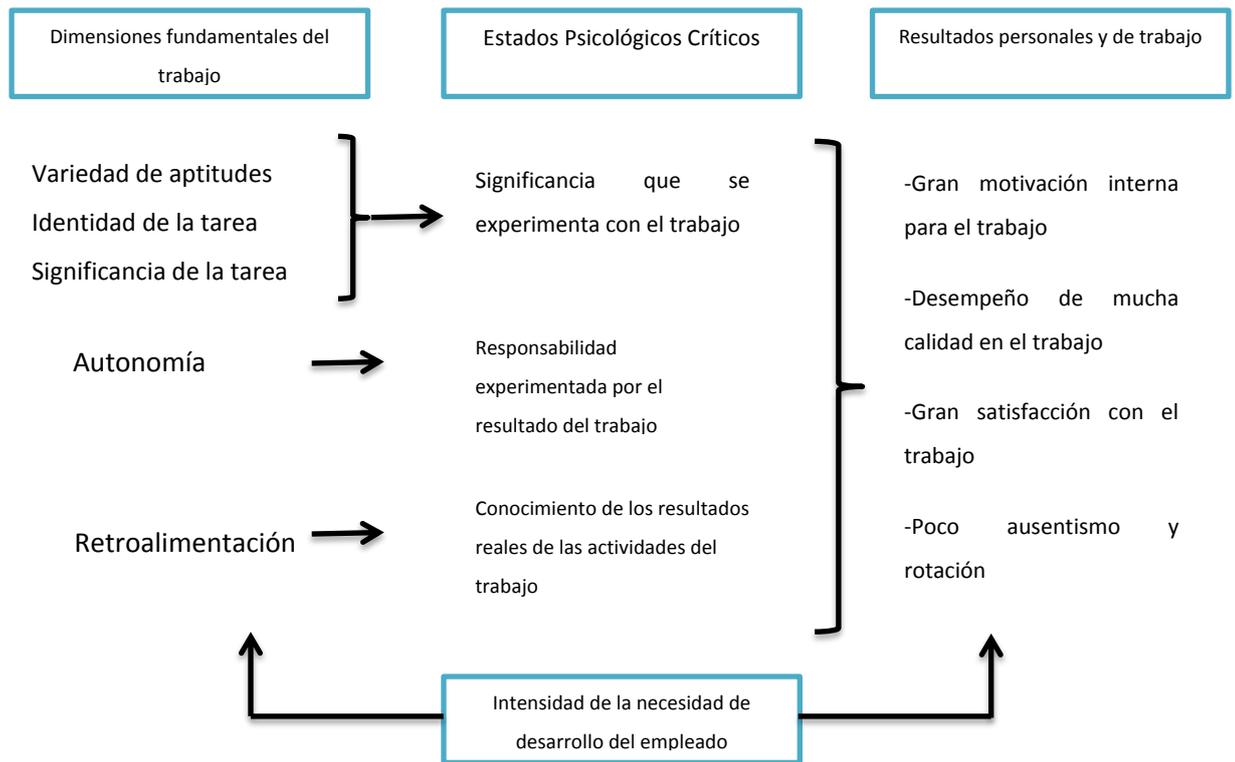
-Ejemplo de trabajo con poca autonomía: vendedor a quien le requieren que siga un guion de ventas estandarizado con cada cliente potencial.

5. **Retroalimentación:** grado en que la ejecución de las actividades de trabajo que requiere su puesto da como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

-Ejemplo de trabajo con mucha retroalimentación: trabajador que ensambla iPods y después los prueba para ver si funcionan bien.

-Ejemplo de trabajo con baja retroalimentación: trabajador de la misma fábrica que al terminar de ensamblar el iPod lo pasa a un inspector de control de calidad para que lo pruebe.

Figura 1. El Modelo de las Características de Trabajo



Fuente: Robbins (2009) Autores Hackman y G. R. Oldham, Work Redesign

Las tres primeras dimensiones (variedad de aptitudes, identidad de la tarea y significancia de la tarea) se combinan para crear un trabajo significativo. Es decir, si estas tres características existen en un trabajo, el modelo predice que la persona lo verá como importante, valioso y compensador. Por otra parte, los trabajos que poseen autonomía dan a quienes los desarrollan la sensación de responsabilidad personal por los resultados, y si un trabajo proporciona retroalimentación los trabajadores sabrán con qué eficacia lo ejecutan.

Desde el punto de vista de la motivación, este modelo dice que se obtienen recompensas internas cuando los individuos aprenden (conocen los resultados) que ellos en persona (experimentan responsabilidad) han realizado bien una tarea a su cargo (les resulta significativa). Cuanto más se presenten estos estados psicológicos, mayores serán la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados, y menores el ausentismo y la probabilidad de que abandonen la organización.

En general, parece que los puestos que tienen los elementos intrínsecos de variedad, identidad, significancia, autonomía y retroalimentación, son más

satisfactorios y hacen que la gente que los realiza tenga un desempeño mejor, que los trabajos que carecen de dichas características. Sin embargo, se deben tener en cuenta distintas variables como la percepción que éste tenga de su carga de trabajo en comparación con la de otros, por ejemplo, que pueden moderar el vínculo entre las dimensiones fundamentales del trabajo y los resultados personales y laborales.

Rediseño del trabajo

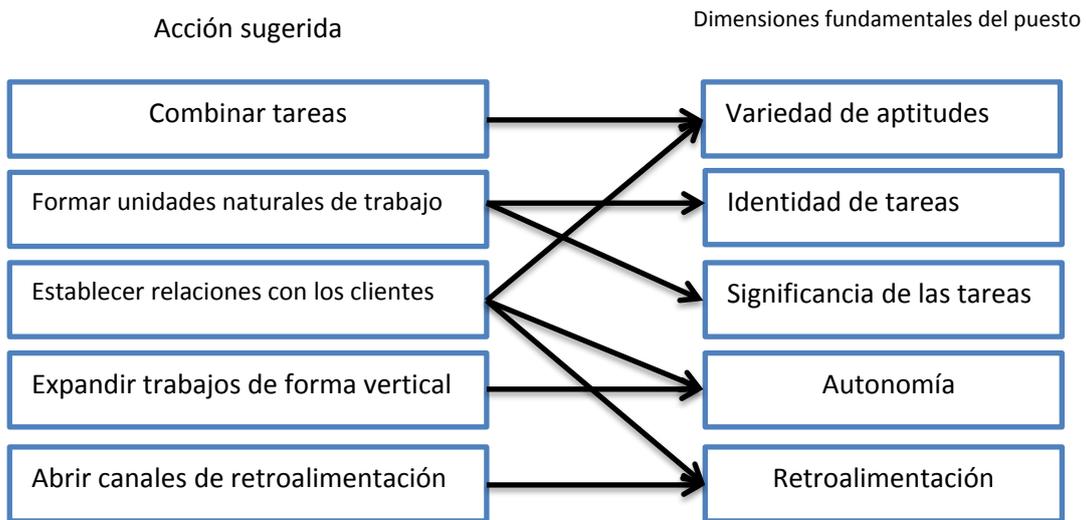
Siguiendo a Robbins (2009), hay diversas maneras de llevar este modelo de las características de trabajo a la práctica con el fin de hacer que los puestos de trabajo o tareas sean más motivantes para la persona que lo realiza.

- **Rotación de puestos:** Se utiliza cuando los empleados padecen por el exceso de rutina. Esta práctica se define como el cambio periódico de un empleado de una tarea a otra. Cuando una actividad ya no es interesante, el empleado pasa a otra, por lo general del mismo nivel, que tenga los mismos requerimientos de aptitudes.

Las ventajas de la rotación de puestos radican en que reduce el aburrimiento, incrementa la motivación a través de diversificar las actividades de los empleados y los ayuda a entender mejor la forma en que su trabajo contribuye al logro de los fines de la organización. La rotación de puestos también tiene beneficios indirectos para la empresa, porque los empleados con más aptitudes dan a la gerencia más flexibilidad para programar el trabajo, adaptarse a los cambios y cubrir las vacantes.

Tiene algunas desventajas, como el aumento en los costos de capacitación y se reduce la productividad porque se mueve a un trabajador a otro puesto, justo cuando su eficiencia en el anterior comenzaba a crear economías organizacionales. La rotación de puestos también crea disturbios, pues los miembros del grupo de trabajo tienen que adaptarse al nuevo empleado. Además, los supervisores tienen que dedicar más tiempo a responder preguntas y vigilar el trabajo de los empleados recién transferidos.

Figura 2. Lineamientos para enriquecer el puesto



Fuente: Robbins (2009). Autores Hackman y G. R. Oldham, Work Redesign

- **Diversificación del puesto:** Implica expandir los puestos en forma horizontal. La diversificación de un puesto implica cambiarlo en la realidad. La diversificación de los puestos tuvo efectos de poco entusiasmo.
- **Enriquecimiento del puesto:** Se refiere a la expansión vertical de los puestos. Aumenta el grado en que el trabajador controla la planeación, ejecución y evaluación del trabajo. Un puesto enriquecido organiza las tareas de modo que permite que el empleado realice una actividad completa, incrementa su libertad e independencia, y le da más responsabilidades y retroalimentación, por lo que los individuos tienen la posibilidad de evaluar y corregir su desempeño en el trabajo. Hay distintas maneras de enriquecer in trabajo:
 - **Combinación de tareas:** toma labores que ya existen fraccionadas y las reúne para que formen un módulo nuevo y más grande de trabajo.
 - **Formar unidades de trabajo natural:** significa que las tareas que realiza un empleado forman un todo identificable y significativo.
 - **Establecimiento de relaciones con los clientes** incrementa las relaciones directas entre los trabajadores y sus clientes (tanto internos como externos a la organización).

- **Expansión vertical de puestos:** da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban reservados para la administración.
- **Abrir canales de retroalimentación** permite que los empleados conozcan qué tan bueno es su desempeño en el trabajo y si mejora, se deteriora o permanece en un nivel constante.

Alternativas de formas de trabajo

Más allá de rediseñar la naturaleza del trabajo en sí e involucrar a los empleados en las decisiones, otro enfoque para hacer más motivador el ambiente de trabajo consiste en modificar los acuerdos laborales. A continuación, se analizarán tres alternativas descritas en el libro de comportamiento organizacional de Robbins (2009): horario flexible, puestos compartidos y teletrabajo.

- **Horario flexible:** Permite a los empleados tener cierta discrecionalidad en su hora de llegada y de salida del trabajo. Los empleados tienen que trabajar un número específico de horas a la semana, pero son libres de variarlas dentro de ciertos límites.

Se argumentan beneficios numerosos del horario flexible, entre los que se menciona la reducción del ausentismo, más productividad, gastos menores de tiempo extra, disminución de la hostilidad hacia la dirección, menos congestionamientos de tránsito en los alrededores de los sitios de trabajo, eliminación de la impuntualidad y mayor autonomía y responsabilidad de los empleados que se reflejan en el incremento de la satisfacción con el puesto.

Los trabajadores tienen la capacidad para ajustar sus horas de labor con sus demandas personales, lo que reduce la impuntualidad y ausencias, y ajustan sus actividades en el puesto con las horas en que son más productivos en lo individual. La desventaja principal del horario flexible es que no es aplicable a todo tipo de trabajo.

- **Puestos compartidos:** Consisten en que dos o más individuos desempeñen el mismo puesto de 40 horas a la semana. Por ejemplo, una persona lo

ocupa de 8 a 12, mientras que otra lo desempeña de 13 a 17 hs.; o bien, lo realizan durante un día completo pero alternado.

Los puestos compartidos permiten que la organización aproveche el talento de más de un individuo en un trabajo dado. También brinda la facilidad de disponer de trabajadores capacitados (como mujeres con niños pequeños y retirados) con los que no se contaría sobre la base de tiempo completo.

Desde el punto de vista de los empleados, compartir el puesto aumenta la flexibilidad. Por eso incrementa la motivación y satisfacción para quienes no es práctico tener un horario de 40 horas por semana. Pero la principal desventaja desde la perspectiva de la administración es encontrar parejas compatibles de trabajadores que se coordinen con éxito para resolver los detalles intrincados de un puesto.

- **Teletrabajo:** Significa trabajar desde casa al menos dos días de la semana en una computadora conectada con la oficina. Horas flexibles, libertad para vestirse como desee y pocas o ninguna interrupciones de los compañeros. Cada vez más se utiliza el término oficina virtual. Hay tres categorías de trabajos que son más aptos para el teletrabajo: tareas rutinarias de manejo de información, actividades móviles y labores profesionales y relacionadas con el conocimiento.

Las ganancias potenciales para la administración gracias al teletrabajo incluyen un grupo de empleados más amplio del cual seleccionar, productividad más elevada, rotación menor, moral más alta y costos más reducidos por espacio de oficinas. La desventaja principal para la administración es que tiene menos supervisión directa de los empleados. Además, para el sitio de trabajo centrado en equipos, hace más difícil que la gerencia los pueda coordinar.

Desde el punto de vista de los trabajadores, el teletrabajo ofrece un aumento considerable de flexibilidad, pero para aquellos que tienen necesidades sociales grandes, aumentan los sentimientos de aislamiento y se reduce la satisfacción con el trabajo.

Involucramiento de los empleados

Robbins (2009) define este aspecto como un proceso participativo que utiliza aportes de los trabajadores para incrementar su compromiso con el éxito de la organización. En este sentido se entiende que al involucrar al personal en las decisiones que lo afectan y con el incremento de su autonomía y del control sobre sus vidas laborales, estarán más motivados, más comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus trabajos.

Este autor propone tres formas principales de involucramiento de los empleados: administración participativa, participación representativa y círculos de calidad.

-Administración participativa: las características comunes a todos los programas de administración participativa son el uso de la facultad de la toma conjunta de decisiones. Es decir, en realidad los subordinados comparten con su superior inmediato un grado significativo de poder de decisión. En ocasiones, la administración participativa hace que no haya moral baja y mejore los niveles de productividad. Para que funcione, los asuntos en que intervienen los empleados deben ser relevantes para sus intereses de modo que se motiven, los trabajadores deben tener la competencia y conocimientos para hacer contribuciones útiles y todas las partes involucradas deben confiar y gozar de confianza entre sí.

Se han realizado docenas de estudios sobre la relación participación–desempeño. Sin embargo, los descubrimientos van en ambos sentidos.

-Participación representativa: implica que en lugar de que participen en forma directa en las decisiones, los trabajadores están representados por un grupo pequeño de ellos, que son quienes participan en realidad. La participación representativa ha sido llamada “la forma legal más extendida en el mundo para el involucramiento del empleado”. La meta de la participación representativa es redistribuir el poder dentro de una organización al colocar al trabajador en una situación de mayor igualdad con los intereses de la dirección y los accionistas. Las dos formas más comunes que adopta la participación representativa son los consejos laborales y los representantes ante el consejo.

Los consejos laborales son grupos de empleados nominados o electos que deben ser consultados cuando la administración toma decisiones que involucran al personal. Los representantes ante el consejo son trabajadores que tienen un lugar en el consejo de directores de la empresa y representan los intereses de los empleados de ésta. La influencia general que tiene la participación representativa sobre los trabajadores parece ser mínima.

-Círculos de calidad: se definen como grupos de 8 a 10 trabajadores y supervisores que comparten un área de responsabilidad y sostienen reuniones en forma regular, lo común es que lo hagan una vez a la semana, con tiempo de la empresa y sobre las premisas de ésta, a fin de analizar sus problemas de calidad, investigar las causas de los problemas, recomendar soluciones y tomar las acciones correctivas. Una revisión de las evidencias de los círculos de calidad indica que tienden a generar poco o ningún efecto en la satisfacción de los empleados, y aunque muchos estudios reportan resultados positivos en cuanto a la productividad, no está garantizado de ninguna manera que así ocurra.

Vincular los programas de involucramiento de los empleados con las teorías de la motivación

El involucramiento de los empleados se basa en cierto número de teorías de la motivación estudiadas en el capítulo anterior. La teoría Y es consistente con la administración participativa, en tanto que la teoría X tiene mayor relación con el estilo tradicional y autocrático de administrar personal. En términos de la teoría de los dos factores, los programas de involucramiento tal vez proporcionen a los empleados motivación intrínseca si aumentan las oportunidades para su desarrollo, responsabilidad e involucramiento en el trabajo en sí. De manera similar, la oportunidad de tomar e implementar decisiones, para después verlas en funcionamiento, ayudan a satisfacer las necesidades del empleado en cuanto a responsabilidad, logro, reconocimiento, crecimiento y mejora de la autoestima. Así, el involucramiento del empleado es compatible con la teoría ERC y los esfuerzos para estimular la necesidad de logro. Es claro que los programas extensos de involucramiento del empleado tienen el potencial de aumentar la motivación intrínseca del empleado en sus tareas laborales.

Como se anticipó, se han expuesto alternativas de aplicar las teorías motivacionales a través del diseño del trabajo. Estos son aspectos que se deben tener en cuenta y analizar en cada caso.

Las alternativas planteadas son en su mayoría consistentes con algunas de las características de la Generación Y, y se buscará comprobar con el trabajo de campo si estas formas de trabajo son suficientes para ellos o si será necesario buscar otras para mantener sus niveles de motivación y satisfacción altos, y así evitar que se vayan de las organizaciones.

Capítulo V: Liderazgo y trabajo en equipo

En este capítulo, se comentará brevemente acerca del liderazgo y el trabajo en equipo, factores vitales a tener en cuenta para la gestión de esta generación que busca un liderazgo distinto o poco tradicional y al ser personas que pertenecen a comunidades digitales y no digitales, buscan y se sienten más cómodos trabajando en equipo y aportando a un objetivo común.

Liderazgo

Robbins (2009) define **liderazgo** como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización.

Debido a que los puestos directivos conllevan cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Sólo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia. Es así como el liderazgo en muchos casos se da en forma independiente de la estructura formal de la organización, con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. En otras palabras, los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo.

Principales tipos de liderazgo

El tipo de liderazgo ejercido por jefes, supervisores o directivos, tendrá consecuencias directas en el comportamiento de los trabajadores. Un tipo de liderazgo positivo puede mejorar el rendimiento de los colaboradores y su bienestar. Por el contrario, un estilo negativo, puede crear estrés o situaciones complicadas para los subordinados, bajar su autoestima o provocar pérdidas para la empresa.

Muchos investigadores han prestado atención a este fenómeno y son muchas las teorías que hablan sobre este aspecto de la administración. A continuación, se presentarán los tipos de liderazgo más habituales.

- **Liderazgo laissez-faire:** también conocido como liderazgo delegativo, es un estilo de poca intervención y falta de feedback regular. El nombre hace referencia al vocablo francés “dejar hacer” o “dejar ser”. El líder laissez-faire interviene solo cuando es necesario y con la menor cantidad de control posible. Es un estilo no autoritario que se basa en la teoría de que los empleados con mucha experiencia, entrenamiento y motivación, necesitan menos supervisión para ser productivos. Se trata de trabajadores son expertos y que poseen las competencias para trabajar de modo eficaz, de manera independiente, y por lo tanto son capaces de cumplir con las tareas con muy poca vigilancia.

Este tipo de liderazgo cuenta con algunas ventajas. Para algunos empleados, la autonomía es liberadora, mejora la creatividad y ayuda a sentirse más satisfecho con el trabajo que se realiza. Este tipo de liderazgo puede ser usado en situaciones donde los subordinados son apasionados y gozan de una alta motivación intrínseca.

La desventaja de este tipo de liderazgo, es que no todos los empleados poseen esas características. Este estilo no es apropiado cuando los empleados no poseen las competencias y habilidades necesarias para una tarea. Muchas personas no son buenas para gestionar sus propias tareas, tiempos y plazos límites, y no saben resolver problemas que puedan ir surgiendo. Es por esto que los proyectos o las fechas de entrega pueden no cumplirse cuando los miembros de un equipo no son dirigidos correctamente o no se benefician del feedback apropiado.

- **Liderazgo autocrático:** este estilo de liderazgo permite que los supervisores tomen decisiones y fijen los criterios sin la participación del grupo. El líder concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.

Este estilo de liderazgo puede ser efectivo en ambientes de trabajo en los que las decisiones necesitan tomarse rápidamente. Es también altamente efectivo con empleados que requieren una vigilancia estrecha sobre las actividades, ya que al eliminar la tendencia de los trabajadores a relajarse, puede aumentar la productividad y velocidad en las tareas.

Por otro lado, las desventajas de este tipo de líder son claras. Al no tener en cuenta la opinión de los trabajadores, algunos empleados pueden sentirse poco valorados, lo cual genera un bajo nivel de compromiso afectivo hacia la organización, pudiendo llegar a abandonar la empresa o rendir menos. Es un estilo de liderazgo que, poco a poco, está siendo desterrado.

- **Liderazgo democrático:** también se lo llama liderazgo participativo, este tipo de liderazgo se caracteriza por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre sus seguidores para tener en cuenta las opiniones del grupo, pero la decisión final la toma el superior.

Las ventajas de este tipo de líder radican en que se “gana” al equipo porque los empleados contribuyen en los procesos de decisión. Por tanto, los empleados se sienten parte de la compañía y de los cambios que puedan producirse en la organización, mejorando compromiso con la empresa, del mismo modo que su productividad y capacidad de innovación.

Una de las desventajas de este estilo de liderazgo, es que cuando hay desacuerdos entre las partes del equipo, se hace más lento el proceso a la hora de alcanzar una meta, en comparación con otros estilos de liderazgo. Además, este tipo de liderazgo requiere que el líder posea gran habilidad para mantener la motivación y la colaboración de quienes le siguen, así como plena confianza en sí mismo. De lo contrario, el equilibrio de un conjunto de individuos se podría quebrar.

- **Liderazgo transaccional:** como dice la palabra se basa en transacciones, es decir, en procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores. Los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.

Las ventajas de este estilo es que está orientado a los objetivos y, por lo que los seguidores son motivados con recompensas por los resultados conseguidos. El líder transaccional crea estructuras claras, donde queda

bien definido lo que requiere de sus subordinados y las recompensas que van a percibir.

Los líderes transaccionales son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Sin embargo, aunque el liderazgo transaccional implica seguir ciertas reglas y funciona muy bien en momentos de estabilidad, en el mundo cambiante de hoy, donde el éxito de las compañías muchas veces depende de los cambios continuos, existen estilos de liderazgo más efectivos.

- **Liderazgo transformacional:** estos líderes emplean niveles altos de comunicación para conseguir objetivos y aportan una visión de cambio que consiguen transmitir a los empleados. Es a través de esto que motivan y aumentan la productividad y la eficiencia del grupo. Tienen una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual lideran el cambio dentro de la organización y son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones del equipo. La clave de este liderazgo es que los líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos.

En cuanto a sus desventajas, este tipo de liderazgo se centra en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer una visión compartida, en lugar de analizar y controlar transacciones específicas utilizando reglas, instrucciones e incentivos.

El modelo de liderazgo de Hersey y Blanchard que se describe a continuación, es aplicable a la dirección de la Generación Y, debido a que su dinámica tiene en cuenta diversos niveles de madurez, motivación y conocimientos de los colaboradores.

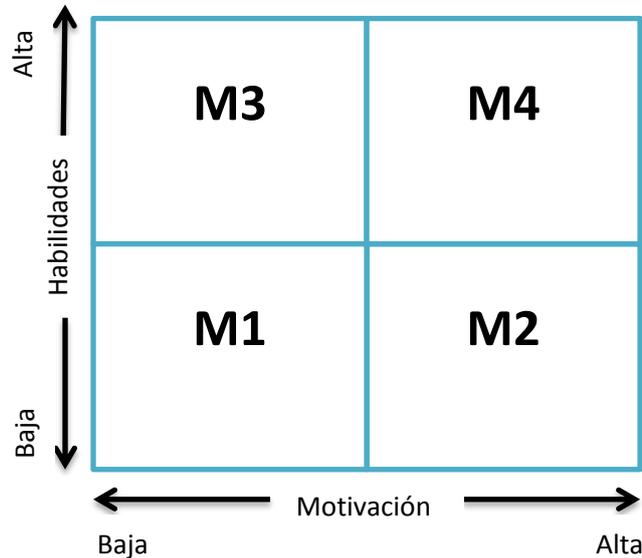
Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

El modelo⁶ toma en consideración dos dimensiones: Habilidades (conocimientos técnicos e intelectuales, experiencia, habilidades sociales) y Motivación (interés por el puesto, por mejorar profesionalmente, por ascender, por

⁶ Conocimientos acerca de este modelo adquiridos en el Curso de Liderazgo realizado en MASSNegocios, año 2013.

ser útil al equipo), las cuales se califican en alta o baja. En cuanto a su puntuación, se pueden ubicar de la siguiente manera:

Figura 3. Nivel de Madurez de los colaboradores



Fuente: Modelo de Hersey y Blanchard. Curso de Liderazgo, realizado en MASSNegocios año 2013

Por lo tanto, tenemos cuatro posibles tipos de colaboradores:

- **M1 (Sabem poco y tienen baja motivación):** no son competentes ni quieren asumir responsabilidades. Necesitan órdenes directas y claras. Es un colaborador, que por ejemplo, acaba de ingresar a una organización y necesita aprender.
- **M2 (Sabem poco, pero tienen motivación alta):** no son competentes, pero quieren aprender y asumir responsabilidades. Están motivados aunque carezcan de las habilidades o conocimientos necesarios. Hay que enseñarles a realizar las tareas y lograr que asuman la visión del líder.
- **M3 (Sabem, pero no tienen motivación):** tienen la habilidad y la capacidad necesaria, pero no están motivados por que no les gusta el puesto, tienen problemas con la empresa, les afectan contingencias personales con otros integrantes del equipo (incluido el líder), pueden haber asuntos particulares de su vida privada que influyen en su rendimiento.
- **M4 (Sabem y tienen motivación alta):** capacitados y motivados, responden perfectamente a la confianza que se deposite en ellos.

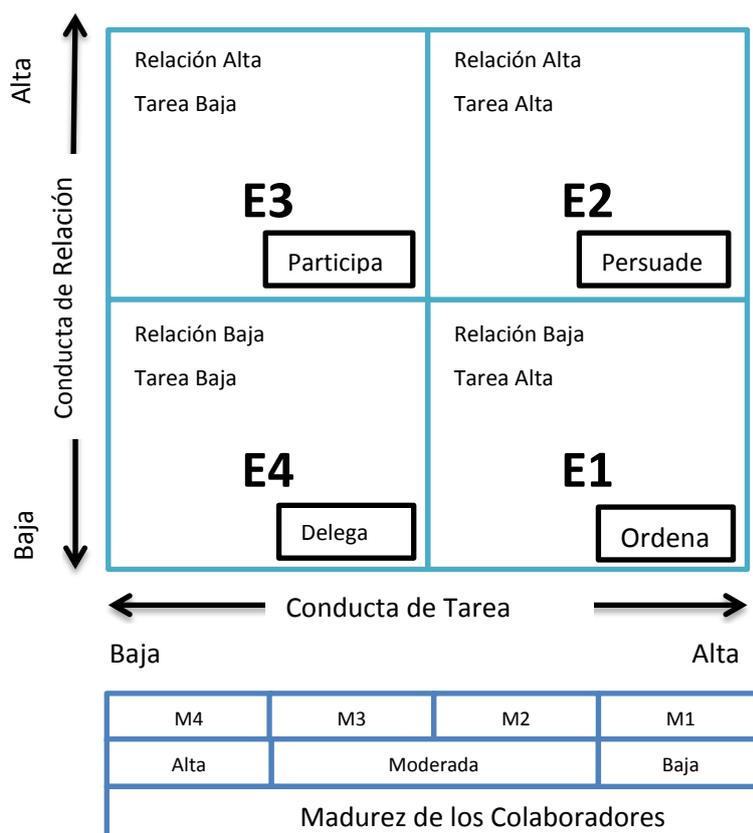
Una vez definido el lugar en la tabla de cada miembro del equipo, para obtener los mejores resultados, el líder deberá adoptar con cada uno de ellos un estilo de liderazgo que varía en función de dicha ubicación.

El responsable de un equipo debe basar su forma de actuar en la combinación de dos dimensiones de conducta a distintos niveles (Alta/Baja):

- **Conducta de Tarea:** Marca el nivel de implicación del líder en sus funciones directivas, si es él quien dice qué, cómo, cuándo y dónde, o si es otra persona la que se encarga de eso y en qué medida. Implica el grado de quién fija metas y objetivos, determina tiempos y plazos, organiza, dirige y controla.
- **Conducta de Relación:** Establece el nivel al que el líder se relaciona con cada subordinado, qué tipo de comunicación tiene con cada uno de ellos. Implica el grado de: apoyo, delegación, escucha activa, retroalimentación, relación personal más allá de la profesional.

Todos esos datos quedan reflejados en el siguiente cuadro, que es la representación gráfica del modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard:

Figura 4. Representación gráfica del modelo



Fuente: Modelo de Hersey y Blanchard. Curso de Liderazgo, realizado en MASSNegocios año 2013

En la parte superior, se establecen los cuatro estilos de liderazgo marcados por la diferente actividad del directivo en cuanto a Tareas desempeñadas y nivel de Relación con cada subordinado. En la parte inferior se reflejan los cuatro tipos de colaboradores de acuerdo a su Madurez. Su proyección muestra el Estilo de Liderazgo que hay que aplicar a cada uno de ellos:

- M1: Estilo de Liderazgo E1
- M2: Estilo de Liderazgo E2
- M3: Estilo de Liderazgo E3
- M4: Estilo de Liderazgo E4

Por lo tanto, el modelo establece cuatro tipos de liderazgo que el líder debe desarrollar a la vez, aplicando la más adecuada para los distintos tipos de desarrollo de un subordinado y así obtener el mayor rendimiento.

- E1: El líder **ordena**. Su participación en cuanto a tareas es muy activa, con poca implicación personal. Debe controlar ya que carecen de habilidad y motivación,

da órdenes precisas, supervisa de cerca. Él dice qué, cómo, cuándo y dónde.
“El líder toma las decisiones”

- E2: El líder **persuade**. Dirige y apoya al mismo tiempo. Explica sus decisiones, permite aclaraciones, al estar el colaborador motivado y con ganas de aprender, se debe enseñarles. Se trata de convencerlos con los actos y que se identifiquen con su visión. “El líder toma las decisiones tras dialogar con su colaborador y explicar sus argumentos”
- E3: El líder **participa**. Trata de involucrar nuevamente a los colaboradores que ya tienen un nivel de conocimiento deseado y su motivación es moderada. La comunicación es muy activa, les alienta y motiva, comparte sus decisiones con ellos para implicarles. “El líder y el colaborador toman juntos las decisiones, o las toma el colaborador con el respaldo del líder”
- E4: El líder **delega**. Dirige y apoya en la distancia, observa y supervisa. Fomenta el funcionamiento autónomo. Valora su experiencia, conocimiento y dominio de sus habilidades, les muestra su confianza. “El colaborador toma las decisiones”

Mentores – Coaches

Según Lee Caraher, en su libro *Millennials en la oficina* (2016), un 42% de los Millennials solicitan asesoría o mentores como prioridad en los ambientes laborales.

Los Millennials buscan que les abran las puertas, los guíen y les den consejos, pero no necesariamente quieren seguir sus pasos, ya que su manera de trabajar es distinta a la de sus mentores. Quieren conocer el camino que ellos tomaron para ir en la dirección correcta, pero quieren hacerlo a su manera.

Los mentores ayudan a disminuir la brecha de conocimiento y ayudan a encontrar formas de crecimiento para los jóvenes a quienes asesoran. Un buen mentor es honesto, puede que diga verdades duras sobre su asesorado, pero eso los empuja a crecer y a tomar retos y metas cada vez más desafiantes.

Trabajo en equipo

Según Robbins (2009), un **equipo de trabajo** es un grupo en el que los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones por individuo.

Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Es por esto que muchas organizaciones recientemente han reestructurado sus procesos de trabajo alrededor de los equipos.

La administración busca la sinergia positiva que permita que sus organizaciones incrementen el desempeño. El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere más resultados sin aumentar sus insumos.

Como contraste, Robbins (2009) define al **grupo de trabajo** como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares.

Estos dos conceptos no deben confundirse, para ello, se expone la figura 5, que compara estas dos apreciaciones:



Fuente: Robbins (2009)

Tipos de equipos

Los equipos son capaces de hacer varias cosas, como fabricar productos, brindar servicios, cerrar tratos, coordinar proyectos, dar asesoría y tomar decisiones. A continuación, se describirán los cuatro tipos de equipo más comunes que es probable encontrar en una organización: para resolver problemas, de trabajo autodirigido, transfuncionales y virtuales.

Equipos para resolver problemas: Es común que estén compuestos por 5 a 12 empleados que trabajan por horas para el mismo departamento y que se reúnen cada semana un par de horas para analizar la manera de mejorar su calidad, eficiencia y ambiente de trabajo. En los equipos para resolver problemas, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de

trabajo, aunque rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan.

Equipos de trabajo autodirigidos: Los equipos para resolver problemas iban en la dirección correcta, pero no lo suficientemente lejos como para hacer que los empleados se involucraran en las decisiones y los procesos relacionados con el trabajo. Esto llevó a experimentar con equipos que tuvieran verdadera autonomía y que no sólo pudieran resolver problemas, sino también implementar las soluciones y hacerse responsables por completo de los resultados. Los equipos de trabajo autodirigidos son grupos de empleados (lo común es que tengan de 10 a 15 miembros) que llevan a cabo trabajos relacionados o interdependientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores. Lo común es que esta labor incluya la planeación y programación del trabajo, asignar tareas a sus miembros, ejercer el control colectivo del ritmo de trabajo, tomar decisiones operativas, enfrentar problemas y trabajar con los proveedores y clientes. Los equipos de trabajo autodirigidos por completo incluso seleccionan a sus miembros y evalúan entre sí su desempeño. Como resultado, los puestos de supervisión ven reducida su importancia y hasta son eliminados.

Equipos transfuncionales: son los formados por empleados del mismo nivel jerárquico aproximado, pero provenientes de distintas áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea. Los equipos transfuncionales son un medio eficaz que permite que las personas de distintas áreas de una organización (o incluso de otras organizaciones) intercambien información, desarrollen ideas nuevas y resuelvan problemas, además de que coordinen proyectos complejos. Por supuesto, los equipos transfuncionales no son fáciles de administrar, pues es frecuente que sus primeras etapas de desarrollo consuman mucho tiempo mientras los miembros aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad. Lleva tiempo cimentar la confianza y el trabajo en equipo, en especial entre personas que proceden de distintos campos y que tienen experiencias y puntos de vista diferentes.

Equipos virtuales: Los equipos virtuales usan tecnología de computación para reunir a miembros que están dispersos físicamente con objeto de alcanzar una meta común. Permiten que la gente colabore en línea –con el empleo de medios de comunicación como las redes de área amplia, conferencias por video, o correo electrónico– ya sea que los separe sólo una oficina o estén en distintos continentes.

Los equipos virtuales son tan ubicuos y la tecnología ha avanzado tanto, que tal vez sea un error llamarlos “virtuales”. Casi todos los equipos de hoy hacen al menos una parte de su trabajo en forma remota.

Los equipos virtuales enfrentan dificultades especiales. Es fácil que padezcan por el hecho de que tiene menos compenetración social e interacción directa entre sus miembros. Para que los equipos virtuales sean eficaces, los gerentes deben asegurarse de que: (1) se establezca confianza entre sus miembros (las investigaciones han demostrado que un comentario negativo en un correo electrónico daña severamente la confianza del equipo); (2) el avance del equipo se vigile de cerca (de modo que éste no pierda de vista sus metas y ninguno de sus miembros “desaparezca”); y que (3) los esfuerzos y productos del equipo virtual se divulguen en la organización (de manera que el equipo no se vuelva invisible).

En este capítulo, se expuso brevemente aspectos de Liderazgo y Trabajo en equipo. Ambos aspectos deben ser tenidos en cuenta al momento de gestionar a la Generación Y.

Capítulo VI: Resultados del trabajo de campo

En este capítulo, se expondrán los resultados del trabajo de campo de esta investigación. Se comenzará mostrando los resultados de una encuesta masiva difundida a través de redes sociales, y luego, se expondrán los resultados de entrevistas personales, con el fin de caracterizar a la generación Y mendocina y conocer sus preferencias.

Encuesta masiva difundida por redes sociales

Durante el mes de noviembre de 2015, se difundió a través de redes sociales, una encuesta realizada en la plataforma Google Drive, dirigida a personas pertenecientes a la Generación Y de la Provincia de Mendoza. La encuesta fue completada por personas de entre 18 y 30 años, con diversas profesiones, niveles socio-económicos y educativos distintos. Con esta encuesta, se intentó obtener una aproximación a una caracterización de la Generación Y en la Provincia de Mendoza.

En esta encuesta se realizaron preguntas referidas a sus expectativas y preferencias en el ámbito laboral. Se alcanzó un total de 194 encuestas, de las cuales 187 se tomaron en cuenta para este estudio. Las restantes 7 encuestas fueron rechazadas porque estaban incompletas o porque no pertenecían a personas que vivieran en la Provincia de Mendoza. Esta encuesta online se muestra en el Anexo A.

En este apartado se pretende caracterizar a modo introductorio cómo ven al trabajo y lo referente a este aspecto la Generación Y.

La primera pregunta en esta encuesta fue acerca de cuánto **tiempo** estiman estar en relación de dependencia con determinado empleador. Se pudo observar un mayor porcentaje en la opción de más de dos años con un 54,5%, seguido por la opción más de un año con un 21,8%:

Gráfico 1. Tiempo que estiman pertenecer a una empresa



Esta primera respuesta muestra una diferencia con la media mundial, expuesta en los capítulos anteriores, en la que el plazo máximo es de dos años. Esto es atribuible a que tanto en el país como en la provincia, las oportunidades laborales no son abundantes por cuanto resulta ser una situación compleja el lograr cierta estabilidad laboral. Podría inferirse que al haber tan poca demanda laboral pero sí mucha oferta, las personas que consiguen trabajo lo cuidan y tratan de permanecer en ellos por temas primordialmente económicos.

Respecto a la **lealtad** que sienten respecto a su actual empleador, un 67% se considera leal. Un gran porcentaje, bastante distante de los resultados que muestran otras encuestas realizadas a nivel mundial. Esta respuesta de la mayoría se condice con la primera. No abandonarían su actual empleo tan fácilmente.

Cuando se les preguntó acerca de sus **expectativas a largo plazo** en el ámbito laboral, el mayor porcentaje lo obtuvo la opción de hacer carrera en la organización con un 32,7%, seguido por ganar experiencia con un 29,1%:

Gráfico 2. Expectativas a largo plazo

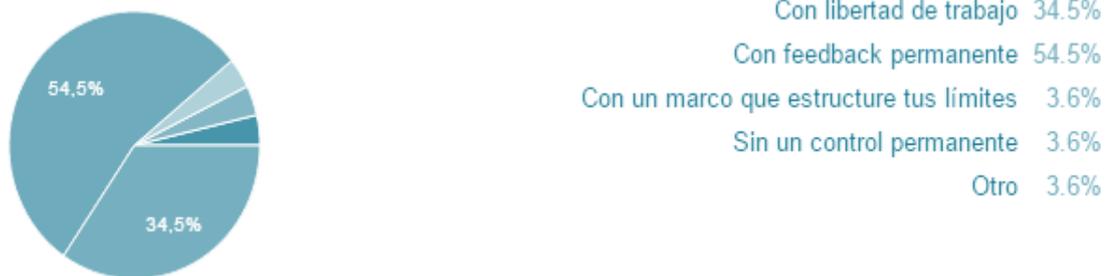


Esto se condice con la pregunta anterior, en la que estiman estar más tiempo en una organización, pero a su vez, no quieren quedarse estancados, sino que

pretenden crecer y hacer carrera en la misma. Se puede ver una correlación con las características de la Generación Y mundial, que desean crecer y superar desafíos.

La siguiente pregunta de la encuesta fue acerca de cómo se sienten **más productivos** en el trabajo. La mayoría la obtuvo la opción con feedback permanente con un 54,5%. Esto demuestra que esta generación prefiere que sus superiores puedan darle una devolución constante acerca de sus tareas y sus logros. Necesitan saber si lo que están haciendo está aportando a los objetivos organizacionales.

Gráfico 3. Productividad



u

En cuanto a **cómo prefieren trabajar**, se les consultó acerca del lugar y horarios de trabajo. Un 60% contestó la opción mixta (trabajar tanto en el lugar de trabajo como desde el hogar) y en cuanto al horario, un 38% prefieren que los horarios sean flexibles en la entrada. Esto es coincidente con las características de la Generación Y a nivel mundial. Respecto a la vestimenta en el lugar de trabajo un 47% prefieren que la vestimenta sea formal y un 45% prefiere que sea casual.

Respecto a la **motivación** de la Generación Y mendocina, a un 34% lo motiva el poder trabajar en equipo siendo esta la opción con mayor valoración, en segundo lugar está la opción tener desafíos laborales, con un 32%.

Gráfico 4. Factores motivantes



En cuanto a si se consideran **creativos e innovadores**, un rotundo 72% piensa que lo es, y un 72% piensa que debe ser recompensado por serlo. La Generación Y mendocina se valora como personas creativas con la capacidad para crear e innovar, tal como la descripción de sus pares a nivel mundial, de acuerdo con encuestas realizadas.

Respecto al **objetivo laboral** de estas personas son variados, pero estos son algunos de los más comunes entre ellos:

- Encontrarme en un puesto estable que llene mis expectativas y me permita ejercer y desarrollar mis capacidades
- Trabajar con amigos
- Ser gerente de área
- Tener una empresa propia
- Crecer profesional y económicamente
- Hacer carrera en una organización
- Trabajar en una empresa en crecimiento constante
- Tener un negocio propio que me permita viajar y ayudar a la comunidad
- Encontrar una forma de aportar a la sociedad con mi trabajo
- Estabilidad
- Tener un trabajo que permita compaginar responsabilidades, ocio y nuevos aprendizajes
- Cumplir con mis expectativas y autoexigencias en cuanto a mi vocación.

Otro punto relacionado con los objetivos laborales, es la idea de tener un **negocio propio**. Al consultarles sobre esto, la gran mayoría, un 81%, desea tener un negocio propio.

En cuanto a la **comunicación** dentro de las organizaciones, ellos prefieren en un 67% la comunicación cara a cara y en un segundo lugar con el 20%, prefieren el email. Dentro de la organización, un 80% se siente escuchado y tenido en cuenta por otras generaciones.

Cuando se les consultó acerca de los **aspectos que tienen en cuenta al momento de buscar trabajo**, se pudieron observar las siguientes respuestas:

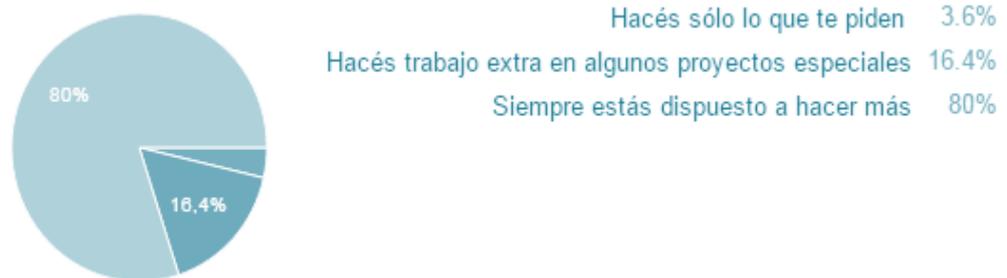
- Desarrollo profesional: 74%
- Compensación monetaria: 36%
- Balance laboral/profesional: 58%
- Reputación de la empresa: 40%
- Jubilación y otros beneficios: 27%
- Oportunidades de avance: 61%
- Capacitación: 54%

Esto demuestra que al momento de buscar y elegir un trabajo, la generación Y mendocina prefiere obtener desarrollo profesional y oportunidades de avance. También se debe destacar que desean tener un trabajo relacionado a su área de conocimientos y que además la organización pueda brindarles capacitación.

Relacionado a este tópico, cuando se les consultó si alguno de los criterios anteriores no estuviera presente, cuál les haría cambiar de trabajo, la mayoría respondió la falta de desarrollo profesional (40%), seguido por la falta de una adecuada compensación económica (29%) y el no tener oportunidades de avance (20%).

También, se les consultó acerca de su **ética de trabajo**. La mayoría respondió que siempre están dispuestos a hacer más:

Gráfico 5. Ética de trabajo



En cuanto a cómo creen que otras generaciones ven su ética de trabajo, el 49% respondió que creen que los ven altamente motivados, mientras que un 32% respondió que creen que están motivados cuando hay una necesidad específica.

Se podría decir que la generación Y de la provincia de Mendoza es un tanto más conservadora que la generación Y mundial promedio. Se pueden atribuir ciertas

características a la situación económica del mercado laboral argentino como así también la idiosincrasia de los habitantes de la provincia.

Para resumir, y con el objetivo de hacer una breve introducción de cómo piensa y se describe la generación Y mendocina, se puede decir lo siguiente:

- El tiempo promedio de estadía en un trabajo es de dos años y medio
- Se consideran leales a sus empleadores, no abandonarían su trabajo tan fácilmente
- Sus expectativas laborales son hacer carrera, aprender y ganar experiencia
- Prefieren tener un feedback constante, lo que implica un tipo de líder coach
- Los motiva que les planteen desafíos y el trabajo en equipo
- Se describen como creativos e innovadores, y consideran que deben ser recompensados por ello
- Sus objetivos a largo plazo son lograr puestos de jerarquía, ser reconocidos por sus logros y ser dueños de su propia empresa
- En cuanto a comunicación organizacional, prefieren que sea cara a cara y tienen una buena capacidad de escucha porque desean aprender
- Los aspectos que buscan en un trabajo son el desarrollo profesional, tener oportunidades de crecimiento y avance y la posibilidad de capacitarse
- Su ética de trabajo es más bien comprometida, les gusta saber a qué aportan con sus tareas

Entrevistas personales

Se realizaron durante el mes de diciembre entrevistas a personas de la generación Y, profesionales y no profesionales, y a algunos de los jefes de estas personas que se mostraron abiertos a participar. En algunos casos, no se logró la entrevista con algunos de ellos.

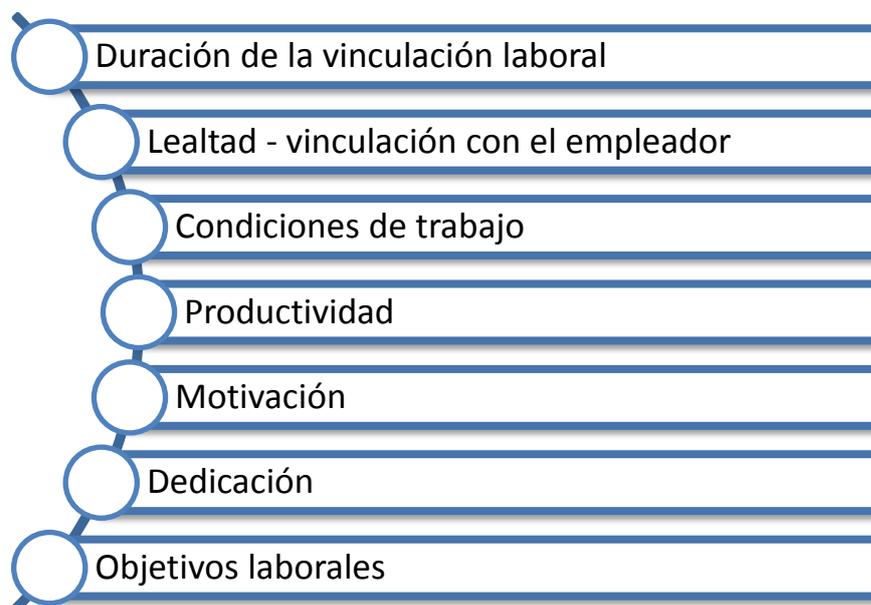
La cantidad de entrevistas a personas profesionales o estudiantes universitarios fue de 7, y la misma cantidad para personas con estudios secundarios. Los supervisores entrevistados fueron 6.

Entrevistas personales a personas de la Generación Y

El total de entrevistas a las personas de la Generación Y son 14, las cuales fueron realizadas mayormente de manera personal, y algunas se realizaron por teléfono. En el caso de las entrevistas a los jefes o supervisores, se realizaron por teléfono y suman un total de 6. En los Anexos B y C se muestra el cuestionario utilizado, la tabulación de las respuestas y las personas entrevistadas.

Las personas entrevistadas pertenecen a la Generación Y y tienen un mínimo de 6 meses de antigüedad en su trabajo actual. En estas entrevistas se realizaron preguntas que pretendían hacer hincapié en ciertos ejes o temas específicos que permitirán no sólo caracterizar a esta generación sino también sacar conclusiones acerca de cómo gestionarlos y motivarlos para que su estadía sea más duradera y o por lo menos aprovechar al máximo su productividad.

Los ejes son los siguientes y se irán describiendo uno a uno con los resultados de las entrevistas:



Duración de la vinculación laboral

El promedio de duración de la vinculación laboral de los entrevistados es de dos años y medio. Pocas personas expusieron que les gustaría quedarse más en su trabajo actual por más de 3 años o más. Esto se condice con otras encuestas de la Generación Y.

Esta afirmación, sin embargo, tiene algunos aspectos a resaltar. Las personas que desean quedarse entre dos y tres años en sus trabajos actuales, son aquellas que sienten que la organización no puede brindarles las oportunidades de crecimiento y desarrollo que ellos anhelan para su avance profesional. Sienten que no pueden satisfacer su necesidad de estar en permanente aprendizaje y resolviendo nuevos desafíos.

Las personas profesionales sin hijos tienden a buscar constantemente otras opciones aunque se sientan establecidos y conformes en su trabajo. Cuando encuentran mejores oportunidades laborales, ya sea en términos económicos o de desarrollo y crecimiento, no dudan demasiado en abandonar su actual trabajo. Una de las entrevistadas dijo: “Me siento muy cómoda y me gusta mi trabajo actual, pero si me ofrecieran un trabajo mejor pago y con un poco más de dinamismo en las tareas, no dudaría en irme”

Sin embargo, las personas con hijos, sean profesionales o no, tienden a buscar una mayor estabilidad laboral, para poder brindarle a su familia un soporte económico más consolidado. Es por esto que estarían dispuestos a quedarse más tiempo que el promedio mencionado, en una organización. A su vez, en caso de que logran obtener una oportunidad laboral que tal vez sea mejor paga, con mayor flexibilidad y tal vez beneficios como una obra social mejor, no dudarían demasiado en dejar su trabajo actual.

Lealtad a su empleador

Las entrevistas muestran que en promedio esta generación no se siente demasiado apegada a su empleador, su ética de trabajo se basa en cumplir y dar lo mejor de sí mientras dure la relación laboral, pero no dejarían pasar una buena oportunidad laboral que les permita lograr sus objetivos.

En este aspecto, no hay distinción entre los niveles de estudios alcanzados ni el hecho de tener hijos. Sí hay menos lealtad cuando las condiciones de trabajo no son las mejores, por ejemplo, no tener beneficios de jubilación ni obra social, trabajos con tareas muy forzosas, entre otras.

Condiciones de trabajo

Al consultarles sobre cómo prefieren trabajar y bajo qué condiciones. Las respuestas fueron casi las mismas en todos los casos.

Respecto al trabajo en general y no relacionado a sus tareas, para ellos es predominante trabajar en un ambiente en el que haya una buena relación interpersonal entre compañeros y superiores. Armonía, momentos agradables, amistad o compañerismo, son pilares para sentirse bien en una organización. Las personas que trabajan en ambientes hostiles o poco agradables actualmente, remarcan que no soportarían trabajar mucho tiempo bajo esas condiciones.

En cuanto a horarios, el trabajar horario corrido es el preferido por los entrevistados. Sienten que este les permite una mayor libertad para organizar sus actividades personales de otra manera.

Sostienen que la flexibilidad en los horarios que ofrecen las organizaciones es algo totalmente positivo, en caso de que por alguna razón necesitaran ingresar un poco más tarde o salir más temprano. La posibilidad de recuperar horas o de cumplir con su trabajo en otro momento, es altamente valorado.

En cuanto al teletrabajo, sólo algunas personas, tanto hombres como mujeres, que tienen hijos, preferirían algunos días trabajar desde su hogar, sin embargo la mayoría de los entrevistados, prefieren trabajar en el lugar de trabajo.

En cuanto a formalidades, lógicamente todos prefieren que sus empleadores hagan los aportes correspondientes. Algunos profesionales entrevistados estarían dispuestos a prescindir de este aspecto sobre todo al principio de su carrera, a cambio de ganar experiencia. Sin embargo, algunas de las personas con hijos que no tienen estudios universitarios, suelen estar más dispuestas a dejar de lado ese requerimiento a cambio de tener un trabajo.

En cuanto a las comodidades físicas, todos desean tener sillas cómodas, espacios de refrigerios o de esparcimiento, contar con las herramientas necesarias para trabajar, ya sean físicas como computadoras, o elementos específicos de cada tarea, como también intelectuales. Es importante para ellos contar con conocimientos o que les expliquen lo que van a necesitar de ellos para realizar su trabajo.

Por otro lado, prefieren trabajar por objetivos, desean que las metas y objetivos tengan un tiempo determinado en el que ellos deben cumplirlas, lo que se condice con la Teoría del Establecimiento de Metas, expuesta en el capítulo III.

Productividad

La mayoría de los entrevistados comentaron que se siente más productivo cuando saben lo que se espera de ellos, lo cual les permite trabajar con autonomía y les permite organizar su tiempo como ellos consideren mejor. El saber lo que se espera de ellos implica un feedback inmediato, y esto es un factor muy importante para esta generación.

Algunas personas se sienten productivos cuando les indican cada paso del proceso que tiene que llevar a cabo en su trabajo, prefieren indicaciones constantes y no demasiada autonomía. Cabe destacar que no son la mayoría.

A su vez, en aquellas tareas que lo permiten, trabajar en equipo es muy estimulante y sienten que su productividad aumenta, porque saben que aportan a algo en particular y saben cuál es su aporte.

La mayoría se siente productivo cuando tiene a posibilidad de crear, cuando le permiten tener un espacio en el que puedan aportar algo totalmente distinto o mejoras a las tareas.

Motivación

Como aspecto extrínseco a la tarea en sí, un sueldo que les permita cubrir sus necesidades y les permita un margen de ahorro, lo consideran un aspecto motivador fuerte. Para ellos un sueldo con estas características, los hace sentir reconocidos. A su vez, aquellos que aún no tienen hijos, desean viajar o independizarse, por lo que un sueldo que les permite realizar sus objetivos personales, es un aspecto importante a tener en cuenta.

Por otro lado, como se mencionó el trabajo en equipo es un factor que motiva a esta generación. El ser parte de un equipo y trabajar para el logro de un objetivo común es una de las características que más influyen en esta generación para elegir y permanecer en un trabajo.

El hecho de tener muchas formas de aprendizaje, el comunicarse con otras generaciones y obtener otras perspectivas sobre un mismo tema es considerado totalmente estimulante para los entrevistados. Aprender implica un avance, no quedarse estancado, y también significa oportunidades: al tener más conocimientos pueden desarrollarse en otras actividades y tareas.

El hecho de ser considerados para procesos de capacitación es tomado por los entrevistados como un gran halago. Para ellos, una capacitación, ya sea informal o formal, es saber que la organización reconoce su potencial, y sabe que se espera de ellos mucho más. Es saber que quieren que desafíen su propio talento. A ellos les entusiasma el reconocimiento.

Otro punto que mencionan se refiere a las oportunidades de crecimiento. Muchos desean hacer carrera en la organización. Les motiva saber que empiezan en un puesto y al cabo de un tiempo poder ir escalando en la jerarquía de la organización. Un aspecto a tener en cuenta en este aspecto es que no desean esperar mucho tiempo para poder crecer, buscan inmediatez, y si no lo logran tienden a desmotivarse y/o deciden irse.

Dedicación

En cuanto a la dedicación al trabajo, los entrevistados se mostraron muy entusiastas respecto a su trabajo. Un entrevistado mencionó: “aunque a veces me canso de la rutina, o que no me gusten las actitudes de jefes, siempre trato de dar lo mejor y de que nadie tenga nada que decir de mi desempeño”.

Esa frase resume lo que siente la mayoría de los entrevistados, todos desean dar lo mejor de sí mientras estén en ese trabajo. Les gusta sentirse parte de algo, de una “comunidad”, por lo que hacen sus tareas, ayudan a sus compañeros, toman algunas responsabilidades para cumplir con su trabajo y más.

Hay algunos entrevistados que por el contrario manifestaron que sólo van a “cumplir horas y a hacer lo que le dicen”, dudan al momento de hacer algo más o de resaltar.

En sus cabezas tienen en claro que trabajan para algo, que contribuyen a algo, por lo que el trabajar y tener empleo lo ven como el logro de una meta común, y no como algo que implique muchos sacrificios.

Objetivos laborales

En este aspecto hay una marcada diferencia entre profesionales y no profesionales.

Los profesionales buscan a lo largo de su carrera laboral poder lograr un alto desarrollo profesional a través de aprendizajes, contacto con otras personas, realidades y empresas, nuevos métodos, nuevos sistemas, entre otros.

Estos objetivos se condicen con el paradigma de *a mayor desarrollo y conocimiento, mayor sueldo*, el cual les permitirá lograr objetivos personales como viajar, independizarse, tener una casa propia, entre otras cosas. También un mayor desarrollo profesional le abre puertas a otros trabajos y organizaciones que pueden parecerles atractivas. Estas son las aspiraciones que un profesional busca.

En cuanto a los no profesionales, sí buscan poder aprender y ganar experiencias para poder ir logrando mejoras salariales, lograr una determinada antigüedad en la organización. Sus objetivos personales son los mismos que los no profesionales, tal vez el hecho de viajar no lo ven tan importante, ni como un objetivo primordial.

A su vez, la mayoría de los entrevistados compartió su deseo por tener un negocio, empresa u organización propia, en un futuro no muy lejano.

Cabe destacar que la pregunta de sus objetivos a largo plazo los descoloca un poco; saben muy bien lo que quieren ahora y lo que esperan de su actual trabajo, pueden comentar acerca de sus planes a mediano plazo, pero al hablar acerca de planes y objetivos más alejados en el tiempo, tienden a divagar.

Entrevistas a supervisores y jefes

Estas entrevistas fueron difíciles de conseguir, no muchos estuvieron dispuestos a brindar unos minutos de su tiempo. Se consiguió realizar 6 entrevistas a algunos supervisores y jefes. En el anexo C se podrá observar el cuestionario aplicado.

Se les preguntó acerca de su pensamiento sobre esta generación de trabajadores, sus preferencia al momento de trabajar, y sus sugerencias sobre como motivarlos.

En cuanto a esta *nueva generación* opinaron que están conformes con su ética de trabajo. Los describen como personas con mucha sed de conocimientos y con muchas ganas de hacer nuevas tareas. Remarcan que son personas a las que les gusta formar parte de algo, y eso demuestra su compromiso en lo laboral.

Sostienen que la *alta rotación* de esta generación es una de sus mayores preocupaciones sobre todo en los puestos de alta jerarquía y en aquellos que requieren conocimientos específicos. La rotación en los niveles operativos o en los de menor jerarquía no es tan alta, pero de todas maneras también preocupa a los jefes o supervisores.

Respecto a las *preferencias de trabajo* de estas personas, las respuestas de los entrevistados no difieren mucho con las expuestas por los entrevistados que pertenecen a esta generación. Revelan que prefieren trabajar con autonomía, con herramientas de trabajo definidas, les gusta pertenecer a equipos y colaborar con sus compañeros.

En cuanto a los horarios, notan que son una generación que prefiere la flexibilidad en horarios, valoran el horario corrido, pero sobre todo valoran su tiempo fuera del horario laboral, por lo que saben que es poco probable que estén dispuestos a hacer horas extras o a dedicar al trabajo más tiempo del necesario.

Informan también que muchas veces ven que las necesidades de los trabajadores de esta generación respecto a nuevos equipamientos o herramientas de trabajo, mayor y mejor comunicación, la comodidad de los mismos son importantes, pero no siempre son prioridades para los trabajadores, ya sea porque simplemente no les interesa o porque sus situaciones económicas no son las mejores y solo buscan tener un trabajo que les permita tener un sustento económico.

Respecto a la *motivación* de esta generación, creen que además de las recompensas económicas, la mejor fuente de motivación es el reconocimiento. Demostrarles que su potencial es valioso y que hay oportunidades de crecimiento, es algo que ha sido útil para los jefes entrevistados. Sostienen que de esta manera pueden mantener motivados a las personas y así su rotación disminuye. El hecho de brindar oportunidades de aprendizaje, capacitación, mayores responsabilidades y desafíos son aspectos motivantes muy poderosos.

Tienen en claro que los *objetivos* a mediano plazo de esta generación es crecer profesionalmente, establecer una carrera, para los profesionales, y para el caso de los no profesionales, es poder mantenerse y generar una comodidad económica para su tranquilidad y para la de su familia en caso de tenerla y tal vez más a largo plazo, lograr

una estabilidad económica. Saben también que esta generación es emprendedora por lo que es probable que ellos desarrollen sus propios negocios.

Al preguntarles sobre el *tipo de líder* que necesita esta generación en lo laboral, mencionaron que debe ser una persona dispuesta a enseñar, dar una devolución tanto de sus tareas y también sobre su potencial. “El líder autoritario ya no funciona con nadie” expresó una de las entrevistadas. Se necesita un líder que sea parte del equipo y que asegure que el rendimiento de cada persona perteneciente a ese equipo contribuya al objetivo mayor.

En este capítulo, se expuso el trabajo de campo realizado para esta investigación. A través de la misma se intentó realizar una aproximación acerca de las características de la Generación Y de Mendoza a través de los puntos de vista de personas que pertenecen a esa generación y la de sus supervisores.

Conclusiones y sugerencias

En este capítulo, teniendo en cuenta lo expuesto en el anterior, se presentarán las conclusiones acerca de esta generación y unas breves recomendaciones para la gestión de la misma.

A continuación, se tomarán tópicos a tener en cuenta al momento de gestionar y motivar a esta generación que tantos desafíos han traído a los líderes de las organizaciones en la actualidad.

Comunicación y retroalimentación

Este es un aspecto muy resaltado tanto por entrevistados como por estudios realizados sobre esta generación. La Generación “Y” busca una comunicación fluida con superiores y compañeros de trabajo.

De sus superiores, espera una clara asignación de tareas y saber qué se espera de ellos específicamente, para de esa manera, poder trabajar con autonomía pero siempre cumpliendo con su trabajo. A su vez, desean una retroalimentación continua. Para ellos, esto implica un sentido de avance, y de aprendizaje continuo, que derivará en una confianza mayor al realizar su trabajo.

Se puede vincular ese sentimiento con la teoría de la eficacia personal, que propone que a mayor confianza en sí mismo, mayor eficacia tendrá el individuo. La manera más aplicable es la persuasión formal, la cual si es por parte de su superior y de compañeros que estime, puede ser un motivante muy poderoso.

El hecho de tener canales de comunicación fluidos, no implica sólo comunicarle al empleado lo que debe hacer y lo que se espera de él, sino también darle sentido a su tarea, comentándole a qué contribuye con su trabajo. El saber “*para qué*” trabajan es un estímulo mayor.

Las maneras de comunicarse hoy en día son diversas, las personas de esta generación son nativos digitales, pero prefieren a nivel organizacional un tipo de comunicación cara a cara para aspectos como el feedback de una tarea, explicaciones de nuevas formas de trabajo, algo específico y personal, entre otras, ya que necesitan realizar preguntas y comentarios que los ayudará a desempeñarse mejor. Sin embargo,

para el caso de comunicaciones más generales, prefieren otros soportes de información como correos electrónicos, boletines diarios, carteleras, intranets, etc.

Metas y desafíos

Se ha podido visualizar que estas personas están muy orientadas al trabajo por objetivos. El hecho de lograr metas para ellos es un movilizador importante no sólo en lo laboral, sino también en lo personal. Les gusta trabajar conociendo los plazos en los que deben lograr un objetivo en particular. El hecho de saberlo, les permite organizar sus tareas de la mejor manera posible, determinar qué recursos necesitarán, y cómo poner en marcha lo necesario para cumplirlo. Saber a qué contribuyen les da la libertad necesaria para crear y proponer mejoras.

A los Millennials les gusta sentir que han conseguido sus metas y, además, se aburren fácilmente, por lo que los proyectos a largo plazo pueden llegar a desmotivarlos. Una buena opción es dividir un trabajo en varios sub-proyectos. Cada cierto tiempo, reunirse con ellos para evaluar procesos y resultados puede ser muy beneficioso, ya que potenciaría las habilidades de esta generación. Cambiar la dinámica constantemente puede resultarles muy motivador.

Para ellos, los desafíos son claves como aspectos motivacionales. El hecho de proponerles desafíos, implica que la organización espera más de ellos, por su potencial y lo asumen como algo extremadamente gratificante.

Es por esto que la teoría del establecimiento de metas debe ser tomada en cuenta al momento de gestionar y motivar a esta generación. Esta teoría postula que las metas específicas incrementan el desempeño. Las metas difíciles de lograr, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles de alcanzar; por otra parte, la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella.

Organizar el trabajo de toda una organización en procesos de trabajo por objetivo, puede ser muy fructífero, no solo para esta generación sino para todas, ya que de esta manera se encadenan los objetivos de toda una organización, logrando resultados globales deseados.

Trabajo en equipo

Este aspecto fue muy mencionado por los entrevistados. Varios de ellos se sienten más eficientes trabajando en equipo. Hay que tener en cuenta que esta es una generación que pertenece a comunidades digitales y no digitales y el sentido de pertenencia es crucial para ellos.

Organizar el trabajo en equipos, ya sean permanentes o no, puede ser un gran motivante para estas personas. Los equipos para ellos representan mayor productividad. Para ellos es importante conocer que sus aportes son bienvenidos y útiles para una tarea común. La sinergia que se genera al trabajar en equipos es muy evidente y les gusta formar parte de ello.

Para los miembros de esta generación, el trabajo en equipo implica complementarse y aprender de otros. No sólo desean trabajar con personas de su misma brecha etaria, sino que trabajar cooperativamente con personas de otra generación es un factor clave para aprender. Desean aprovechar la experiencia de personas mayores a ellos (Baby Boomers) y también les gusta la idea de aportar formas de trabajo innovadoras para estimular un mejor desempeño.

Colaborar, aprender de los demás, sentirse identificado con otros, y el sentido de pertenencia, implica un aumento de productividad y de sus niveles de motivación.

Además, el clima laboral positivo es fundamental para ellos. La generación “Y” busca un ambiente en el que puedan potenciarse, con un ambiente creativo, buenas relaciones y clima de trabajo, donde se valore su aporte y libertad de pensamiento.

Liderazgo

Este aspecto es de los más complejos al momento de gestionar a esta generación, ya que no funcionan en base al miedo y las jerarquías no suelen ser muy importantes para ellos. Buscan un líder que en muchas organizaciones “no existe”, ya que en la práctica se continúa trabajando con base en paradigmas antiguos, basándose en la autoridad o el miedo, cuando esta generación responde al saber el porqué de lo que hace. No buscan en un jefe tenerle miedo, sino aprender de él.

Por esta razón, es que el *liderazgo situacional* es una de las opciones más viables. No todas las personas son iguales, ni todas llevan la misma cantidad de tiempo

en una organización, los grados de motivación y de conocimientos no son los mismos, por lo que el liderazgo debe ser flexible con cada empleado y con cada escenario que se presente.

El modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard propone que el estilo de liderazgo debe cambiar según varía la madurez de los subordinados, tomando en cuenta indicadores de habilidades, así como indicadores de motivación en cada empleado con el objetivo de usar dicho conocimiento para trazar el modo de dirigir a cada persona el particular. La descripción de este modelo se podrá encontrar en el capítulo V.

El líder deberá identificar cuál es el tipo de liderazgo indicado para cada nivel de madurez de sus colaboradores, y eso también permite conocer cuáles son los impulsos motivacionales subyacentes, permitiendo al líder conocer cuándo, qué y a quién delegar.

Este modelo es totalmente aplicable a esta generación, ya que es un modelo que da cierta flexibilidad y ayuda a los líderes a ser lo más resiliente posible para cada tipo de colaborador.

En el caso particular de la generación Y, los líderes deberán moverse en el rango de los estilos de liderazgo E2 (Persuade) y E3 (Participa), ya que ellos buscan un líder que acompañe pero que no atosigue, que motive y no supervise con un control estricto. Cuando se encuentren listos y se sientan bien formados y capacitados, buscarán un tipo de líder E4 (Delega), que confíe plenamente en ellos y les dé las responsabilidades que tanto anhelan.

Los líderes deben generar confianza, comunicar adecuadamente qué esperan de ellos y ser asertivos a la hora de fijar acuerdos de expectativas, formas de control y evaluaciones de desempeño.

El estilo de liderazgo autoritario o paternalista no es efectivo ya que son modelos casi obsoletos que no servirían para dirigir a una generación que actúa en base al reconocimiento y en sus ganas de aprender. El miedo no los moviliza, los aleja.

Más que un líder, buscan un coach o un mentor, una persona que se encargue de desarrollarlos, de enseñarles y a su vez, desafiarlos a que se superen. Una persona

que una vez que considere que están listos, les dé la libertad para que sigan creciendo profesionalmente y puedan lograr sus objetivos.

El hecho de generar desafíos es una actividad que el líder de esta generación deberá tener presente ya que el conformismo no es común en esta generación ni en su escala de valores, por esto es que es conveniente plantear retos basados en el liderazgo de proyectos, más que administrar tareas, no se debe permitir un estancamiento, porque de lo contrario buscará irse de la organización. Son personas orientadas a la acción, necesitan que se les plantee nuevos objetivos, con un feedback preciso y oportuno.

Prefieren líderes honestos y que no oculten información. Esperan de sus líderes que sean honestos y claros con ellos.

Modelo de las características de trabajo

El modelo expuesto en el capítulo cuatro es totalmente valioso al momento de rediseñar la manera en que prefieren trabajar las personas pertenecientes a esta generación. Se debe tener en cuenta que las organizaciones deberán repensar la manera de describir sus puestos ya que algunas organizaciones no están logrando mantener a personas de esta nueva generación motivadas, y por lo tanto, eligen irse.

De las entrevistas realizadas, se pudo percibir que no muchos de los jefes y supervisores están dispuestos a tomar en cuenta las exigencias o preferencias de esta nueva generación. Muchos de ellos, no consideran que haya que cambiar, sino que son los empleados los que deben adaptarse a las condiciones de las empresas.

En otros casos, por el contrario, se encuentran abiertos a repensar un cambio en la manera de trabajar, ya que notan que la rotación comienza a afectar la continuidad de un equipo de trabajo, lo cual afecta a la productividad. Sin embargo, no lo ven como algo urgente.

Si bien no todos los puestos de trabajo pueden estar cargados de las cinco dimensiones que propone este modelo, se debe intentar que tenga la mayor cantidad de ellas, para que el individuo vea a su trabajo como algo que puede darle mayores oportunidades y satisfacciones. Para esta generación, es necesario que sus puestos se vean cargados de todas las dimensiones, sobre todo las de autonomía y retroalimentación.

En cuanto al rediseño propiamente dicho, las opciones son rotación de puestos, diversificación de puestos y enriquecimiento de puestos. Para esta generación en particular y teniendo en cuenta las entrevistas realizadas, las opciones válidas para que la dinámica del trabajo sea más motivante cuando se llega a un estancamiento son la rotación y el enriquecimiento de puestos.

- **Rotación de puestos:** cuando la actividad se vuelve rutinaria, sobre todo en trabajos muy operativos, es una excelente forma de rediseñar el trabajo. Esto a su vez permite al individuo aprender sobre muchas actividades, dotándolo de nuevos conocimientos y aptitudes. Esto es esencial para esta generación que gusta mucho de aprender y experimentar nuevas situaciones.
- **Enriquecimiento de puestos:** Un puesto enriquecido organiza las tareas de modo que permite que el empleado realice una actividad completa, incrementa su libertad e independencia, y le da más responsabilidades y retroalimentación. Esto podría decirse que es casi la definición de trabajo perfecto para un individuo de la generación Y. Por supuesto, hay que agregarle otros factores de motivación adicionales pero lo grueso del ámbito laboral debería ser así.

Cómo retener a la Generación “Y” en la organización

En principio, esta generación no aspira a quedarse en una misma empresa durante largos años para ascender a nivel jerárquico a medida que transcurre el tiempo, sino que prefieren desarrollar una carrera profesional en distintas organizaciones para tener, a futuro, un conocimiento amplio de diversos sectores y que probablemente terminen aplicando en el desarrollo de sus propios negocios.

De esa manera, lo que se recomienda a las organizaciones es alinear sus objetivos con los intereses, habilidades y competencias de éstos. Los empleadores que deseen tener a personas de esta generación, deberán entender que ellos valoran la flexibilidad, horizontalidad y que se les dé autonomía al perseguir las metas impuestas.

Se hace imprescindible que las áreas de recursos humanos desarrollen nuevos y efectivos programas de captación y fidelización de personal. Estos procesos deben brindar a este nuevo tipo de empleado, la posibilidad de crecimiento laboral e intelectual, como de igual forma, un buen clima laboral que facilite su trabajo.

Ya sea en grandes empresas como en pequeñas, tanto el líder como el departamento de recursos humanos, deben tener siempre presente que ellos pueden soportar condiciones negativas, siempre y cuando tengan algún aspecto que los motive. Para ellos, sus herramientas de trabajo son fundamentales por lo que no les deben faltar jamás, para mantener un nivel moderado de motivación. Por supuesto, luego se deberá ir agregando aspectos motivantes para que estén satisfechos con su trabajo y no deseen irse de una organización.

Existen los siguientes posibles senderos de intervención para retener a la Generación "Y":

1. **Generar espacios laborales flexibles:** en la actualidad, en un mundo interconectado, lo más importante es la calidad del trabajo que se realice y no las largas jornadas laborales. El código de vestimenta tiende a inclinarse hacia la comodidad, los lugares de trabajo deben ser luminosos y cómodos. El teletrabajo es una tendencia que va ganando cada vez más terreno.

2. **Modelos de participación en la toma de decisiones:** a los millenials les gusta trabajar en organizaciones en la cuales su opinión sea tomada en cuenta en las decisiones que asume la compañía. Esta generación constantemente cuestiona su entorno empresarial, no con el fin de juzgar, sino para entender las razones por las cuales se toman ciertas decisiones a nivel organizacional. El objetivo final de esta mirada crítica es generar nuevas propuestas que dinamicen su trabajo día a día.

3. **Dinámicas de motivación laboral:** con el fin de incorporar por un tiempo más extenso a esta nueva fuerza laboral al interior de las organizaciones, es que éstas deben motivar a sus colaboradores a través de incentivos a mediano plazo, en los cuales se premien sus fortalezas e iniciativas, se los reconozca tanto en sus aciertos como en sus deslices, y se les dé la posibilidad de aprender de esos errores. Aprender cómo es que están más a gusto en los ambientes laborales y comenzar a plantearse nuevas maneras de gestionar equipos multigeneracionales.

4. **Fortalecimiento del trabajo en equipo:** los Millenials, han aumentado sus expectativas respecto a su entorno laboral, por lo tanto, el desarrollo de sus actividades se centra en el trabajo de colaboración con el fin de obtener mejores resultados. Esta generación ve el trabajo competitivo como un desgaste; para ellos la

amistad, confianza e interrelación social son los factores que más influyen en el desempeño laboral.

5. Programas de capacitación: no se trata de realizar constantes programas de inducción, esta generación tiene sed de conocimientos que no adquieren en sus estudios o no se los ha dado la experiencia, por lo que frecuentemente buscan incorporar nuevas habilidades y la oportunidad de probar aspectos innovadores con un enfoque moderno y sobre todo multidisciplinar. Hoy los programas de capacitación laboral, deberían brindar una posibilidad de interacción entre las personas, y de esta forma generar espacios de encuentro, fortalecer las conversaciones de la gente (debates) y validar la diversidad de miradas.

6. Liderazgo y coaching: generar un líder-coach, que facilite procesos de aprendizaje, que transmita valores más comunicativos que informativos. Liderazgo que empodere, genere confianza y articule equipos unificados y eficientes. Este liderazgo debe convocar, manejar habilidades que estén al servicio de la comunidad de trabajo, invitar a la flexibilidad y adaptabilidad. De igual forma, debe persuadir, convocar, construir equipos, incluir y generar espacios de confianza.

Debe alejarse del “liderazgo capataz”, enfoque antiguo y altamente controlador, que trabaja más con las fisuras que con las bondades de las personas. Por último, el líder-coach debe generar climas emocionales sanos, honestos y colaborativos, como de igual forma, debe siempre estar diseñando escenarios de aprendizajes compartidos.

7. Motivación y colaboración: Motivar a los Millenials requerirá una asignación de tareas acopladas a objetivos con una retroalimentación frecuente que le den oportunidades de crecer, aprender y contribuir con aportes importantes. Esta generación incluye personas con comportamientos colaborativos innatos, especialmente cuando el propósito y los objetivos del equipo son entendidos, lo cual es una gran fuente de motivación para los Millenials.

Las organizaciones deben estar conscientes de que la Generación Y requiere de mensajes y elementos auténticos, que los identifiquen como individuos y no como parte de una masa.

Estos últimos caminos de actuación deben ser tomados en consideración por aquellos que deseen gestionar eficazmente a una generación distinta, con sus virtudes y defectos, pero que es comprometida y responsable con lo que hace.

Cadena de valor de Michael Porter y la Generación Y

A modo de conclusión, se propone a las organizaciones que tomen en cuenta las preferencias y maneras de trabajar de esta nueva generación que irá ganando terreno en el ámbito laboral, ya que si se los dirige correctamente pueden generar altos grados de creación de valor para las organizaciones. Es por ello que se considera que es posible aplicar el modelo de Cadena de Valor de Michael Porter a este estudio.

Porter indica que desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que logra vender. Una empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear su producto. La meta de una estrategia genérica es generar a los compradores un valor que supere su costo.

La ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Si se toma como unidad de análisis a la Generación Y, es posible decir que su valor distintivo radica en su creatividad, innovación, capacidad de crear ambientes de trabajo amenos, logrando así que se formen equipos de trabajo, eficientes y productivos, ya que son motivados por el cumplimiento de metas y por los desafíos.

Las ventajas recién mencionadas acerca de contar con estas personas en las organizaciones, por supuesto, tienen costos asociados. No sólo teniendo en cuenta los aspectos económicos, sino también aspectos motivacionales como programas de desarrollo, capacitación, buen diseño de la estructura de trabajo, condiciones de trabajo amenas y herramientas clave, es suficiente para ellos.

Como se mencionaba, para Porter existen actividades generadoras de valor que aportan márgenes y las diferencia entre actividades primarias y de apoyo.

Las actividades primarias son aquellas que tienen una vinculación directa con el proceso de fabricación, distribución, venta o servicio postventa del producto. La cadena de valor de Porter hace referencia a cinco actividades primarias: Logística interna, Producción, Logística externa, Marketing y Servicio de Postventa / Mantenimiento.

Las actividades de apoyo, se corresponden con aquellas vinculadas al aprovisionamiento, tareas de infraestructura, recursos humanos y la investigación y desarrollo.

Si se aplica este modelo a la Generación Y, y a su gestión, sería posible expresar que las actividades primarias son aquellas relacionadas al proceso de Recursos Humanos, es decir, reclutamiento, selección, inducción y desarrollo.

Estas actividades lograrán que el “producto”, es decir, el empleado de la Generación Y, se sienta acompañado a lo largo del proceso, lo cual lo hará sentirse motivado y comprometido, generando en él, un nivel de productividad mayor porque se sentirá a gusto, siendo este el mayor valor que le puede aportar a la organización.

Las actividades de apoyo podrían relacionarse con el hecho de proveer las condiciones de trabajo correctas, el brindarles las herramientas necesarias para que puedan trabajar, establecer procesos de motivación constantes y desafíos que los mantengan alertas, y que puedan ayudarles a conseguir sus objetivos laborales.

Para Porter, lo importante es “Maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos”. Esto se puede lograr, dándoles a estas personas que requieren, tal vez, un poco más de esfuerzos de gestión o cambios de paradigmas, lo que desean para poder trabajar, pero a cambio, las organizaciones obtendrán empleados comprometidos con los objetivos de la organización, productivos y motivados. De esta manera sería posible que las estrategias a corto, largo y mediano plazo, se cumplan gracias al empuje de estas personas.

Bibliografía consultada

CARAHER, Lee; (2016), "Millenials en la Oficina, Cómo lidiar con una generación que no sigue las reglas", 1ª Edición, Argentina, Paidós.

ROBBINS, Stephen y JUDGE, Tomithy; (2009), "Comportamiento Organizacional" 13a Edición, México, PEARSON Education S.A.

Fuentes de información digitales

Diario La Nación, Sección El Mundo, (2014, 16 de septiembre) La revancha de los Millennials: ahora son la "generación amable" [en línea]. Recuperado el 14 de noviembre de 2015 de <http://www.lanacion.com.ar/1724153-la-revancha-de-los-millennials-ahora-son-la-generacion-amable>

Diario La Nación, Sección El Mundo, (2013, 13 de mayo) "La generación yo, yo, yo", los jóvenes nuevamente en la mira [en línea]. Recuperado el 14 de noviembre de 2015 de <http://www.lanacion.com.ar/1581502-la-generacion-yo-yo-yo-los-jovenes-nuevamente-en-la-mira>

Diario La Nación; Urien, Paula, (2013, 22 de septiembre) Los jóvenes que cambian las reglas: generación Y [en línea]. Recuperado el 14 de noviembre de 2015 de <http://www.lanacion.com.ar/1622011-los-jovenes-que-cambian-las-reglas-generacion-y>

Diario El País; Santos, Rubén; (2014, 28 de agosto) No pida perdón por ser 'millennial'[en línea]. Recuperado el 15 de noviembre de 2015 de http://elpais.com/elpais/2014/08/27/icon/1409133152_845838.html

Meister, Jeanne (2013, 26 de junio). El choque entre boomers y millennials, ¿es real? [en línea]. Estados Unidos. Recuperado el 17 de noviembre de 2015 de <http://www.wobi.com/es/blog/millennials/el-choque-entre-boomers-y-millennials-es-real>

Stein, Joel; Millennials: The Me Me Me Generation, Time Magazine, (2013, 20 de mayo) [en línea] Estados Unidos, recuperado el 11 de noviembre de 2015 de <http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>

Otras fuentes de información digitales

Blanco, Daniela; Millennials: la generación yo yo yo, Infobae, (2013, 13 de mayo) [en línea] Argentina, recuperado el 11 de noviembre de 2015 de <http://www.infobae.com/2013/05/13/710418-millennials-la-generacion-yo-yo-yo>

Deloitte, Millennial Innovation Survey (2013) [en línea] Estados Unidos, recuperado de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/dttl-crs-millennial-innovation-survey-2013.pdf>

Fernandez S., A.; Millennials, la generación malcriada que quiere cambiar al mundo, ABC, (2012, 11 de noviembre) [en línea] España, recuperado el 13 de noviembre de 2015 de <http://www.abc.es/20121103/sociedad/abci-millennials-generacion-201211021603.html>

Franichevich, Alberto y Marchiori, Eugenio A.; Generación Y, sangre nueva en la empresa, IAE, [en línea] Argentina, recuperado el 20 de noviembre de 2015 de http://www.robobinetti.com.ar/contents/alumnos/material/pdf/14165323_83_generacion-y-iae-150514.pdf

García Allen, Jonathan; Tipos de Liderazgo, [en línea] España, recuperado el 25 de mayo de 2016 de <https://psicologiymente.net/empresa/5-tipos-de-liderazgo-mas-frecuentes>

Gestión. Sección Management, Portal web; Generación Y: Salario no es principal prioridad, [en línea] Perú, recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/ese-business-school-salario-no-principal-prioridad-generacion-y-2074590#comentarios>

Gonzalez Sanchez, Jimena; Consejos para liderar la generación Y, (2012, 09 de agosto) [en línea] Perú, recuperado el 16 de noviembre de 2015 de <http://www.gestiopolis.com/consejos-para-liderar-la-generacion-y/>

Gutierrez-Rubí, Antoni; La crisis y la Generación Y, (2008, 19 de agosto) [en línea] España, recuperado el 08 de noviembre de 2015 de <http://www.gutierrez-rubi.es/2008/08/19/la-crisis-y-la-generacion-y/>

The Pew Research Center; Millennials in Adulthood, (2014, 07 de marzo) [en línea] Estados Unidos, recuperado el 09 de noviembre de 2015 de <http://www.pewsocialtrends.org/2014/03/07/millennials-in-adulthood/>

Verdú, Antonio; ¿Qué es la cadena de valor?, (2001, 08 de julio) [en línea], España, recuperado el 27 de mayo de 2016 de <http://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>

Vicente Diaz, José Carlos; Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard, (2014, 10 de febrero) [en línea], España, recuperado el 15 de diciembre de 2015 de <http://sharingideas-josecavd.blogspot.com.ar/2014/02/modelo-de-liderazgo-situacional-de.html>

Anexo A: Encuesta masiva difundida por redes sociales

Generación Y

Hola. La siguiente encuesta no te llevará más de 3 minutos. El objetivo es caracterizar a la Generación Y que comprende a personas de 18 a 30. ¿Nos ayudas?

*Obligatorio

*Edad:

*Sexo:

- Femenino
- Masculino

¿Vivís en Mendoza - Argentina?

- Si
- No

1. ¿Qué expectativas tenés a largo plazo en el ámbito laboral?

- Aprender
- Ganar experiencia
- Hacer carrera en la organización
- Otro:

2. ¿Cuánto tiempo pensas permanecer en una organización?

- Menos de un año
- Un año
- Más de un año
- Más de dos años
- Otro:

3. ¿Cómo te sentís más productivo?

- Con libertad de trabajo
- Con feedback permanente
- Con un marco que structure tus límites
- Sin un control permanente
- Otro:

4. ¿Cómo preferís trabajar?

- En el lugar de trabajo
 - Teletrabajo
 - Mixto
 - Otro:
5. ¿Cómo preferís que sean los horarios? '
- Flexibles en la entrada
 - Flexibles en la salida
 - Rígidos
 - Otro:
6. ¿Qué te motiva en el trabajo?
- Objetivos claros
 - Trabajar con autonomía
 - Tener un líder que acompañe
 - Trabajar en equipo
 - Tener desafíos
 - Otro:
7. ¿Te considerás innovador y creativo?
- Sí
 - No
8. ¿Considerás necesaria una recompensa por ser creativo?
- Sí
 - No
9. ¿Cuál es tu objetivo laboral a largo plazo?
-
10. ¿Te entusiasma la idea de una empresa o negocio propio?
- Sí
 - No
11. ¿Cómo preferís comunicarte en el ambiente laboral?
- Cara a cara
 - E-mail
 - Teléfono
 - Mensajes de texto
 - Redes sociales

- Otro:

12. Cuando te comunicas con personas de otras generaciones, ¿te considerás escuchado?

- Sí
- No

13. ¿Qué tan leal a tu actual empleador te considerás?

- Poco
- Algo leal
- Leal

14. ¿Qué es lo más Importante cuando buscás trabajo? (1 Poco importante - 5 Muy importante)

	1	2	3	4	5
Desarrollo profesional					
Compensación monetaria					
Balance aboral/profesional					
Reputación de la empresa					
Jubilación y otros beneficios					
Oportunidades de avance					
Capacitación					

15. De los criterios anteriores, ¿la falta de cuál te haría cambiar de trabajo?

- Desarrollo profesional
- Compensación monetaria
- Balance laboral/profesional
- Reputación de la empresa
- Jubilación y otros beneficios
- Oportunidades de avance
- Capacitación

16. ¿Considerás que tu ética de trabajo es fuerte?

- Hacés sólo lo que te piden
- Hacés trabajo extra en algunos proyectos especiales
- Siempre estás dispuesto a hacer más

17. ¿Cómo pensás que otras generaciones ven tu ética de trabajo?

- No estás lo suficientemente motivado
- Motivado cuando hay una necesidad específica
- Altamente motivado
- Otro:

18. ¿Cómo preferís que sea la forma de vestirse en el lugar de trabajo?

- Muy casual
- Casual
- Formal
- Otro:

Formularios de Google.

Link de la encuesta: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScXnmEPd-O97Mp5Gu0Ik1f0qaQh8i2fu5UTgj4koSOLSdljA/viewform>

Anexo B: Cuestionario de entrevistas personales a personas de la Generación Y

Nombre:	Organización:	Puesto:
Edad:	Sexo: F – M	Antigüedad:

1. ¿Qué te gusta de tu trabajo? ¿Cuáles son las condiciones que hacen que te quedes?
2. ¿Qué no te gusta? ¿Qué condiciones harían que te vayas?
3. ¿Te consideras leal a tu empleador?
4. ¿Cuáles son tus objetivos laborales? ¿Qué esperas de este trabajo?
5. ¿Qué te motiva en el trabajo?
6. ¿Cómo te sentís más productivo?(objetivos claros, autonomía, feedback, etc)
7. ¿A qué le das mayor importancia: a lo económico o al desarrollo profesional?
8. ¿Cuáles son tus objetivos a largo plazo?
9. ¿Cómo preferís trabajar? (Horarios, lugar de trabajo, condiciones, etc)
10. ¿Cuánto tiempo estimas que vas a pertenecer a esta organización?
11. ¿Qué tendría que hacer la organización para que te quedes más tiempo del que estimas quedarte?

Personas Entrevistadas

	Nombre	Edad	Estudios/Ocupación	Puesto	Organización	Antigüedad	Hijos
1	Federica André	26	Lic. En Comercio Internacional	Operativa	Empresa de comercio exterior	1 año	No
2	Georgina Pozobón	25	Lic. En Administración	Administrativa	Empresa de transporte	2 años	No
3	Marina Guzmán	22	Estudiante de Derecho	Recepcionista	Gimnasio	6 meses	No
4	Federico Bravo	26	Lic. En Administración	Ventas	Empresa de ventas de sistemas informáticos	2 años y medio	No
5	Mariángeles Ledda	26	Lic. En Administración	Administrativa	Empresa de distribución de productos masivos	3 años	No
6	Valeria Gonzalez	25	Estudiante de Psicología	Vendedora	Perfumería	8 meses	No
7	Abigail Morales	24	Lic. en Relaciones Públicas	Community manager	Empresa de eventos empresariales	7 meses	No
8	Ezequiel Jara	23	Estudios secundarios	Administrativo	Empresa de digitalización	3 años	No

9	Agustín Bravo	24	Estudios secundarios	Operario	Carpintería industrial	8 meses	No
10	Gabriel Cano	26	Estudios secundarios	Operario	Metalúrgica	2 años	Sí
11	Jesús Roca	27	Estudios secundarios	Operario	Fábrica de cemento	11 meses	No
12	Alejandro Roca	29	Estudios secundarios	Encargado	Canchas de futbol	1 año	No
13	Marisol Lira	26	Estudios secundarios	Cosmetóloga	Multiespacio	2 años	Si
14	Néstor Parezuela	26	Estudios secundarios	Repartidor	Droguería	9 meses	No

Anexo C: Resumen de respuestas

	Nivel de estudios	Productividad	Motivación	Preferencias laborales	Objetivos laborales	Lealtad	Duración de la vinculación
1	Universitario	Saber lo que se espera de mí, organizar mis tareas, poder desenvolverme sola	Buen sueldo, aprender, oportunidad de crecer	Buen ambiente, flexibilidad, comodidad en la sillas y herramientas necesarias, horario corrido	Desarrollo profesional, buen sueldo para poder viajar. Negocio propio	Relativamente	1 año y medio
2	Universitario	Metas y objetivos diarios claros, poder planificar mi tiempo. Libertad para proponer cosas nuevas y alternativas	Reconocimiento, trabajar en equipo, aprender	Horario corrido, en el lugar de trabajo, flexibilidad	Desarrollo profesional, oportunidad de crecimiento. Negocio propio	Si	5 años si puedo rotar de tareas
3	Universitario	Con instrucciones claras y autonomía	Aprender, hacer contactos	Comodidad, elementos necesarios para trabajar, trabajar en equipo	Desarrollo profesional y aprendizaje	No	1 año
4	Universitario	Autonomía, posibilidad de crear y proponer cosas	Oportunidades de crecimiento y aprendizaje	Trabajo por objetivos, sin órdenes	Desarrollo profesional y aprendizaje, buen sueldo para lograr. Negocio propio	Relativamente	Al llegar a un punto en que no se puede crecer – 2 años y medio
5	Universitario	Haciendo lo que me gusta, con autonomía, siendo constante	Aprender, oportunidades de crecimiento	Horario corrido, con tareas organizadas, buen ambiente laboral, herramientas necesarias	Desarrollo profesional, aprendizaje, buen sueldo para lograr objetivos personales. Negocio	Sí, relativamente	3 años

					propio		
6	Universitario	Siendo amable con los clientes, siendo servicial	Trabajo para poder pagar mi carrera	Libertad de ser yo misma, buen ambiente, buen sueldo	Lograr recibirme para trabajar de lo que estoy estudiando	No	1 año
7	Universitario	Teniendo mis tareas delimitadas, sabiendo lo que tengo que hacer.	Aprender, ganar experiencia, oportunidades de crecimiento	Buen ambiente, trabajo en equipo, con las herramientas necesarias, comodidad	Desarrollo profesional	Sí	3 años
8	Secundario	Sabiendo lo que hago, con libertad para trabajar, y con retroalimentación constante	Trabajar en equipo, buena comunicación entre todos.	Horario corrido, con una buena computadora, buena iluminación, sin ruidos	Aprender, y poder estudiar para ser profesor	No, me quedo por cuestiones económicas	2 años y medio
9	Secundario	Con órdenes específicas, que me digan lo que tengo que hacer	Trabajar a cambio de dinero para solventar mis gastos	Cumplir horario y tareas	Ganar antigüedad en una empresa	Sí	5 años
10	Secundario	Con dinamismo, saber lo que tengo que hacer	Trabajo para mantener a mis hijos y poder darles lo mejor	Buen ambiente laboral, compañerismo, posibilidades de aumentos de sueldo	Lograr mejoras salariales, hacer contactos, tener seguridad y estabilidad laboral	Relativamente	2 a 4 años
11	Secundario	Con tareas y objetivos diarios establecidos	Trabajo en equipo, organización de tareas. Oportunidad de crecer	Buenas condiciones salariales, herramientas de trabajo correctas	Lograr objetivos personales a largo plazo	Sí	2 a 4 años

12	Secundario	Libertad de hacer las cosas en mis tiempos	Trabajo en equipo en algunas cosas y de manera personal en otras. Aprender nuevas cosas	Tranquilidad, relacionarse con clientes, tener contactos, buen sueldo	Estabilidad laboral para lograr objetivos personales	Sí, relativamente	3 años
13	Secundario	Haciendo lo que me gusta, organizando mis tareas, demostrando lo que sé hacer	Trabajo para darle lo mejor a mi hija, y además para lograr hacerme un nombre en el mundo de la cosmetología	Buena relación con los clientes, buen ambiente laboral, horario corrido	Estabilidad y seguridad laboral, buen sueldo	Sí, relativamente	3 años
14	Secundario	Haciendo lo que me dé dinero, teniendo actividades para hacer	Poder lograr objetivos personales	Buen ambiente, buen incentivo económico, con las herramientas necesarias	Negocio propio y objetivos personales(vivienda propia)	No	2 años

*Notar que el número de orden de la tabulación coincide con el número de entrevistado en la lista del anexo B.

Anexo D: Cuestionario a jefes/supervisores

1. ¿Cómo ve a esta nueva generación de trabajadores?
2. ¿Qué piensa de la alta rotación que hay entre ellos?
3. Para usted, ¿cómo cree que les gusta trabajar? (en términos de tarea, comunicación, horarios, etc)
4. ¿Cómo cree que hay que motivarlos?
5. ¿Qué les ofrecería para que se queden más tiempo del promedio (2 años y medio)?
6. ¿Cuáles creen que son los objetivos laborales a mediano y largo plazo de estas personas?
7. ¿Qué tipo de líder necesita esta generación?
8. ¿Considera que es necesario un cambio de paradigma en la manera de liderar a esta generación? ¿Es urgente?

Personas entrevistadas

	Nombre	Jefe de:
1	Ivone Caneva	Entrevistado 4
2	Gustavo Moyano	Entrevistado 1
3	Roxana Candia	Entrevistado 7
4	Walter Medinilla	Entrevistado 8
5	Juan José Sánchez	Entrevistado 12
6	Daniel Jaime	Entrevistado 13

Anexo E: Resumen de respuestas de jefes/supervisores

	Opinión general	Alta rotación	Preferencia de trabajo	Motivación	Objetivos laborales	Tipo de líder
1	Trabajadores, comprometidos, con ganas de aprender	Gran preocupación, dejan despojado un puesto cuando se van, desequilibran al irse	Autonomía, organización de sus tiempos, horario corrido, con herramientas claras	Aprender, desarrollo profesional crecimiento	Generar una carrera profesional. Tener negocios propios	“El líder autoritario ya no funciona con nadie”, líder colaborador
2	Comprometidos, les gusta generar un buen ambiente de trabajo, son colaboradores. Quieren aprender. Rápidos.	Preocupa, pero no tanto, no afecta tanto a una organización tan estandarizada, pero a largo plazo se deben tomar acciones para retenerlos más	Horario corrido, saber lo que hacen, tener las herramientas y los conocimientos.	Crecer y aprender, desarrollarse.	Crecer profesionalmente, hacer carrera o tener su propia organización	Un líder tal vez paternalista, que los ayude y les enseñe
3	No les gusta hacer mucho esfuerzo físico, pero algunos son muy comprometidos y responsables.	Preocupa porque no permiten general un equipo de trabajo consolidado.	Objetivos a cumplir, con órdenes claras en algunos aspectos, comunicación fluida	Aprender, trabajar en equipo, ganar experiencias	Crecer profesionalmente, ganar experiencias	Persona que los acompañe y los guíe, pero sin atosigarlos
4	Trabajadores, pero no muy comprometidos	No me afecta, siempre van a haber empleados dispuestos a trabajar	Hay cosas básicas que se les brinda un horario fijo, herramientas y algo de flexibilidad, pero si esas condiciones no les gustan, pueden buscar otro lugar	Ganar experiencia, ganar un sueldo para sus gastos personales	Ganar experiencia, aprender	Alguien que aclare lo que se debe hacer y que luego les de retroalimentación
5	Responsables, cumplidores, algunos a veces fallan, la mayoría son predispuestos	Algo me preocupa, me gusta tener a personas de confianza, pero si se van no sería demasiado complicado	Libertad de actuación, horarios a cumplir, herramientas claras	Tener un buen sueldo para lograr sus objetivos personales	Estabilidad, seguridad laboral, posibilidad de crecer económicamente	Alguien que establezca tareas a cumplir y luego controle

		reemplazarlos				
6	Apasionados por lo que les gusta hacer, flexibles, cordiales, buenos para el trabajo en equipo	Es algo preocupante, pero la estructura económica actual no me permite mejorar algunas condiciones	Horarios claramente definidos, valoran su tiempo, herramientas de trabajo básicas, trabajo en equipo	Tener un buen sueldo, aprender más y más sobre lo que les gusta y generar contactos que permitan otras oportunidades	Estabilidad, crecimiento, seguridad	Líder compañero que esté a su lado como un igual.

Declaración Jurada

Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

"El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros"

Apellido y Nombre **Guemón
Paula.**

Nº Registro **26191**

Mendoza, **27 de Julio de 2016.**

Firma

