

# Universidad Siglo 21



## **Diversidad generacional en el trabajo y su influencia en los procesos de Selección.**

Análisis de Empresas Pyme de una ciudad del interior de la Provincia de Buenos Aires.

Trabajo Final de Grado  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

Autora: Marta Susana Codonio – VRHU04571

Tutoras: Maria Jose Villa

Pilar Maure

Córdoba, Argentina. Año 2016

## **Agradecimientos**

Agradezco infinitamente a Dios Padre, que me dio la vida y la Fe, y me permitió tener la ilusión y la energía necesarias para perseguir y alcanzar mis sueños.

A Luis, mi esposo y compañero incondicional, que me ayudó en todo momento, me alentó en momentos difíciles y me brindó toda la confianza para que pudiera concretar este proyecto.

Lo dedico especialmente a mis padres, que me miran con amor desde alguna estrella luminosa, siento que me cuidan y guían mis pasos, este logro es para ellos, vivirán por siempre en mi corazón.

## Resumen

Las Pequeñas y Medianas empresas (PyMEs) desempeñan un papel esencial en la creación de empleo, tanto a nivel global como regional. Al momento de incorporar empleados, suelen producirse desfases entre la oferta del mercado laboral y la calidad de los candidatos disponibles, al no satisfacerse plenamente los perfiles de requerimientos. El factor edad restringe frecuentemente la oferta de Recursos Humanos. Esta investigación se realizó sobre empresas Pyme del Partido de Tres Arroyos<sup>1</sup>, evaluando como se integra la diversidad generacional en el trabajo, aspectos diferenciadores de cada generación, su influencia positiva o negativa en la convivencia laboral, y preferencias de edad, máxima y mínima, al seleccionar personal. La investigación fue de tipo descriptiva, se aplicaron encuestas a empresas de diversos objetos sociales y tamaño. Se complementó con entrevistas de tipo cualitativo e indicadores del Mercado de Trabajo del Municipio.

Según los resultados que prevalecieron, los gerentes pertenecen a la generación menos numerosa, gestionan a sus empleados y fijan políticas que generalmente no consideran la brecha existente entre directivos y dirigidos. Las diferencias de valores, expectativas y formas de entender el trabajo, comunes a estudios realizados en otras partes del mundo, generan dificultades en la convivencia laboral. En la práctica no existe percepción clara del impacto de la diversidad generacional, y se tiende a evitar, sin generar herramientas para una gestión estratégica, potenciar las capacidades individuales, lograr sinergias y mejorar la empleabilidad. Ello repercute en la dificultad para obtener personal idóneo, generando discriminación por edad en la Selección de Personal.

**Palabras clave:** Diversidad Generacional, Empresa Pyme, Generaciones, Discriminación Laboral.

---

<sup>1</sup> Provincia Buenos Aires ( Argentina)

## Abstract

Small and Medium-sized enterprises (SMEs) play an essential role in employment creation, both at global and regional level. At the time of recruiting employees, there may be a mismatch between labour market and the quality of available candidates when profile requirements are not fully satisfied. Age is a factor which usually limits the supply of Human Resources. The present research was carried out on SMEs in the Tres Arroyos District<sup>2</sup>, and it evaluates how generational diversity is integrated at work, differentiating aspects of every generation, its positive or negative effect on the working environment, and minimum and maximum age preferences in staff selection. It was a descriptive research; surveys were conducted in enterprises of different corporate purposes and sizes. It was supplemented with qualitative interviews and indicators for the Municipal Labour Market.

According to the prevailing results, managers belong to the smallest generation, they manage their employees and set up guidelines and policies which usually do not take into consideration the existing gap between executives and subordinates. Differences in values, expectations and ways of understanding work, in common with studies carried out in other parts of the world, present difficulties in the working environment. In practice there is no clear perception of the impact of generational diversity, and it tends to be avoided, without creating tools for a strategic management, fostering individual skills, achieving synergies and improving staff recruitment. This causes difficulty in employing suitable staff, which creates age discrimination in the selection process.

**Key words:** Generational Diversity, SMEs, Generations, Work Discrimination.

---

<sup>2</sup> Buenos Aires Province (Argentina)

## Índice

INTRODUCCION .....	8
CAPITULO 1	
Planteamiento del Problema .....	9
1. Tema .....	11
2. Justificación .....	12
3. Antecedentes .....	13
4. Objetivos .....	15
4.1. Objetivo General	
4.2. Objetivos Específicos	
CAPITULO 2	
5. Marco Teórico .....	16
5.1. Definiciones .....	16
5.1.1. Generación .....	16
5.1.2. Diversidad .....	16
5.1.3. Empresa Pyme.....	17
5.2. Discriminación – Discriminación Laboral.....	18
5.3. Generaciones – Tipos de Generaciones.....	18
5.3.1. Características distintivas de las Generaciones.....	19
5.3.1.1. Tradicionalistas	
5.3.1.2. B.Boomer	
5.3.1.3. Generación X	
5.3.1.4. Generación Y	
5.3.2. Competencias Laborales.....	20
5.3.3. Competencias Conductuales.....	21
5.4. Publicaciones sobre el tema .....	22
5.5. Oportunidades – Retención de Talento. ....	25
5.6. Gestión de la Diversidad – Herramientas.....	26
5.7. Discriminación Laboral por Edad.....	27

5.7.1. Situación en otros países y contextos.....	28
<b>CAPITULO 3</b>	
6. Diseño Metodológico .....	31
6.1. Ficha Técnica 1 .....	32
6.2. Ficha Técnica 2 .....	33
<b>CAPITULO 4</b>	
7. Procesamiento, Análisis e Interpretación de datos	
7.1. Consideraciones Generales.....	34
7.2. Composición de la Encuesta .....	35
7.3. Empresas Encuestadas .....	35
7.4. Respuestas y Observaciones Generales.....	41
7.4.1. A - Distintas Generaciones en la Organización.....	41
7.4.2. B - Características de cada Grupo Generacional.....	43
7.4.3. C - Otros Factores .....	48
7.4.4. D - Reclutamiento y Selección de Personal.....	48
7.5. Entrevistas .....	51
7.6. Informe E.I.M.T.M.....	52
<b>CAPITULO 5</b>	
8. Conclusiones .....	55
8.1. Sobre los Objetivos .....	55
8.2. Consideraciones Finales.....	61
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	64
<b>ANEXOS</b>	
Anexo I – Encuesta 1 .....	67
Anexo II – Entrevista - Preguntas.....	71
Anexo III - Entrevista – Resumen de Respuestas.....	72

Diversidad Generacional en el trabajo y su influencia en los procesos de Selección.

Anexo IV – Tablas .....	76
Libro de Códigos.....	79
Matriz de datos.....	86
Anexo E - Formulario Descriptivo del Trabajo Final de Graduación.....	89

## **Introducción**

En el interior de la Provincia de Buenos Aires, el partido de Tres Arroyos con su ciudad homónima, cuenta con un importante desarrollo de la industria metalmecánica y alimenticia y un fuerte sector comercial y de servicios. Estos sectores están integrados mayoritariamente por empresas Pyme que son los mayores proveedores de empleo a la población. Frecuentemente en el momento de Reclutamiento y Selección de personas suelen producirse desfases entre la oferta del mercado laboral y la calidad de los candidatos disponibles, debido a que no se satisfacen en su totalidad los perfiles de requerimientos. La edad constituye muchas veces una barrera para considerar a un potencial aspirante.

Con este trabajo de investigación se analizará el grado de diversidad generacional que existe en las empresas Pyme de Tres Arroyos y zona de influencia, identificando los factores que favorecen u obstaculizan la interacción de personas de diferentes edades en las empresas Pyme y evaluando si existe discriminación por edad al momento de la selección de personal.

Las diferentes generaciones en el mundo de la empresa pueden crear dificultades a la hora de compatibilizar las actitudes, expectativas y valores que cada una presenta. Asimismo gestionar a los diferentes grupos de edad dentro de la organización, asegurando pluralidad de perspectivas, cohesión interna, transmisión de los conocimientos y aprovechamiento de las contribuciones de cada generación, puede aumentar la eficiencia, consolidar los resultados y garantizar la vigencia de los valores de la empresa. Es necesario para ello discernir sobre la composición y características de las distintas generaciones en las empresas locales.

El ámbito de estudio marca la diferencia entre una ciudad del interior y las grandes ciudades. La incógnita se presenta sobre la medida en que se replican en este terreno los conocimientos que se disponen sobre el tema, fundamentados en otros contextos, para otros espacios y tamaños de organizaciones. También influye en el resultado la aplicación muy limitada o precaria de herramientas de gestión de Recursos Humanos en la administración de las empresas radicadas en la zona que se estudiará.



## CAPITULO 1

### *Planteamiento del Problema*

El panorama demográfico de las provincias de nuestra nación, y de la Provincia de Buenos Aires en particular, pone en evidencia un serio problema de fuertes disparidades. El proceso de convergencia regional al que se han encaminado muchos países desarrollados y en vías de desarrollo, no ha tenido lugar en nuestro país luego de dos siglos de historia. Así lo determina la Cámara Argentina de Comercio (CAC) con la Universidad CAECE, en su informe “Serie de Disparidades Regionales” presentado en el mes de Mayo de 2013. Del mencionado informe se desprende que la incidencia de la provincia de Buenos Aires en el total de la población nacional es del 38,9%, está dividido en 135 partidos, en 15 de los cuales concentra el 54,2% de la población. Hay 105 partidos de la provincia cuyas poblaciones no superan los 100.000 habitantes. Es precisamente en los partidos menos poblados del interior donde se evidencia que a pesar de contar con formación universitaria en el 7% de su población, una importante proporción de habitantes no completan estudios secundarios, y se producen desfasajes entre la demanda de empleo y los perfiles de las personas que se pueden conseguir para satisfacerla. En Tres Arroyos existe un importante desarrollo de la industria metalmecánica y alimenticia y un fuerte sector comercial y de servicios. Estos sectores están integrados mayoritariamente por Empresas Pyme, las que son los mayores proveedores de empleo a la población.

Como lo han señalado diversos autores, la convivencia de personas de distintas edades en el trabajo, sumado a la dinámica de cambio constante que demanda candidatos cada vez más especializados y versátiles instala el reto de lograr una buena convivencia, complementando y generando sinergias que repercutan en el rendimiento del negocio. La clave reside en aprovechar las capacidades individuales de cada miembro, evitando la confrontación de estilos, y puede convertirse en una ventaja competitiva si se la gestiona adecuadamente. (Manpower, 2010). Poner a trabajar de manera coordinada a

profesionales de distintas edades que pueden aportar conocimiento, frescura y experiencia revitaliza cualquier empresa.

El problema reside en saber alinearlos (Bustillo A., 2015). De lo dicho se infiere que una adecuada gestión de la diversidad generacional, lleva implícito el principio *ganar-ganar*, (Covey S., 1997) donde las organizaciones se benefician obteniendo las personas más adecuadas a sus requerimientos y optimizando así sus resultados y muchas personas de distintos grupos etarios pueden mejorar su empleabilidad. Puede observarse que en gran parte de las vacantes ofrecidas se excluyen a personas mayores de 35 / 40 años, estableciendo una brecha en años cada vez mayor entre la edad requerida para jubilarse y la posibilidad de trabajar. Las dificultades que surgen en los equipos por diferencias entre las perspectivas personales y discrepancias en enfoques y opiniones, demandan gestionar el talento considerando las características generacionales de cada elemento (Manpower, 2010).

Aunque es tema de preocupación desde otras perspectivas y en otros ámbitos, la cuestión no posee en nuestro país, y en consecuencia en nuestra región, investigación empírica definitoria y no ha sido tratado en profundidad por la bibliografía disponible hasta el presente.

## ***1. Tema***

En este estudio se intenta definir como está integrada en la actualidad la diversidad generacional en el trabajo generado por las empresas Pyme radicadas en la ciudad y partido de Tres Arroyos, cuales son los grupos determinantes de cada generación que conviven en las organizaciones y en que proporciones con respecto al total de mano de obra empleada. Se busca además esclarecer, bajo el punto de vista de los empleadores, los aspectos que pueden favorecer o dificultar la convivencia de estos grupos de personas de edades muy diferentes.

Asimismo una de las posibles consecuencias emergentes de la problemática descripta que se trata de investigar, es verificar si existe discriminación por edad en los procesos de reclutamiento y selección de personal, tanto para las edades máximas como también para las edades mínimas, y comprobar si las preferencias manifestadas son fundadas en base al marco teórico propuesto.

## ***2. Justificación***

Los frecuentes desfasajes entre la oferta del mercado laboral y la calidad de los candidatos disponibles, se suma con frecuencia al factor edad, como barrera para considerar a un potencial aspirante. Este trabajo se realiza con el propósito de determinar, a través de una investigación, si las políticas aplicadas en las empresas evaluadas adoptan y en qué medida la interacción de distintas generaciones, o se encuentran más orientadas a evitarla, derivando en consecuencia en actitudes discriminatorias por edad al momento de tomar decisiones de selección o de retención de personal. La conveniencia de este estudio deriva en que a partir de cierta edad las personas que pierden su trabajo tienen dificultad para volver a emplearse y muchas veces no lo logran. Si se adoptan medidas en consecuencia se pueden obtener los beneficios de un mayor aprovechamiento de las características de cada generación, a través de una gestión flexible y el compromiso de todos, y una mayor empleabilidad. Estos beneficios involucran a empleadores, potenciales empleados y a la sociedad en general. Se pueden obtener aspirantes durante el reclutamiento con las características requeridas por los empleadores en la mayor cantidad posible, así como retener talentos, especialmente por competencias desarrolladas durante sus experiencias laborales. Se logra de este modo contar con trabajadores felices y en uso pleno de sus capacidades, habilidades y aptitudes. Se pretende lograr una mejor comprensión del fenómeno, a nivel social en general, como punto de partida para generar acciones correctivas por los diferentes agentes: organizaciones e individuos en general.

### ***3. Antecedentes***

De acuerdo a un estudio realizado por ManpowerGroup (2010) para México, Centroamérica y República Dominicana, *“Reescribiendo las reglas: la interacción generacional en el trabajo”*, se estableció que por primera vez en la historia cuatro generaciones coinciden en el mismo tiempo y espacio de trabajo. Conviven en el mundo laboral: Tradicionalistas (nacidos antes de 1946), los Baby Boomers (1946-1964), Generación “X” (1965-1976) y Generación “Y” (1977-1997). Cada grupo de individuos comparte valores y prioridades, entiende el trabajo de manera distinta, mantiene actitudes diferentes ante la autoridad, ejerce y vive la responsabilidad a su manera. Resulta imperativo reescribir las reglas de nuestra convivencia en el mundo del trabajo, para aprovechar lo mejor del talento disponible, potenciado por una diversidad generacional que resulta enriquecedora para todos (Manpower, 2010). De acuerdo con la publicación de Fundacio Factor Huma, del 03 de Abril de 2006, la gestión de la diversidad se articula en políticas individualizadas de Recursos Humanos que tengan en cuenta las características, necesidades y potencialidades específicas de cada colectivo de trabajadores. Laino, J. (2013) analiza puntos de conflicto intergeneracional en torno a los aspectos: aprendizaje, liderazgo, concepción del trabajo, motivación, tecnología y ambiente de trabajo, y describe como estos entran en conflicto y afectan las formas de participación grupales.

Por otro lado, en el debate sobre la edad y el trabajo, según el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación de México (CONAPRED), es normal ver anuncios de oportunidades laborales que excluyen a empleados mayores de 35 o 40 años. Estos representan un acto discriminatorio al condicionar o negar el derecho al trabajo por cuestiones de edad. Según la Asociación Mexicana por la No Discriminación Laboral por Edad o Genero (ANDLEG), EL 90% de las vacantes ofrecidas excluyen a los mayores de 35 años y el 10% ofrecido se trata de empleos de bajo salario que no tienen que ver con el perfil académico del solicitante, desperdiciándose años de experiencia.

Diversidad Generacional en el trabajo y su influencia en los procesos de Selección.

El marco teórico del presente estudio se refiere a dos tópicos principales: la diversidad generacional en el trabajo y la discriminación por edad, en las empresas Pyme<sup>3</sup> de Tres Arroyos. Cabe aclarar en este sentido que Tres Arroyos es un partido del interior de la provincia de Buenos Aires, y se identifica con la mayoría de los partidos que componen la mencionada provincia, por su tamaño y características.

---

<sup>3</sup> PyME: Pequeña y Mediana Empresa.

## **4. Objetivos**

### *4.1 Objetivo General*

Analizar el grado de diversidad generacional en el trabajo, factores que la favorecen u obstaculizan y su influencia en el nivel de discriminación por edad en los procesos de selección de personal en empresas Pyme de Tres Arroyos.

### *4.2 Objetivos Específicos*

- Establecer como está integrada la participación de distintas generaciones en el trabajo en el ámbito propuesto para la investigación.
- Identificar cuáles son las manifestaciones o situaciones relacionadas con diferencias generacionales que se consideran oportunidades para la organización.
- Examinar cuales son las manifestaciones o situaciones relacionadas con diferencias generacionales que se consideran contraproducentes o nocivas para la organización.
- Definir las preferencias de límites de edad en los procesos de selección por parte de los distintos sectores.
- Determinar qué aspectos motivan a los selectores de personal para la definición de la edad requerida en las ofertas de empleo.

## CAPITULO 2

### *5. Marco Teórico*

El Marco Teórico relacionado con el presente trabajo se basa en dos puntos fundamentales: Generaciones y Discriminación laboral. La primera está vinculada con el término Diversidad, mientras que al considerar el universo de estudio es necesario definir el concepto de Empresa Pyme.

#### *5.1 Definiciones:*

**5.1.1 Generación:** Por generación debe entenderse un grupo de personas nacidos en los mismos años que comparten eventos significativos en etapas de desarrollo clave, incluyendo experiencias históricas o sociales cuyos efectos sean relativamente persistentes a lo largo de sus vidas (Smola, K. y Sutton, C. 2002). De acuerdo a Word Reference.com es “Conjunto de personas que, por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera parecida”. (Chirinos, 2009) se refiere al termino generación citando a (Gilburg, 2007) como “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores.” Para William Strauss y Neil Howe (1991), citados por Gilburg, “una generación está formada por personas cuya ubicación común en la historia les proporciona una imagen colectiva. El alcance de una generación es aproximadamente el periodo de una fase de vida”.

**5.1.2 Diversidad:** El término diversidad es aquel que nos permite indicar, marcar o hablar de la variedad o diferencia que pueden presentar algunas cosas entre sí, aunque también nos es útil a la hora de querer señalar la abundancia de cosas distintas que conviven en un contexto en particular. (Definicion ABC, 2015). Dass y Parker ilustran la noción de diversidad como todas aquellas maneras en las que nos distinguimos de otros, afirmando que la heterogeneidad puede basarse sobre diferencias en características informativas (por ejemplo formación profesional), visibles (ejemplo edad), o vinculadas con valores, como ser la motivación laboral. A su vez, (Las Heras & Jimenez, 2012)



incluye en su definición de diversidad diferencias en valores, formas de pensar, personalidad, entre otros factores.

**5.1.3 Empresa Pyme:** (Definición ABC, 2007) Una empresa es una organización con fines de lucro que otorga un servicio o bien a la sociedad. Desde el punto de vista de la economía, una empresa es la encargada de satisfacer las demandas del mercado. Para lograr sus objetivos esta coordina el capital y el trabajo y hace uso de materiales pasivos tales como tecnología, materias primas, etc. Pyme es el acrónimo de Pequeña y Mediana Empresa. Se trata de empresas que se caracterizan principalmente por contar con un nivel de recursos y posibilidades mucho más reducidas que los de las grandes empresas. Por lo general se refieren a determinado volumen de ingresos, valor del patrimonio y número de trabajadores. Su definición varía según el país.

(Pilgrim, 2013) Para OIT, las empresas PYME (de cinco a 250 empleados) desempeñan un papel esencial en la creación de empleo y la reducción de la pobreza en los países en desarrollo. El estudio “Lo pequeño sigue siendo hermoso? Revisión bibliográfica de los datos empíricos sobre la contribución de las PYME a la creación de empleo”, analiza alrededor de 50 estudios de investigación y concluye, entre otros aspectos, que las PYME proporcionan dos terceras partes de todos los empleos formales en los países en desarrollo de África, Asia y América Latina. Estas nuevas empresas constituyen una parte relativamente pequeña de todas las empresas, tienden a crecer más rápido que las grandes, y se estima que representan una proporción considerable del total de la creación de empleo. De acuerdo al estudio, el 50 por ciento del total de la creación de empleo procede de las empresas con menos de 100 empleados. No obstante, estamos lejos de comprender por completo la manera de operar de las PYME en las economías en desarrollo, no existen datos de algunas áreas clave como las micro-empresas y las empresas de la economía informal, así como sobre la calidad de los empleos creados en las PYME. Es importante tener presente que estas afrontan desafíos específicos: dificultad de financiamiento, marcos reglamentarios más exigentes y mayor costo para expandirse en relación a las grandes empresas. En un contexto comercial en rápida transformación, las empresas más pequeñas son y serán actores esenciales para forjar la difícil realidad de los mercados laborales en el mundo.

De acuerdo con el Ministerio de Industria de la República Argentina, según la Resolución de la Secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional Nro. 357/15, se califican como Pymes aquellas empresas que, de acuerdo al sector al que pertenecen, no superan los límites de facturación anuales establecidos en la mencionada Resolución. Así, por ejemplo, para el sector Industria y Minería el límite es de \$ 270.000.000, para Comercio \$ 343.000.000, para Servicios \$ 91.000.000. Existe a tal efecto una Clasificación de Actividades Económicas (CLANAE) que contiene los códigos de las distintas ramas de actividad económica aplicables en el país.

### ***5.2 Discriminación. Discriminación laboral.***

La discriminación, según la Real Academia Española, proviene del latín y significa "separar", "distinguir", "diferenciar una cosa de la otra". El significado de la palabra discriminar, puede ser tomado de dos formas, discriminación positiva, que significa reconocimiento o diferenciación, y la discriminación negativa, que es una situación en la que una persona o grupo es tratada de forma desfavorable a causa de prejuicios. Dar trato de inferioridad a una persona o colectividad por motivos raciales, religiosos, de sexo, edad, de clase social o casta u otros motivos ideológicos. (Espasa 1990, p.552) La discriminación laboral comprende el trato de inferioridad dado a personas por motivos ajenos a su capacidad dentro del ámbito de la libertad de trabajo y derecho al mismo.

### ***5.3 Generación Laboral - Tipos de Generaciones:***

Actualmente en el mercado de trabajo conviven cuatro generaciones, cada una con su respectiva mentalidad, que se identifican con ciertos rasgos comunes: Los tradicionalistas, nacidos entre 1900 y 1945. Agrupa a dos generaciones con mentalidades muy similares. Los Baby Boomers, nacidos entre 1945 y 1964. Este nombre refleja la explosión demográfica que se produce en medio del optimismo por la reconstrucción de la posguerra. Los Generación X: nacidos entre 1964 y 1980, en la época de estancamiento en la tasa de crecimiento de la población. Los Generación Y: nacidos entre 1981 y 2000. También conocidos como los *Millenials* (los del Milenio). Hijos de los Baby Boomers, nacen en una época de nuevo crecimiento demográfico. (Molinari, 2011)

### ***5.3.1 Características distintivas de cada generación.***

**5.3.1.1. Los Tradicionalistas:** (Molinari, 2011) Se caracterizan por sus valores de sacrificio, trabajo duro, conformismo y orden. Para ellos los jefes mandan y los subordinados obedecen. Tienen una mentalidad austera, de ahorro, patriotismo y fe en las instituciones. Hoy tienen 70 años o más y se encuentran prácticamente retirados.

**5.3.1.2 Los Baby Boomers:** (Molinari, 2011) Mentalidad optimista, idealista y competitiva. Tienen confianza en las empresas, en las instituciones. Nivel de educación superior. Por su espíritu competitivo y participativo chocan con la generación silenciosa<sup>4</sup>. Aparecen símbolos de status ligados a objetos (automóvil, tamaño de oficina, etc.) y aparecen por primera vez el desequilibrio entre la vida laboral y la personal. La identidad de los Baby Boomers está basada en el trabajo. Pero llega el peor rostro de la globalización: las empresas se venden o fusionan, downsizing<sup>5</sup>, expulsiones por reducción de costos, rediseños, reingenierías. Esta es la imagen que percibe la próxima generación, y marca su personalidad desconfiada e individualista.

**5.3.1.3 Los Generación X:** (Molinari, 2011) Son pocos, por el freno de la explosión demográfica. Criados a la sombra de la hiperactividad de los Boomers, vieron a sus padres despedidos o pobremente recompensados por años y años de dedicación y esfuerzo. Crecen en un mundo online: teléfono celular, cable e internet, acceden con facilidad a mucha información. Creen solo en ellos mismos, una generación individualista y escéptica: no creen en el matrimonio, ni en los gobiernos ni en los políticos, ni en las empresas. Desprecian la burocracia, tienen claro que trabajan para vivir, valoran mucho todo lo que les da placer fuera del trabajo, y si se produce un desbalance buscan una compensación que lo justifique. El compromiso no se mide por las horas de permanencia en el trabajo, solo importan los resultados. No toleran invasión de su tiempo privado, no les gustan las reuniones y valoran mucho la informalidad.

---

<sup>4</sup> Generación silenciosa: se llama así a los Tradicionalistas, caracterizada por instituciones fuertes y vigorosas que ejercen un férreo control sobre la vida del individuo, como la familia, la escuela, la iglesia. (Silent Generation / Traditionalists (born before 1946)).

<sup>5</sup> Downsizing: Término en inglés que significa el acto de reducir el número de trabajadores en una compañía o empresa con el fin de reducir costos. (Oxford dictionaries).

**5.3.1.4 Los Generación Y:** (Molinari, 2011) Es la generación más numerosa de la historia hasta ahora, la generación Y, que dominara el mundo por los próximos 40 años, y llega alterando las reglas y desconcertando a los jefes. Criados en un contexto de participación, alta valoración de sus capacidades y aliento de sus vocaciones. Los *Millenials* son protagonistas, participaron en las decisiones desde niños, y creen que ello es un derecho adquirido. Piensan que el futuro es incierto, viven el ahora. Son nativos digitales, tienen la tecnología incorporada a su cuerpo. Para ellos el trabajo no es todo, no permiten que les absorba todo su tiempo, además buscan placer y diversión en el trabajo. Necesitan conocer el sentido de lo que hacen, solo así se comprometen. Valoran la diversidad, son flexibles, innovadores, resilientes, tienen mucha información y no tienen miedo de usarla, y no permiten que la vida profesional arruine la familia, la pareja, los amigos. No temen abandonar la organización cuando algo no les gusta. Se unen a las organizaciones por el dinero y se van por los jefes. En los próximos diez años la Generación Y comenzara a ocupar posiciones de alta dirección en las empresas, modificando radicalmente la forma en que se hacen las cosas.

### **5.3.2. Competencias laborales.**

(Manpower, 2010) Describe la perspectiva generacional, según expertos de recursos humanos: En los aspectos positivos: Los Baby Boomers apoyan a las personas de nuevo ingreso. Aportan valores, conocen la forma de trabajar y dejan huella. Les gusta su trabajo y quieren mantenerlo. Son muy responsables y disciplinados. No son conflictivos y quieren modernizarse. Los integrantes de la Generación X tienen más experiencia y responsabilidad, están más capacitados y son más estables, cuidan su empleo y están dispuestos a enseñar a los más jóvenes. Generación Y: sus integrantes tienen nuevas ideas y estrategias, aportan frescura y energía. Tienen mejor actitud y al mismo tiempo son más agresivos. Están más actualizados en tecnología.

En cambio, en los aspectos negativos: los Tradicionalistas no abren sus horizontes, no están dispuestos a cambiar, son lentos y no aceptan presiones. Tienen problemas de salud. Los B. Boomers no se acoplan con personas de menor edad. Siguen pautas de conducta ya establecidas y se comportan con malicia. No aceptan los cambios. Tienen un pensamiento cerrado. Faltan por problemas de salud y tienen deseos de

retirarse. Los Generación X: tienen ideas fijas y les cuesta trabajo adaptarse. Están a la defensiva y generan problemas. Son conformistas y apáticos. Los Generación Y son inmaduros e inestables. Les falta compromiso y no acatan las reglas. Son conflictivos y problemáticos.

### ***5.3.3 Competencias Conductuales:***

La expectativa que tenemos de los comportamientos de personas pertenecientes a distintas generaciones, ante diferentes estímulos y situaciones, varía de manera relevante; no solamente en el entorno laboral, sino en todos los ámbitos de la vida. Por ejemplo, la manera en que buscamos esparcimiento y manejamos nuestro tiempo libre puede ser un reflejo de tendencias generacionales diferenciadas. Así pues, quienes pertenecen a la Net Generation<sup>6</sup> están invirtiendo una cantidad creciente de su tiempo en navegar en Internet, usan redes sociales en Internet y pueden estar sustituyendo la comunicación presencial por la comunicación virtual. No valoran la estabilidad en el trabajo ni el dinero de la misma manera que la Generación X, que tiene fama de ser más materialista e individualista. Los más jóvenes, pertenecientes a la Net Generation, son quienes presentan quizá las motivaciones más contrastantes con respecto al resto de la fuerza laboral. Ellos nacieron en una época que acumula todos los cambios sociales, económicos, tecnológicos y culturales que se han acelerado en el mundo en las últimas décadas, y buscan calidad de vida con integridad y entretenimiento. Por su parte, quienes pertenecen a la Generación X en su mayoría dicen que tienen capacidad de sacrificio y dedicación, que buscan self-branding<sup>7</sup> y estatus; les importa relativamente menos el respeto, ya no se sienten jóvenes ni quieren entretenerse, pero son impacientes. Los Baby Boomers opinan que los de su generación son dedicados y colaboradores, buscan más respeto que estatus y son muy leales. (Manpower, 2010)

---

<sup>6</sup> Net Generation: También se denomina así a la Generación Y, como jóvenes que crecieron rodeados de medios digitales (Don Tapscott, 1997) Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation.

<sup>7</sup> self-branding: marca personal que se elabora y transmite con ánimo de diferenciarse y conseguir mayor éxito en las relaciones sociales y profesionales.

#### **5.4 Publicaciones sobre el tema.**

(Molinari, 2011) Vivimos en una era de cambios, hoy los niños juegan con sus computadoras portátiles en forma de tabletas antes de cumplir su primer año de vida. Los jóvenes que están ingresando a las organizaciones tienen valores muy distintos a los de sus padres.

Sin embargo, como lo expresa Thomas Barnett citado por (Molinari, 2011), estamos jugando un juego nuevo con reglas viejas. Los jefes continúan aferrados a modelos tradicionales, encuentran muchas dificultades para atraer y comprometer a los jóvenes, recrudecen los conflictos y la rotación se dispara. Los jefes se lamentan de que esta nueva generación no tiene compromiso. Es el final de una época, está declinando el reinado de los Baby Boomers al frente de las organizaciones, y esta nueva generación, la generación Y está llegando con sus propios gustos, ideas y valores. Es la más numerosa de la historia, y si ellos no se adaptan al mundo, el mundo tendrá que adaptarse a ellos, ya que serán quienes dominen la vida social, política, económica cultural por los próximos 40 años.

(Molinari, 2011) manifiesta que aunque siempre ha existido la convivencia en los lugares de trabajo de personas jóvenes con otros a punto de jubilarse, antes las personas compartían ciertas ideas, valores, creencias y comportamientos, que se daban por sentados y a nadie se le ocurría ponerlos en discusión. Hoy la impresión es que hubiera estallado una guerra intergeneracional. Los cambios se han acelerado, las diferencias de mentalidad son mucho más perceptibles, y provocan lo que se denomina turbulencia generacional. Para gestionar un contexto donde participan diferentes generaciones es crucial desarrollar la empatía, y, para lograrlo, se debe comprender la forma de interpretar el mundo de cada generación.

(Molinari, 2011) describe que resulta necesario lograr una mayor comprensión de los conflictos generacionales y crear valor estratégico a través de una gestión más efectiva del capital humano.

Las organizaciones y el mundo necesitan personas flexibles, con capacidad para aprender y comprometidas con la sociedad en general y/o comunidad que les rodea. El

proceso de reclutar y retener ese tipo de personas es condición necesaria para garantizar la continuidad de cualquier organización y/o institución. Resulta importante considerar, en la búsqueda de gente flexible, comprometida y de principios éticos y morales superiores, la época generacional de los nuevos trabajadores, y contrastar el arquetipo de comportamientos y actitudes de las generaciones frente al trabajo, así como posibles formas de motivación para conseguir un mejor desempeño. (Chirinos, 2009)

(Las Heras & Jimenez, 2012) expresan que durante décadas, el éxito en la carrera se asociaba a escalar puestos en la jerarquía de la empresa. Triunfar, se medía en términos de nivel de responsabilidad y retribución. La estrategia para lograr dicho éxito pasaba por invertir tiempo y esfuerzo en un mismo sector y, frecuentemente, en la misma compañía. Es el entorno en el que ha vivido la Generación Baby Boomer. La propiedad de la empresa era conocida y estable. En nuestro país, en muchos casos, era familiar. Sin embargo, cada vez más, las organizaciones desaparecen al ser fusionadas o adquiridas, al trabajar con alianzas, o al pertenecer a capital extranjero. Los Baby Boomers, y los antecesores de la Generación Y, soñaban con contratos indefinidos. Hoy las jerarquías se han achatado enormemente.

A la generación Y no le importa cambiar con frecuencia de trabajo, si ello les aporta nuevas habilidades y experiencias. Buscan cambios cuando lo ven necesario. El trabajo es un medio para conseguir un fin. Valoran el aprendizaje continuo y desean ser evaluados por los otros. Aportan conocimiento y aplicación de nuevas tecnologías, manejan distintos canales de comunicación, y tienen distintos modos de organizar el trabajo. Esperan que se valoren sus aportaciones específicas y que se escuchen sus ideas, no están dispuestos a obedecer sin que se establezca una comunicación de doble vía. Necesitan saber el contexto, cómo se engarza su trabajo dentro del conjunto del proyecto, y qué margen tienen para añadir, quitar o sugerir alguna idea. (Las Heras & Jimenez, 2012)

Los Baby Boomer en cambio, han crecido en un contexto muy competitivo, son muy numerosos, y han tenido que salir adelante en un mundo con posibilidades muy distintas a las de sus padres. Buscan conseguir carreras excelentes. Y están dispuestos a trabajar cuanto sea necesario para poder prosperar. Valoran las recompensas tangibles

cómo el dinero, los puestos de poder, y las grandes oficinas. No tienen ningún problema en desafiar a cualquier líder. Y son tenaces y constantes. Y muy sensibles a los opiniones de los demás. Los Baby Boomer aportan experiencia y visión del negocio. Han aprendido a comprender la dimensión política de la empresa, a tener visión estratégica y orientar los proyectos hacia el largo plazo. Están comprometidos con la empresa y su responsabilidad y disciplina les hace indispensables en cualquier proyecto empresarial. (Las Heras & Jimenez, 2012)

Las principales dificultades para que ambas generaciones puedan trabajar juntas, se encuentran en los diferentes estilos de comunicación; de intereses y prioridades; de organización del trabajo y de valores.

(Chaparro, 2015) Es difícil para los directivos de empresas y directores generales encontrar los mejores talentos. El compromiso del empleado es ahora más difícil de lograr. Esta falta de compromiso debilita la productividad de una empresa. Al existir en el entorno empresarial una demanda cada vez mayor de los mejores talentos, el equilibrio de poder de alguna manera está cambiando del líder para el trabajador. Por otra parte, los empleados son ahora mucho más contingentes, móviles y autónomos, por lo que son más difíciles de mantener. Algunos otros factores clave que una empresa debe tener en cuenta son: 1) Lidiar con las brechas de liderazgo, un tema crítico porque los líderes de hoy no saben cómo dirigir a sus equipos. Para que una empresa prospere, debe tener líderes competentes que puedan comprender, apreciar y dirigir a los empleados. 2) Mejorar las habilidades de liderazgo, para que un empleado pueda trabajar en su mejor potencial, debe sentirse motivado. Un líder con habilidades de comunicación es un modelo a seguir, mientras que alguien que sólo grita y grita alrededor de la oficina, sólo crea pánico y resentimiento. 3) Los incentivos son importantes: financieros o no financieros, un trabajador valioso debe ser compensado en consecuencia. Sin embargo, un salario atractivo no es suficiente para mantenerlo comprometido. (Queen, 2015)

(Maison P. H., 2012) Habla sobre el modo en que cambian los ejes de importancia. Los más jóvenes vieron los despidos de los mayores. Cambia para ellos el modelo de éxito: familia, deportes, viajes, relación virtual, es un cambio en el eje de la vida. Y el modelo de éxito que sostienen no coincide con lo que se le ofrece. Por otro



lado, los mayores nos sentimos molestos y amenazados, porque ellos vienen a cuestionar nuestro sentido de valores, nuestro modelo de éxito y los años y esfuerzos que invertimos. Estamos frente a gente que piensa distinto, y si queremos retenerlos, tomar en cuenta que no les interesa quedarse 10 años en la empresa, debemos enfocarnos en que se sientan bien mientras estén.

(Maison P. , 2013) Para los jóvenes Y la importancia del trabajo se ha desplazado, y para reducir los riesgos de rotación es necesario investigar sobre cómo hacer que el trabajo sea más relevante. Las jerarquías ya no son un valor laboral, el respeto no existe. Este nuevo sistema de valores tiene renovados hábitos y conocimientos, mayor eficacia, son creíbles, para que los respeten. Tienen una emancipación más tardía, y necesitan manejar la frustración, demandan contención y su umbral de tolerancia es más bajo. Hay que darle sentido al trabajo de los jóvenes, que sepan por que trabajan y tengan visión. El esfuerzo es un desvalor, no están dispuestos a trabajar más horas si no tienen la contraprestación que buscan. Si los que lideran tienen mentalidad anterior, deben desafiar el statu quo, lograr más flexibilidad que atraiga y retenga gente: sacar los paradigmas, correrse del lugar jerárquico, compartir conocimientos, poner significado a lo que hacen, tratar de sacar lo mejor en el tiempo que se quedan.

### ***5.5 Oportunidades. Retención de talento***

. (Manpower, 2010) En el informe “Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo” concluye que la nueva dinámica generacional presenta distintas oportunidades de alta importancia estratégica para las empresas, tales como crecimiento de la organización, diseño de nuevos productos y servicios, incremento de productividad y retención de talento. Para tener éxito en la ejecución de planes de acción que tienen como meta dichos objetivos es necesario implementar una gestión del talento que considere el factor generacional.

(Otero, 2009) No es lo mismo definir talento en una organización que desarrolla su actividad en la gran urbe, o en organizaciones multinacionales, a otras que se desempeñan en una pequeña población o son sucursales de aquellas. A las empresas las conformamos las personas, y está en cada una de ellas el conocimiento, la creatividad, la

innovación, el compromiso, la defensa de los valores humanísticos y el respeto por las leyes como por la diversidad cultural. Es más oportuno hablar de “personas talentosas”, solo los hombres y las mujeres pueden crear y transmitir el conocimiento, canalizar las emociones personales y respetar las de las otras personas, integrarse socialmente e interactuar con otros ciudadanos, adquirir capacidades técnicas, asumir y gestionar riesgos y tener actitudes colaborativas.

Todas las personas son en alguna medida talentosas de manera diferente. Es necesario estimularlas a dar valor a la organización desde su entorno de trabajo, a desarrollar todo su potencial, formar e integrar equipos donde cada uno aporte sus conocimientos, creatividad y experiencia.

(Mattone, 2015) en su disertación para The Annual H.R.Conference realizada en Chile en Setiembre de 2015, manifiesta que hoy una organización típica enfrenta dos problemas: el primero es que del 40 al 70% de su equipo directivo se jubilara en los próximos cinco años, y en segundo lugar, para reemplazarlo su generación X es escasa y su generación Y es demasiado joven. Sin embargo los más jóvenes poseen la capacidad de convertirse en grandes líderes y futuros ejecutivos de alto nivel, queda en manos de las organizaciones identificarlos y desarrollarlos para impulsar su negocio. Los elementos culturales críticos de talento incluyen: Despliegue de talento – reclutamiento, evaluación, selección, promoción- Diagnostico de talento -medición de las competencias, habilidades y capacidades- Desarrollo de talento- contar con las herramientas, procesos y recursos que desatan el potencial de su talento-.

### ***5.6 Gestión de la diversidad: Herramientas para hacerla competitiva.***

(Fundació Factor Humà, 2012) La gestión de la diversidad generacional en el trabajo es el conjunto de medidas destinadas a garantizar un equilibrio de los diferentes grupos de edad dentro de la organización, que asegure la diversidad cultural y la pluralidad de perspectivas, la cohesión interna, la transmisión de los conocimientos y el aprovechamiento de las contribuciones de cada generación. El estudio “Generación y Talento 2012” realizado por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE analiza que aporta cada generación a la organización y que aprende una generación de la otra. La

metodología es una encuesta realizada en España y América Latina. La principal aportación diferencial de la Generación Y es el conocimiento de las TIC<sup>8</sup>. A su vez, la Generación Y aprende de las personas Baby Boomers visión estratégica y de negocio y compromiso. Las Baby Boomers aportan sobre todo un alto conocimiento del negocio y responsabilidad y aprenden de la generación Y a usar diferentes canales de comunicación.

(Muriel S. R., 2012) A medida que un profesional va cumpliendo años va perdiendo empleabilidad, algo que se explica difícilmente ya que el incremento de edad es proporcional al aumento de la experiencia y los conocimientos que va adquiriendo. No existe una relación entre la edad y el talento, los profesionales más maduros no son peores ni los más jóvenes mejores. Las competencias están en la persona no en la edad. No obstante, la mayoría de los planes de gestión del talento tiene como destinatarias a las generaciones más jóvenes. Sin embargo, las personas de generaciones de veteranos o Baby Boomers aportan mayor serenidad y perspectiva en el trabajo, mientras que las personas pertenecientes a las generaciones X e Y, sobre todo los nativos digitales, tienen una gran capacidad de colaboración y trabajo en red, comunican abiertamente, tienen iniciativa y no temen a la innovación. La empresa que sea capaz de visualizar y equilibrar todas estas diferencias complementarias conseguirá ser mucho más competitiva.

### ***5.7 Discriminación Laboral por edad.***

La discriminación por edad afecta al grupo que busca trabajo, pues se imponen límites de edad para la contratación o bien se alega una falta de tiempo para alcanzar el desarrollo óptimo dentro de la empresa o un exceso de experiencia. Las políticas antidiscriminatorias en las constituciones actuales se han multiplicado en casi todos los países, ya que todos tenemos derecho a luchar por cumplir metas basándonos en nuestras capacidades e idoneidad y no ser diferenciados por nuestra condición social, raza, edad o estado. La relación laboral se puede dividir en tres partes temporales, el período antes de la contratación, donde el individuo busca trabajo en diversos medios y se presenta a entrevistas para ver si su perfil encaja con el que busca la empresa. Otro período temporal es cuando se establece el vínculo legal entre el trabajador y el empleador, y este último le

---

<sup>8</sup> TIC: Tecnologías de la información y la comunicación.

da una remuneración al trabajador por las labores que le han sido especificadas al comienzo del vínculo laboral en el contrato de trabajo. Por último está el periodo donde la relación de trabajo acaba y el vínculo laboral se extingue. En la etapa anterior a la contratación se puede dar la discriminación de distintas formas, desde el anuncio de oferta laboral, donde se puede exigir personas de buena presencia, con auto, o con otras características que no estén relacionadas con las necesidades que se necesita para el trabajo y que están fundadas más en prejuicios que en factores netamente laborales. También los exámenes de sida, de embarazo, o test socioeconómicos son muestras de discriminación hacia quien busca empleo (Carmona, 2005). La discriminación por edad es consecuencia de una diferenciación en el trato, la negación de derechos y oportunidades o el uso de imágenes estereotipadas de los individuos, solamente por su edad cronológica. Este hecho afecta a todas las edades, aunque en particular lo sufren las personas mayores, ya que se basa en el envejecimiento y en el uso de arquetipos creados sobre la naturaleza y capacidad de los individuos de diferentes edades. (Hermosilla Navarrete & Tapia Orozco, 2006) mencionan a Aranguren, J.L 1995.

**5.7.1 Situación en otros países y distintos contextos:** (Lemus, 2015) Manifiesta que en su país, Colombia, Cada día es mayor la tendencia a ejercer discriminación etaria para la fuerza laboral de edad madura, incrementando con esta práctica, el desempleo masivo. Para nadie es un secreto el que los patronos rechazan a solicitantes de empleo que ofrecen madurez, estabilidad, experiencia y buenas calificaciones, sencillamente a causa de la edad. Los anuncios de vacantes proclaman descaradamente, los límites máximos de edad para los solicitantes. Las empresas ejercen políticas que alientan franca o encubiertamente, la discriminación laboral, por razón de la edad. Se prescinde de ellos al promocionar al personal, tienen menor acceso a los cursos de capacitación, se les hace ceder sus puestos, o se les presiona para que se jubilen anticipadamente, haciendo sitio a la gente más joven. Muchos empresarios señalan que la continua presencia del empleado de edad madura restringe la contratación y bloquea los ascensos de otros, especialmente de gente joven. Se arguye que la gente madura no es capaz de soportar el agotamiento físico o tensión mental de ciertas ocupaciones. Que los empleados mayores son menos adaptables y menos flexibles y en consecuencia menos eficientes y productivos. Otros piensan con preocupación de que habrá más ausencias del trabajo, a causa de

enfermedades y accidentes, con una fuerza laboral entrada en años, o que es demasiado caro capacitar a un empleado de edad madura, que solo servirá a la empresa unos pocos años antes de su retiro. Lo que pudiera faltarle al trabajador maduro en rapidez (en algunos cargos) lo compensa con su madurez y experiencia. No es cierto de que se ausente más del trabajo que el personal de menos edad. Y hay, incluso, una mayor probabilidad de que se quede en la firma por más tiempo, que su colega más joven.

En España, (Fernández, 2015) Desde entornos empresariales se ha manifestado habitualmente que los trabajadores de mayor edad se adaptan menos a los cambios tecnológicos y organizativos en las empresas aunque está demostrado que esa resistencia al cambio viene condicionada por factores diversos y no únicamente por la edad que tenga el trabajador. En cualquier caso, la mayor resistencia al cambio de ese colectivo no puede ser argumento para discriminarles en el ámbito laboral. Por lo tanto, cuando en la entrevista a un candidato (o cuando entrega el currículum en mano) se le dice por parte del seleccionador que quizás no obtenga el puesto porque por su edad tendrá dificultades en adaptarse a los cambios tecnológicos, se está produciendo una discriminación directa por razón de edad, es un atentado contra la dignidad de la persona. En este caso, la empresa puede ser sancionada o demandada. Se elimina el carácter discriminatorio “cuando, debido a la naturaleza de la actividad profesional concreta de que se trate o al contexto en que se lleve a cabo”, la edad “constituya un requisito profesional esencial y determinante, siempre y cuando el objetivo sea legítimo y el requisito, proporcionado.” (Mars, 2013) del diario El País en España, expresa que aunque no todas las empresas ponen el filtro de la edad en forma explícita en sus anuncios, los obstáculos en los procesos de selección aumentan a partir de los 40 años. Suele creerse que a mayor edad hay más vicios adquiridos, menos disponibilidad a viajar, mayores exigencias salariales, más riesgo de que abandonen en cuanto encuentren algo más adaptado a su experiencia.

En México, Las oportunidades para trabajar, cada vez más cerradas. (Informador.MX, 2014) A pesar de ser anticonstitucional, varias empresas descartan la contratación de personas con experiencia y prefieren a jóvenes con mayor flexibilidad salarial. Para el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación, CONAPRED, estos

avisos representan “un acto discriminatorio al condicionar o negar el derecho al trabajo por cuestiones de edad”. Así pues, aunque negar un empleo por motivos de edad esté prohibido por la Constitución y la Ley Federal del Trabajo, lo cierto es que son cada vez más las empresas que, aunque no señalen explícitamente un filtro de edad, cierran las puertas a miles de mexicanos que ven limitadas sus oportunidades de desarrollo económico y social.

## CAPITULO 3

### *6. Diseño Metodológico*

La presente investigación será de tipo descriptiva, ya que se pretende dar un panorama del fenómeno objeto de estudio y describir cómo aparecen en la actualidad sus componentes principales.

Para ello se realizara un análisis del marco teórico sobre las generaciones en el ámbito laboral y sobre la discriminación al momento de reclutar y seleccionar personal, en particular por causas de la edad de los candidatos. En base a este marco teórico, se plantearan los objetivos, general y específicos de este trabajo, para luego realizar la investigación sobre un grupo representativo de empresas, de diversos objetos sociales, tipos de administración y tamaños basados en la cantidad de empleados.

Las empresas serán segmentadas de acuerdo al sector al que pertenezcan y a su tamaño, tomando en consideración los temas surgidos de la revisión bibliográfica y del marco teórico, de donde se extraerán los conceptos detallados en el instrumento de medición. La metodología será cuantitativa. La técnica que se aplicará es la encuesta, con preguntas de alternativa simple o dicotómicas, alternativa múltiple, con escalas de calificación o escalas de Likert y preguntas abiertas. El universo de estudio serán las empresas Pyme del partido de Tres Arroyos, tomando el criterio muestral no probabilístico, intencional, ya que se seleccionarán intencionadamente los sujetos, en base a su mayor predisposición y en consecuencia oferentes de mayor información para cumplir con los objetivos de la investigación. Las encuestas se realizarán personalmente a los gerentes o responsables de Recursos Humanos de las empresas.

### 6.1 Ficha Técnica 1

Tipo de Investigación	Descriptiva.
Metodología	Cuantitativa.
Técnicas de Investigación	Encuesta.
Instrumento	Cuestionario.
Población	Empresas Pyme del Partido de Tres Arroyos- Provincia de Buenos Aires. Sectores Industria, Comercio y Servicios.
Muestra	7 Empresas Industria, 7 Empresas Comercio y 2 Empresas Servicios. Total 16 casos.
Criterio Muestral	No probabilístico, intencional u opinatico.

El formulario que se utilizará en la encuesta se encuentra disponible en la sección Anexos del presente documento.

Una vez recolectados los datos se procederá a sintetizarlos, ordenarlos y relacionarlos para volverlos significativos. Estos se procesarán codificando y tabulando los resultados, para su análisis, que se determinará mediante el cálculo de frecuencias y porcentajes y su posterior interpretación o síntesis.

Se prevé además la realización de preguntas abiertas de carácter cualitativo, en los casos que sea necesario ampliar y/o clarificar la información obtenida mediante las encuestas. Los contactos, simultáneos o posteriores a la aplicación de la encuesta serán realizados en los casos en que se considere necesaria la ampliación de información, a efectos de comprobar si se han interpretado adecuadamente las preguntas del cuestionario (técnica cuantitativa), y con el objetivo central de captar lo que es importante en la mente de los informantes: sus significados, perspectivas y definiciones. Esta técnica permitirá obtener una información contextualizada y holística, en palabras de los propios entrevistados. (Vieytes, 2004). A través de esta interacción más directa, personalizada y flexible se logrará información no superficial que da al investigador la posibilidad de



esclarecimiento y seguimiento de preguntas y respuestas sin cometer errores. “El muestreo intencional no obedece a reglas fijas, ni especifica de antemano el número de unidades a seleccionar. Por el contrario, este número puede-y debe- ser convenido a lo largo de la investigación, ya que muchas veces surge la necesidad de tomar unidades de muestreo no previstas inicialmente para mejorar la calidad y riqueza de la información” (Vieytes, 2004).

## **6.2 Ficha Técnica 2**

Tipo de Investigación	Explicativa
Metodología	Cualitativa.
Técnicas de Investigación	Entrevista. Individual.
Instrumento	Cuestionario. No estructurado.
Población	Empresas Pyme del Partido de Tres Arroyos- Provincia de Buenos Aires. Sectores Industria, Comercio y Servicios.
Muestra	A convenir.
Criterio Muestral	No probabilístico, intencional u opinatico.

Se analizarán además indicadores del Mercado de Trabajo del Municipio de Tres Arroyos, que permitirán contextualizar adecuadamente la información obtenida en las encuestas y entrevistas para arribar a las conclusiones. Para ello se utilizará información de la Encuesta de Indicadores del Mercado de Trabajo Municipio de Tres Arroyos (E.I.M.T.M) 2015, “Informe de Tasas Básicas”, del Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires para el año 2015. (Min. Trabajo de la Pcia de Buenos Aires, 2015), e “Informe de Caracterización del Mercado de Trabajo- Tres Arroyos 2014-2015”. (Min.de Trabajo de la Pcia. Buenos Aires, 2015).

## CAPITULO 4

### *7. Procesamiento, Análisis e Interpretación de los Datos.*

#### *7.1 Consideraciones Generales:*

El propósito de investigar cómo se integra la diversidad generacional en el trabajo en el ámbito de una ciudad del interior y su zona de influencia, requiere comprobar si se replican los conocimientos existentes sobre el tema en éstas de la misma manera que en las grandes ciudades o, incluso, en otros países. Para ello es pertinente y necesario conocer la forma en que se llevan a cabo las actividades inherentes a los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos en las empresas, clasificándolas de acuerdo al Sector Económico al que pertenecen y al tamaño de las mismas.

Una de las características más destacadas de este contexto es la importancia de las empresas Pyme como principales proveedoras de trabajo formal en la región. Resulta necesario descubrir cómo operan en las empresas Pyme el reconocimiento y evaluación de las características distintivas de cada generación, y determinar cuáles de estas no son relevantes en el ámbito que se ha dado para la realización de este trabajo. Por ejemplo, de acuerdo a declaraciones de Tamara Erickson, los conflictos más comunes entre las generaciones en el trabajo tienen que ver con la percepción del tiempo y, en parte, son impulsados por la tecnología. Para las personas mayores es importante estar físicamente juntas en un lugar y a la misma hora, mientras que las más jóvenes consideran perfectamente normal trabajar en forma asincrónica. (Erikson, 2016) . Aquí el desafío fue determinar si hoy el hecho de trabajar bajo una nueva concepción del espacio, la movilidad, que permite independizar el trabajo de un lugar físico, es un tema vigente y valido para las personas de esta ubicación geográfica, o más bien la cercanía y la accesibilidad físicas que disponen le quitan relevancia a este cambio tan significativo en el mundo del trabajo.

(Muriel S. , 2012) Explica en su blog que con frecuencia leemos, oímos y comentamos que por primera vez en la historia cuatro generaciones comparten un mismo entorno laboral pero en la práctica, las empresas no tienen una percepción clara sobre el

impacto de la diversidad generacional. Cuando la dirección de una empresa diseña las políticas de gestión de personas, lo habitual es que no considere que exista una brecha generacional entre quienes diseñan estas políticas y los destinatarios de las mismas.

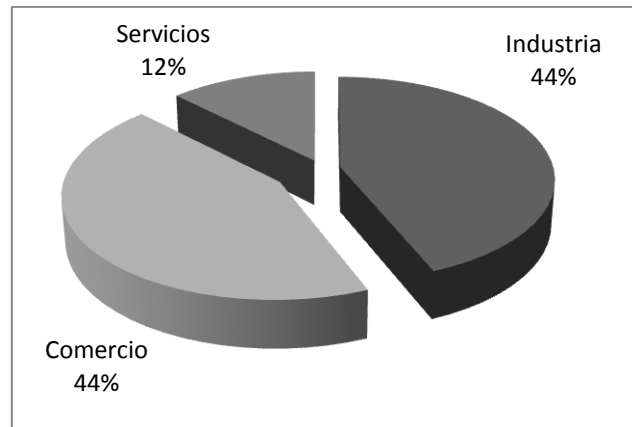
### ***7.2 Composición de la Encuesta:***

La encuesta aplicada a Empresas Pyme del Partido de Tres Arroyos y zona de influencia, en las personas de sus Gerentes o Responsables del área Recursos Humanos, consta de una primera parte en la que se indaga sobre las características de la empresa u organización participante, sector Económico al que corresponde, actividad principal que desarrolla y rango de cantidad de empleados para ubicar su tamaño de acuerdo a esta variable. Luego las preguntas se centran en cuatro temas principales:

- A. Proporción de personas pertenecientes a las distintas generaciones sobre el total de personal de la organización.
- B. Comportamientos y actitudes que se evidencian como distintivas de cada generación de acuerdo a la opinión de sus superiores, principales valores que los caracterizan y demandas o requerimientos más corrientes de cada grupo etario.
- C. Otros factores: Niveles de rotación y ausentismo. Retiros por jubilación.
- D. Sistemas de Reclutamiento y Selección de Personal, dificultades y preferencias o rangos de edad que se requieren.

### ***7.3 Empresas encuestadas:***

Se analizaron, como esta descripto en la metodología, empresas de distinto tamaño y objeto. Preguntas 1.1 y 1.2: A los efectos de su segmentación se requirió el sector económico al que pertenecen y su actividad principal, debiendo considerar necesariamente que el sector Comercio se encuentra muchas veces complementado con prestación de Servicios, así como la Industria integra actividades de Comercialización. Realizada esta salvedad, y considerando para definir este caso la actividad principal, las empresas intervinientes correspondieron a Sector Industria (44%), Comercio (44%) y Servicios (12%). ( Figura 1)



*Figura 1 – Composición de la muestra-Sector Económico.*

Con la intención de representar información de las distintas actividades económicas, se aplicó la encuesta a las siguientes:

- Venta de Electrodomésticos. (1)
- Venta y Servicio de Alarmas. (1)
- Comercialización de Cereales. (2)
- Seguros. (2)
- Fabricación y venta de artículos rurales. (1)
- Supermercado. (2)
- Planta procesadora de semilla. (1)
- Fabrica de galletitas y productos de panadería. (1)
- Metalúrgica- mecanización de plantas (1)
- Fabrica de Acoplados y semirremolques. (1)
- Fabrica de tanques. (1)
- Molino harinero. (1)
- Frigorífico. (1)

Total de la muestra: 16 empresas

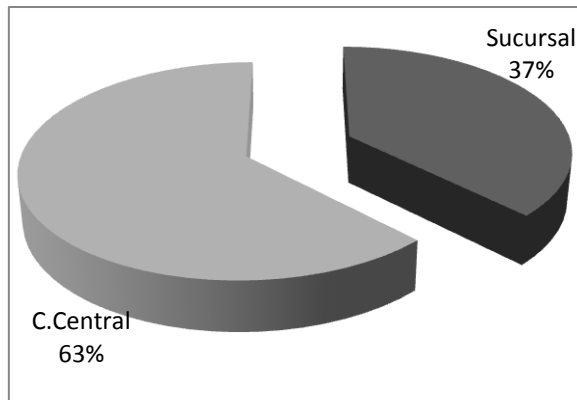
Diversidad Generacional en el trabajo y su influencia en los procesos de Selección.

Al realizar el trabajo de campo surgió la necesidad de incorporar la pregunta:

- a) Se consultó si la empresa u organización es casa central o sucursal.

Como se pudo comprobar en base a documentación relevada y que se describe más adelante, el nivel de informalidad laboral en este Municipio es muy importante, y ello dificulta la obtención de información. Por ese motivo es que la investigación se ha dirigido a la industria, necesariamente más formalizada, por sus características económicas y operativas, y a comercios que en esta zona se consideran más grandes, pero que en algunos casos son sucursales de otros de la región. No se consideraron casos de servicio domestico, trabajo rural ni construcción precisamente por el alto nivel de empleo informal que poseen.

En la figura 2 se muestra la proporción de empresas locales ( 63%) y sucursales de otras localizaciones ( 37%)



*Figura 2 – Participación C. Central / Sucursales*

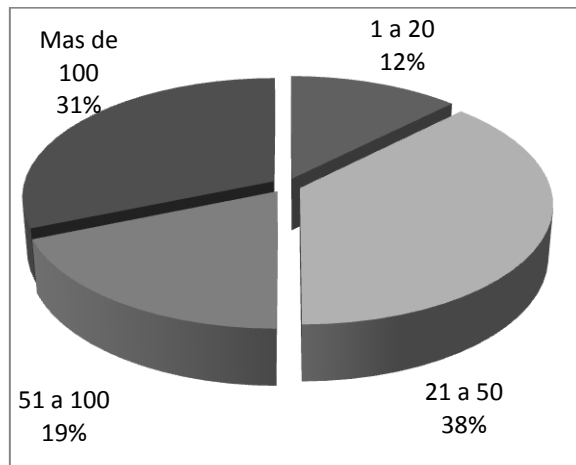
Precisamente el 100% de las empresas Industriales Pyme son de propiedad local, así como el 33% de Comercio evaluados, mientras que el 67% del Comercio restante mas el sector de Servicios corresponde a Sucursales. Este aspecto tiene incidencia importante en el punto 1.4.

Con la *pregunta 1.3* se estableció el tamaño de las empresas encuestadas en base a la cantidad de empleados. El 13% tiene hasta 20 empleados (2 empresas), el 38% de los encuestados tienen de 21 a 50 empleados (6 empresas), el 19% entre 51 y 100

(3 empresas) y el 31% más de 100 empleados (5 empresas). Analizado en función del sector económico, se comprueba que tanto Industria como Comercio tienen la mayor cantidad de casos en el rango de 20 a 50 empleados, mientras que en Servicios se dan los casos de mayor cantidad de empleados (más de 100).

Tabla 1 –  
*Cantidad de Empleados*

	Cant.Empr.	%
1 a 20 empleados	2	13%
21 a 50	6	38%
51 a 100	3	19%
Más de 100	5	31%
	16	100%



*Figura 3 – Cantidad de Empleados*

Segmentando la muestra según cantidad de empleados de acuerdo a la variable Sector Económico, se percibe en la figura 4 que no hay demasiada variación en los distintos segmentos para Industria y Comercio, estableciéndose una diferencia importante en Servicios que comprende empresas de mayor cantidad de empleados.

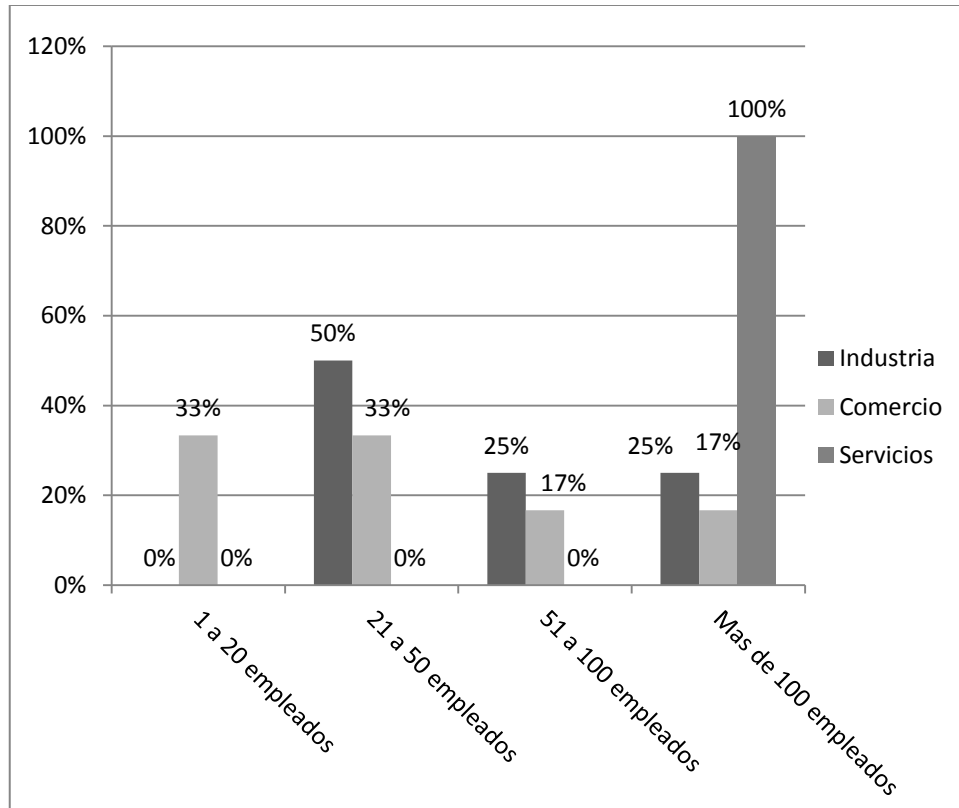


Figura 4 – Cantidad de Empleados según Sector Económico.

A continuación se consulto sobre la forma que se llevan a cabo las distintas funciones inherentes a la gestión de Recursos Humanos en la empresa, (*Pregunta 1.4*) siendo este un dato de mucha relevancia para la presente investigación y para sus posibles derivaciones.

El la figura 5 se comprueba que el 63% de los encuestados no posee Departamento de Recursos Humanos.

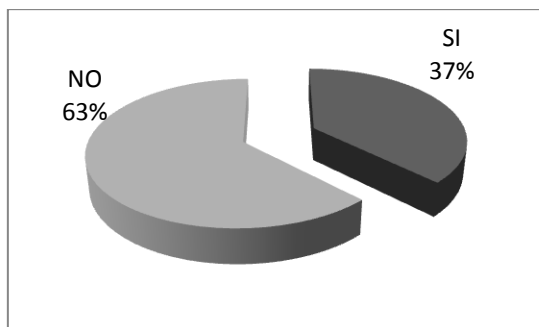


Figura 5 – Posee Departamento de Recursos Humanos?

Se evaluaron las alternativas de Gestión de Recursos Humanos, en figura 6 detalla que el porcentaje que no posee departamento de RR.HH. tiene la función a cargo del Gerente de la compañía el 13%, a cargo de otros funcionarios de la empresa el 25% y a cargo de una consultora externa el 25%.

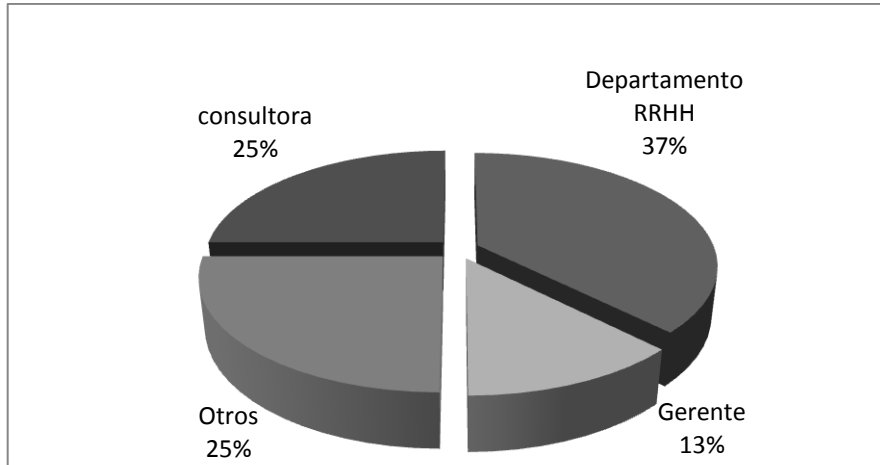


Figura 6 – Gestión de Recursos Humanos.

Analizados de acuerdo al Sector Económico, se dedujo que la gestión está a cargo de un Departamento de R.R.H.H. mayoritariamente en Comercio 67% y Servicios 50%, que tiene su 50% restante a cargo de consultora externa. Figura 7.

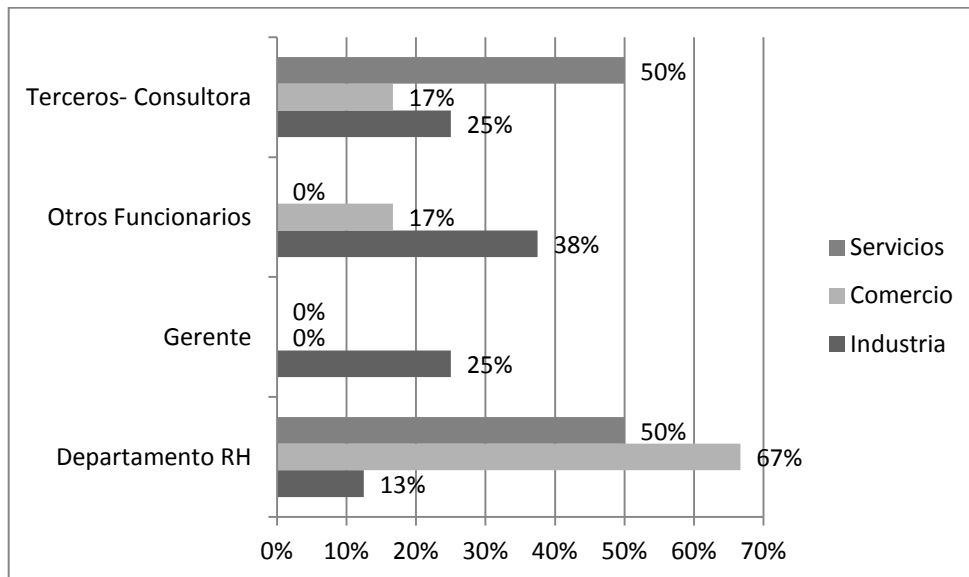


Figura 7 – Gestión de Recursos Humanos por Sectores.



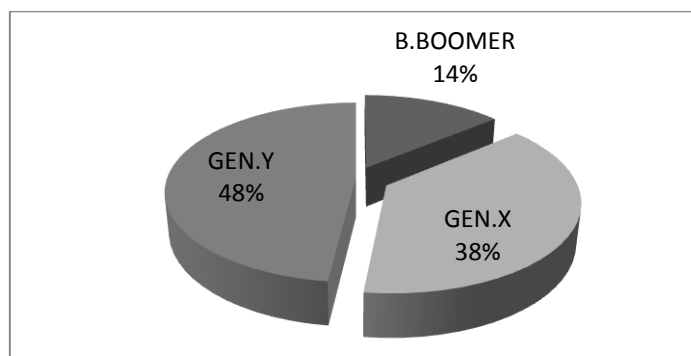
Retomando el hecho de que en Comercio mas Servicio existe un 83% de casos que son sucursales con sus casas centrales en otras localizaciones, se puede inferir que en las empresas locales solo el 6% del total de empresas encuestadas tiene Departamento de RRHH en su estructura.

Se comprobó una importante falta de profesionalización en el ámbito de la gestión de recursos humanos en las empresas. Se comprobó de este modo que la gestión de personal se desarrolla de una manera muy básica, lo que quedo en evidencia al manifestarse inconvenientes en la aplicación de las encuestas, por falta de información o de evaluación del personal afectado (por ejemplo se dificulto obtener información sobre cada grupo etario, sus expectativas, valores, actitudes e intereses, por no existir análisis ni registro sistemático de esta información).

#### **7.4 Respuestas y observaciones generales.**

**7.4.1 - A - Distintas Generaciones en la organización. Pregunta 2:** Previa descripción a los encuestados sobre las edades que comprende cada generación, a efectos de facilitar la comprensión del tema, se pregunto cuál es la proporción aproximada de empleados de las generaciones Baby Boomer, Generación X y Generación Y en su plantilla de personal.

El objetivo fue estudiar la estructura demográfica de las empresas, cuantificando que porcentaje del total de empleados en la organización se encuentra en cada grupo generacional, clasificando la información de acuerdo al sector económico al que pertenecen. Conforme a la información recogida, la participación de cada generación en la muestra analizada es la siguiente (Figura 8):



*Figura 8 – Generaciones.*

En la clasificación por sectores, se percibe (figura 9) que el sector Servicios cuenta con el mayor porcentaje de B.Boomer (25%) seguido por Industria con el 16%; Generación X es mayor también en servicios (45%) seguido por Comercio (40%) y el mayor porcentaje de Generación Y lo tiene Comercio(51%) seguido muy cerca por Industria (48%) Figura 9.

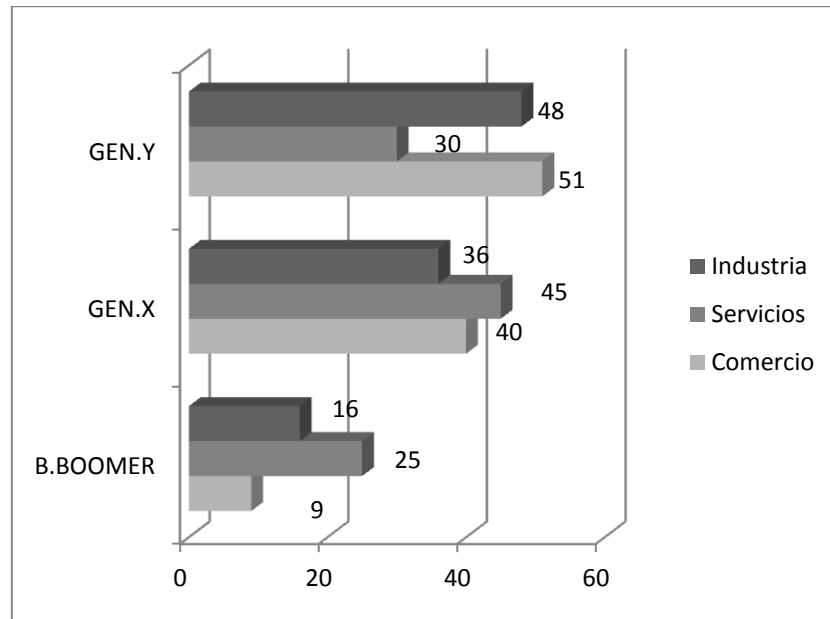


Figura 9 – Generaciones por Sectores.

Otra pregunta no prevista inicialmente que se incorporo al momento de aplicar la encuesta fue:

b. Se pregunto sobre la generación a la que pertenece el gerente de la empresa, detallado en la figura 10.

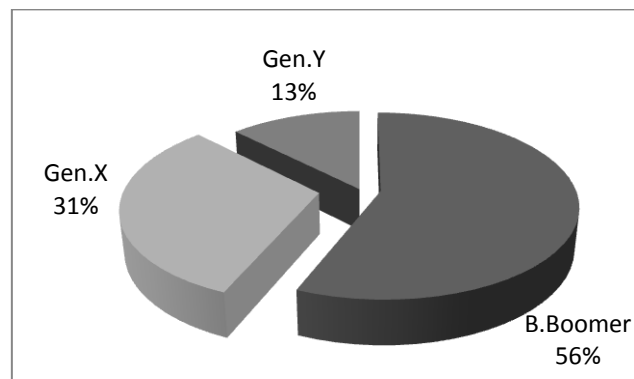


Figura 10 – Generación del Gerente.

Estos resultados revelaron un importante desafío para las empresas, por lo que representa la interacción de personas de características muy dispares, lo que sumado a lo descrito anteriormente sobre los déficits en la información, resulta doblemente comprometido, por la falta de interiorización en aspectos que hacen a una gestión adecuada de los Recursos Humanos.

**7.4.2 - B - Características distintivas de cada grupo generacional.** Conociendo como se compone cuantitativamente el mapa generacional en el trabajo actual, el siguiente objetivo fue prestar atención a las expectativas de cada grupo, sus características, comportamientos y valores. Se intentó en definitiva de evaluar los cuatro momentos claves en la vida laboral del empleado en la empresa, que son: Atracción, Motivación, Retención y Desarrollo. Como lo afirma (Bonilla Serrano, 2013) refiriéndose a las nuevas generaciones que se están insertando en las empresas: necesitamos responder a otras tantas líneas de preguntas claves, que son: Atracción: ¿Qué buscan? ¿Como los vinculamos?; Motivación: ¿Qué piden? ¿Qué esperan? ¿Como los habilitamos?; Retención: ¿Qué valoran?; Desarrollo de Carrera: ¿Como logramos que den el máximo de sí mismos? ¿Qué pueden ofrecer y dar? En esta investigación no se pretendió profundizar en aspectos que hacen a la gestión de Recursos Humanos, dado que no fue el objeto de este trabajo, pero se realizó el esfuerzo de desarrollar algunas de estas preguntas porque ellas nos dieron las respuestas sobre las características distintivas de las diferentes generaciones.

En la *pregunta 3.1* se abordaron aspectos que hacen a los comportamientos y actitudes de las personas en el trabajo, según las distintas generaciones, evaluando con una escala de Likert de 1 (muy alto) a 5 (muy bajo). El objetivo de la pregunta es evaluar sus competencias conductuales. Basado en lo estudiado en el marco teórico, se definieron cinco temas principales:

1. *Importancia que dan al trabajo:* Las tres generaciones tuvieron sus mayores guarismos en nivel “alto”, aunque en el caso de Gen.Y promedió este concepto entre “alto” 38%; “medio” 31% y “bajo” y “muy bajo” 31%.

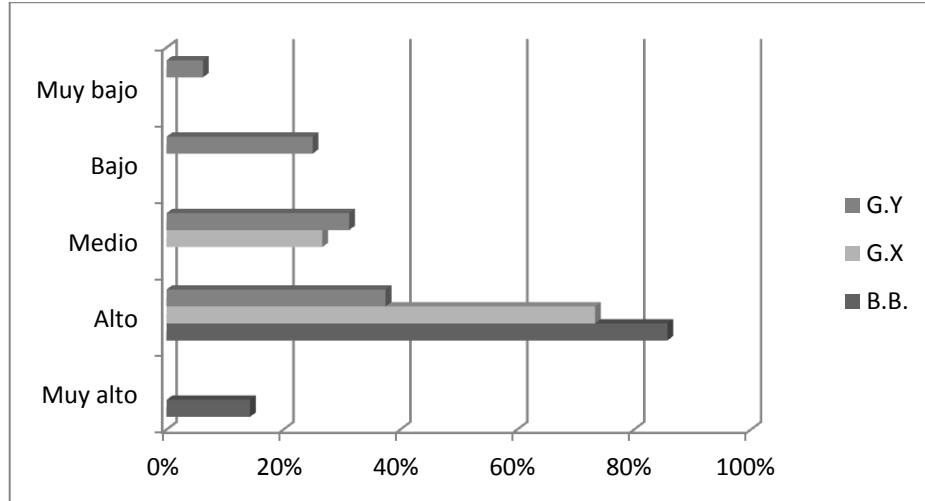


Figura 11 – Importancia que dan al trabajo

2. *Actitud ante la autoridad:* También las tres generaciones tuvieron mayores frecuencias en “alto”, en el caso de Gen.X en proporciones similares entre alto y medio (53% y 47% respectivamente). Generación Y indicó 56% “alto”, 31% “medio” y 13% bajo.

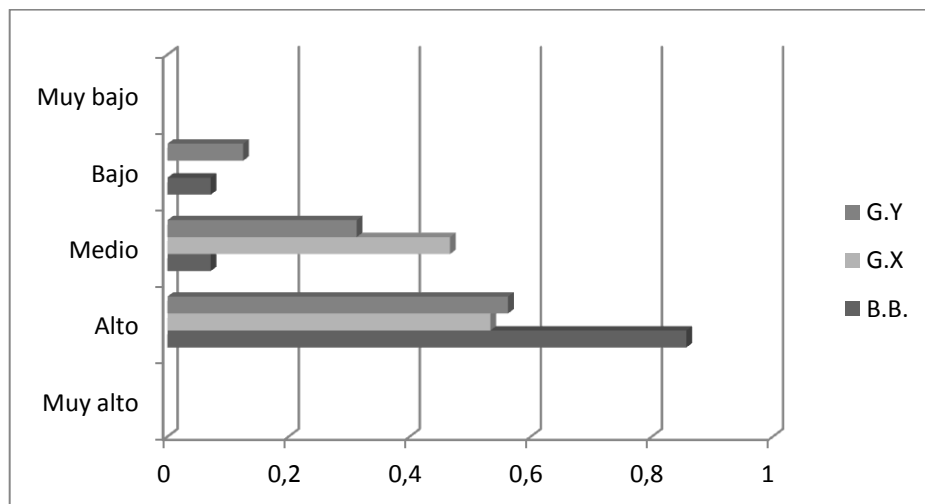


Figura 12 – Actitud ante la autoridad.

3. *Compromiso con la labor*: Coincidieron las tres generaciones en nivel “alto”, con la salvedad para Gen.Y de 38% entre “medio” y “bajo”.

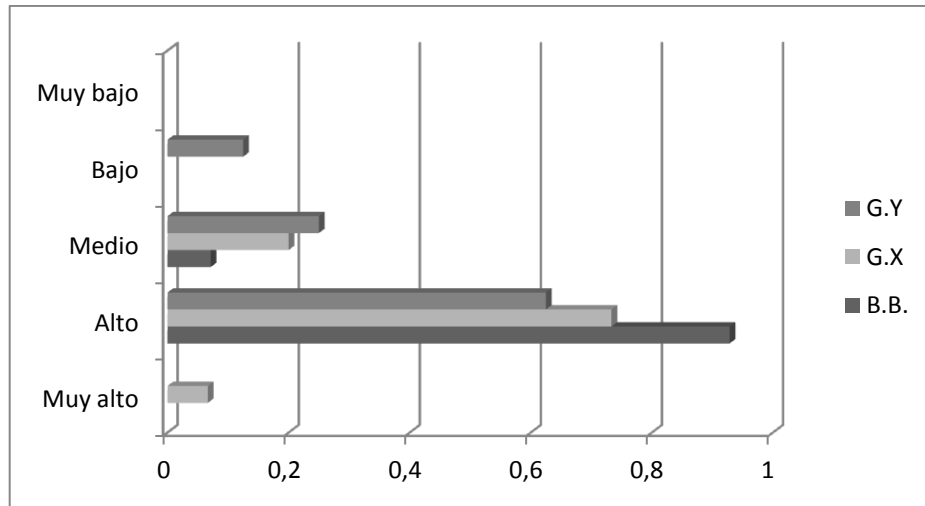


Figura 13 – Compromiso con la tarea.

4. *Compromiso con la organización*: B.B. y Gen.X contaron la mayor cantidad de registros en nivel “alto”, Gen Y anoto 81% en nivel “medio”.

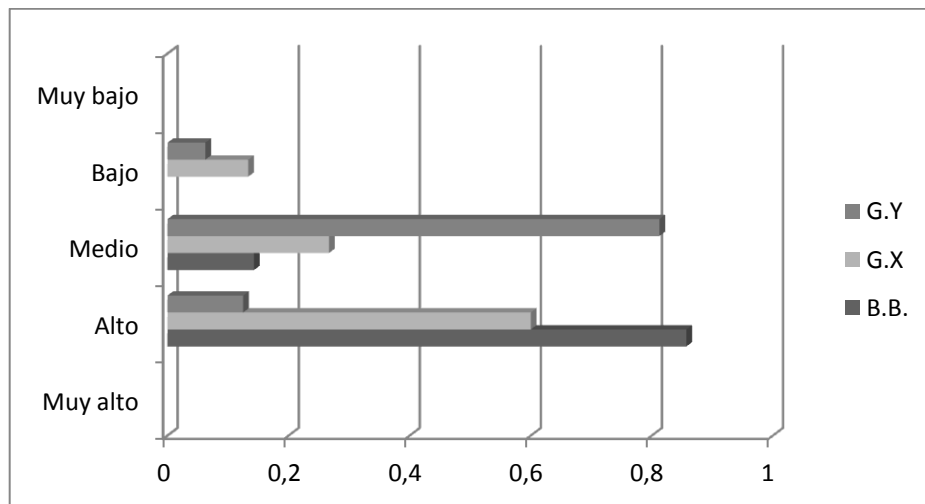


Figura 14 – Compromiso con la Organización.

5. *Adaptación al cambio*: Gen. B.Boom atomizado entre “alto” y “medio” y algunos casos “bajo”, en cambio Gen. X e Y tuvieron su mayor cantidad de registros en “alto”.

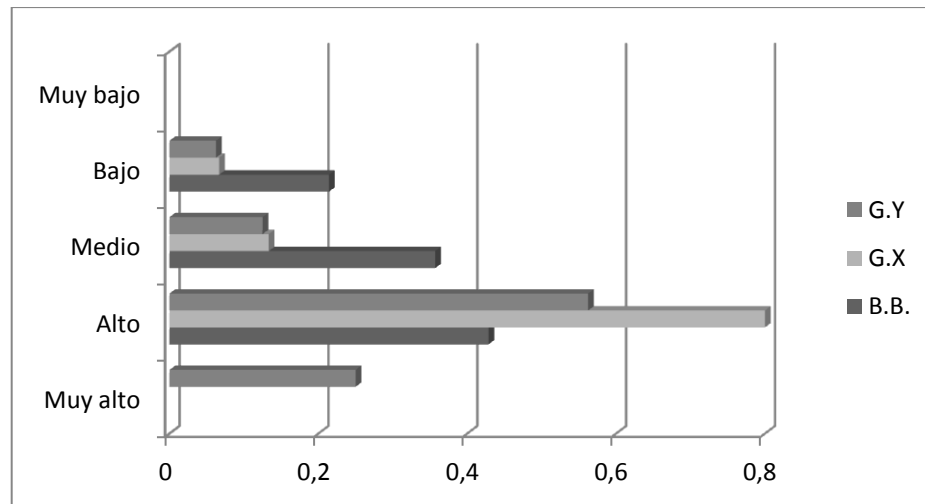


Figura 15 – Adaptación al cambio.

La *pregunta 3.2* se refirió a la importancia que da cada generación a los temas siguientes, también con una escala de Likert que va de 1=muy importante a 5=nada importante. El objetivo de la pregunta fue conocer cuales son las demandas principales de cada grupo. ( Que piden? Que esperan? Que valoran?) Los temas presupuestos como más relevantes fueron:

1. *Remuneraciones*: Muy importante para todas las generaciones.
2. *Seguridad Laboral*: Gen.Y destaca este ítem como de importancia media.
3. *Reconocimiento*: no hay datos significativos en este concepto.
4. *Flexibilidad*: Lo reconocen como de importante a importancia media en particular Gen. X e Y.
5. *Tiempo libre*: Se destaca como muy importante para Gen. Y e importante para B.Boom.

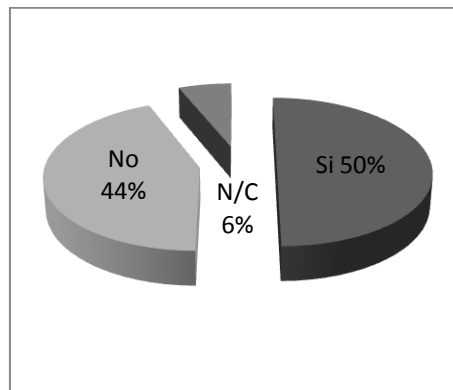
En esta consulta se percibió una alta falta de respuesta por parte de los encuestados, dado que respondieron solo el 50%.

Se consulto en la *pregunta 3.3* encuesta sobre los valores, también en una escala de 1: muy alto a 5: muy bajo. Se tomaron en cuenta a priori:

1. Honestidad: Las tres generaciones indican “alto” en el mayor número de casos.
2. Responsabilidad: B.Boomer y Gen.X registran “alto”, Gen.Y 50% alto y 50% medio.
3. Disciplina: Las tres generaciones destacan “alto”
4. Lealtad: los valores mayores están en B.Boom.”alto”; Gen.X “medio” y Gen.Y disperso.
5. Respeto: Todos tienen la mayor cantidad de anotaciones en “alto”.

En esta consulta el 43% no respondió, lo que pone en evidencia junto con la pregunta precedente, sobre la dificultad de los encuestados para definir ciertos aspectos que hacen a la relación laboral. Por este motivo se decide incorporar a la investigación preguntas complementarias a través de entrevistas no estructuradas y de acuerdo a necesidad, para clarificar u obtener en algunos casos información mas fehaciente.

Como dato adicional se verifico con una pregunta dicotómica –*pregunta 3.4*– sobre el acceso a tecnología de los empleados en su lugar de trabajo, aclarando la referencia a celulares, acceso a internet, redes sociales. Esta pregunta se complementó con una consulta de respuesta abierta en cada caso para conocer mayor detalle sobre el tema.



*Figura 16 – Acceso a Tecnología.*

Los resultados afirmativos corresponden a necesidades específicas del puesto de trabajo, como en caso de empresas comerciales o de servicios. Los casos negativos coinciden mayoritariamente con empresas elaboradoras en las que por razones de seguridad se restringe por ejemplo el uso de celulares.

De esta manera se pretendió determinar cuáles son las manifestaciones o situaciones relacionadas con diferencias generacionales que se consideran oportunidades para la organización y cuáles son las manifestaciones o situaciones relacionadas con diferencias generacionales que se consideran contraproducentes o nocivas para la organización, de acuerdo a lo planteado en los objetivos específicos de esta investigación.

**7.4.3 - C – Otros Factores.** Las preguntas 4.1 y 4.2 de la encuesta calificaron el nivel de rotación<sup>9</sup> y de ausentismo del personal, indagando sobre la posibilidad de que estos se den con mayor frecuencia en alguno de los grupos generacionales analizados.

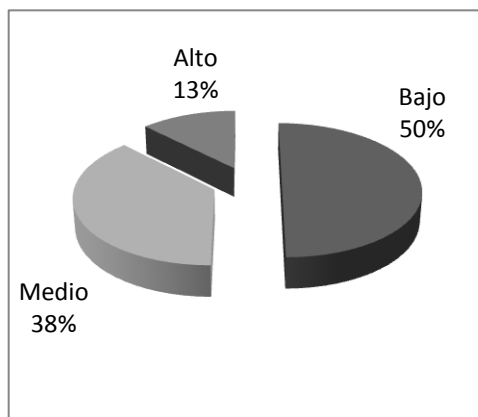


Figura 17 – Nivel de Rotación.

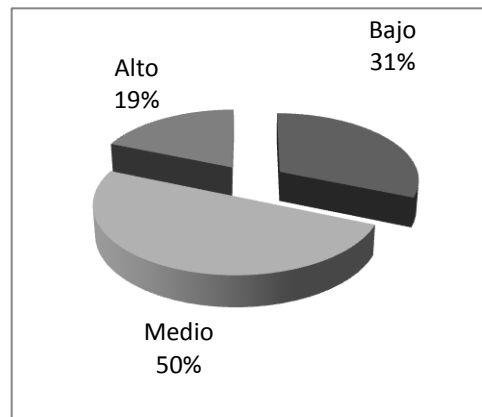


Figura 18 – Nivel de Ausentismo

**7.4.4 - D – Reclutamiento y Selección de Personal.** Con la pregunta 5.1 se consulta si se ha manifestado dificultad al momento de reclutar y seleccionar personal, por no conseguir los candidatos con el perfil requerido, y, en caso positivo, que aspectos son los más difíciles de conseguir. Se detalla en Figura 19 los casos en que se

<sup>9</sup> Rotación: Numero de empleados que comienzan y dejan de trabajar en la empresa.



manifiestan dificultad en particular para conseguir personas con el perfil acorde a lo requerido al momento de incorporar personal.

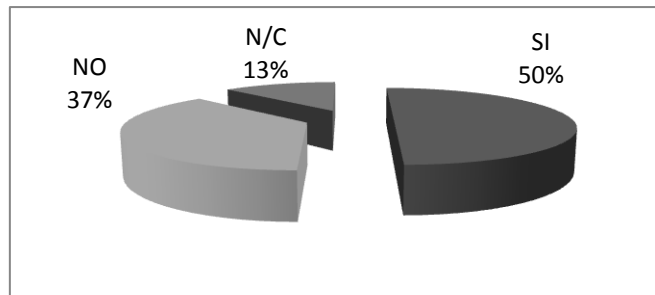


Figura 19 – Dificultad en la Selección de Personal – General.

El 50% de los encuestados manifiesta tener alguna dificultad para conseguir Recursos Humanos. Si esta circunstancia se considera de acuerdo al Sector Económico, Figura 20 se puede ver claramente que el problema reside en mayor medida en el sector Industria, con 44% de los casos, mientras que Comercio e Industria, mas influenciados por el hecho de contar con departamentos de RRHH en algunos casos, o por las características diferentes de sus requerimientos, solo registran 6%.

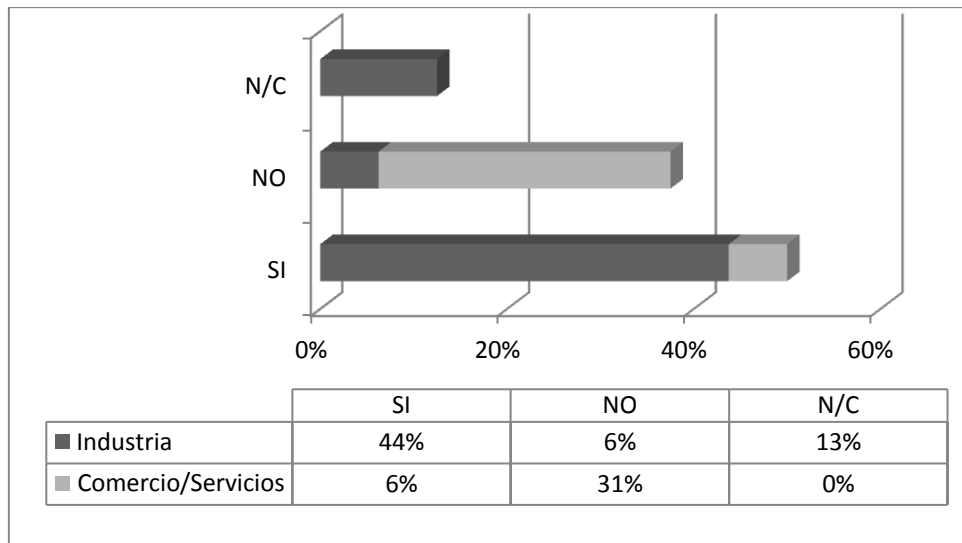
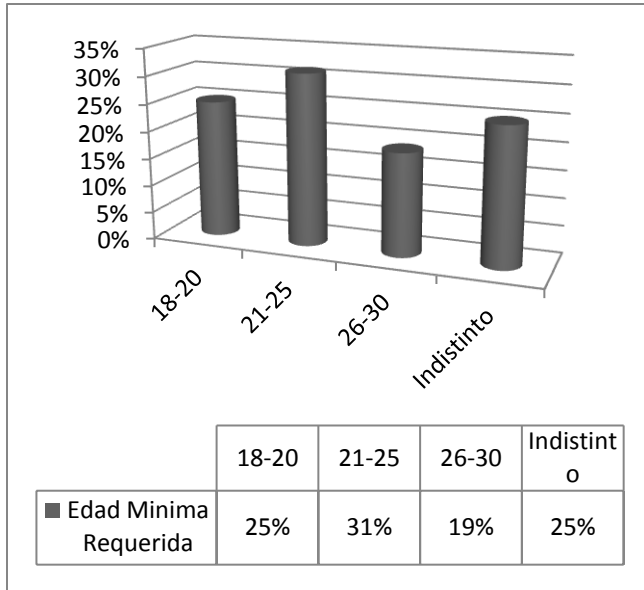
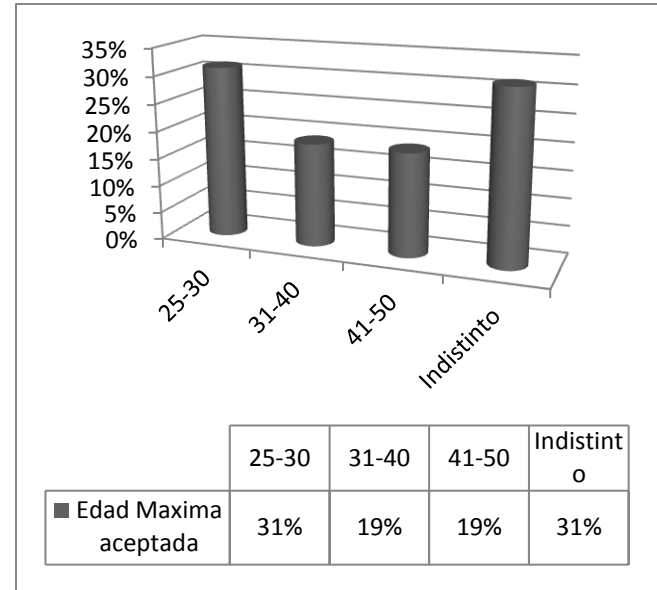


Figura 20 - Dificultad en la Selección de Personal. Por Sector.

La *pregunta 5.2* consulta, para los casos en que la edad no es factor determinante para el desempeño de la tarea, cuales son los rangos de edad mínima y máxima que generalmente prefiere al seleccionar personal, y cuál o cuáles son los motivos que determinan esa preferencia. (Esta última es una pregunta abierta). Figuras 21 y 22.



*Figura 21– Edad Mínima.*



*Figura 22– Edad Máxima.*

Las graficas mostraron que el 25% de los encuestados no tenían preferencias definidas para edad mínima de ingreso a la empresa, y el 31% no establecían edad máxima para la incorporación. Se destaca que en edad mínima el 31% exige entre 21 y 25 años y el 19% entre 26 y 30. En cuanto a edades máximas, el 31% acepta hasta 30 años, el 19% hasta 40, de modo que un total del 50% no incorpora personas que superen 40 años, lo que sumado al 19% que acepta hasta 50, tendremos un 69% de la oferta laboral que excluye a personas con más de 50 años.

La *pregunta 5.3* indaga sobre la existencia en la empresa de personas en edad y condiciones para jubilarse, y en caso de respuesta afirmativa sobre los motivos probables de esa situación.

### **7.5 Entrevistas:**

A efectos de complementar la información obtenida con la aplicación de la encuesta descrita, se realizaron entrevistas no estructuradas en los casos concretos en que la información podía suponerse como confusa, mal interpretada, insuficiente o directamente no lograda. Las preguntas que se realizaron se encuentran detalladas en Anexo II y el resumen de las respuestas en Anexo III.

*Tema E.1* – Lo responsables que manifestaron su preferencia por Generación X lo justificaron por su formación, son más productivos y pueden funcionar como equipo, mientras que consideran a la Generación Y como más inmadura e inestable, priorizan sus intereses personales al trabajo, no respetan algunas formalidades y no acatan reglas cuando no están de acuerdo o las resisten y son impacientes. Sobre la Gen. B.Boomer, se reitera en algunos casos la resistencia al cambio, pero se reconoce su educación y experiencia, y en algunos encuestados se manifestó que se trabaja sin inconvenientes con personas de todas las edades sin conflictos aparentes. En los casos que se prefirió la Generación Y generalmente se destacan sus habilidades con la tecnología, su aporte de nuevas ideas y su entusiasmo.

*Tema E.2* – Se ha evidenciado en reiteradas oportunidades ausentismo que se da en mayor medida en los empleados más jóvenes o también en generación X. En la casi totalidad de casos en que por distintas razones no está permitido el uso de celulares o de internet, estas reglas no se respetan, y en el caso particular de los generación Y algunos Generación X se convierte en motivo de conflicto, a pesar de que se impongan sanciones. El respeto suele producirse no por convicción de los empleados sino cuando se instrumentan medidas que impiden su uso. Los reclamos se centran en remuneraciones, condiciones de trabajo en el caso de los mayores y flexibilidad horaria en los más jóvenes. No se han evidenciado medidas específicas para reducir estos inconvenientes, en los casos en que se ha expresado que no se perciben diferencias generacionales en las actitudes de los empleados, se ha manifestado que a quienes no les agrada o convence la manera de trabajar o las políticas de la empresa, no pueden permanecer en la misma.

*Tema E.3* – Dependiendo del sector del que se trate, en Industria los casos que establecen límites de edad, fijan un rango que va de treinta o treinta y cinco años hasta cuarenta a cincuenta años. Son quienes tienen mayores dificultades para encontrar personal, a pesar de lo cual solo en dos casos se indicó que no se fijan límites. Lo habitual es incorporar empleados que se encuentran laborando en otra empresa, para aprovechar la experiencia y formación. En un caso se practica la incorporación de pasantes que luego pueden quedar efectivos. Una industria de importante cantidad de empleados recluta solamente profesionales universitarios o con una formación mínima de secundario completo, independientemente de la formación que requiera el perfil del puesto, además de establecer un límite máximo de edad de veintiocho a treinta años. Otra que tiene una dispersión importante de empleados de distintas edades, manifestó estar incorporando solo personas jóvenes porque no hay oferta de empleados de mayor edad para ese rubro. Lo mismo ocurrió en general con los comercios, como supermercados o negocios de venta masiva o compañías de servicios. En dos casos se manifestó que se incorpora solamente personas de baja edad, porque se estima que si alguien con varios años activo se encuentra buscando trabajo puede inferirse que tiene algún problema, o incluso puede haber incorporado hábitos no acordes con la política de la empresa.

*Tema E.4* – Aunque ya se había consultado en la encuesta, se tomó nota en algunos casos de los motivos que hacen que en algunas empresas se encuentren trabajando personas en condiciones y edad para jubilarse, entre los que destacaron que las personas no desean dejar de trabajar, en algunos casos lo hacen por necesidad económica, y en un caso se manifestó que se trata de retenerlos porque no tienen reemplazantes.

En general en las empresas locales no se invierte en gestión de Recursos Humanos, y en cuatro casos se manifestó explícitamente que no realizan actividades de capacitación, excepto la que se desarrolla en el ejercicio propio de la tarea.

### **7.6 Informe E.I.M.T.M:**

Por último se incorporo para el análisis información publicada por (Min.de Trabajo de la Pcia. Buenos Aires, 2015) En el “Informe de Caracterización del Mercado de Trabajo para Tres Arroyos, del periodo 2014-2015”, donde describe a través de un

procedimiento de investigación estadística, la realidad laboral de la población a nivel municipal para el Municipio de Tres Arroyos. Se utilizan en el informe las siguientes definiciones metodológicas:

- Población Económicamente Activa: son aquellas personas que tienen una ocupación o que sin tenerla la están buscando activamente. Está compuesta por la población ocupada más la población desocupada.
- Empleo no registrado: trabajadores en relación de dependencia a los cuales no se les efectúan descuentos por aportes jubilatorios.
- Tasa de Desocupación: porcentaje de la población desocupada con respecto al total de la población económicamente activa.
- Tasa de Empleo: porcentaje de la población ocupada con respecto a la población total.
- Tasa de Subocupación: porcentaje de ocupados que trabajan menos de 35 horas semanales por causas involuntarias con respecto a la población económicamente activa.

En el “Informe de Tasas Básicas”, se presentan los principales indicadores del mercado de trabajo relativos al Municipio de Tres Arroyos para el año 2015. Algunos de los guarismos extraídos del informe indican que en el partido la tasa de empleo alcanza el 41%, de ese total ocupado, el 52,2% tiene pleno empleo, la subocupación alcanza el 7,4% y la tasa de desocupación es del 10%. Por lo tanto la subutilización de la fuerza de trabajo alcanza el 17,4% de la población económicamente activa del municipio.

Este informe comprende la totalidad de los sectores económicos, incluyendo el sector Público (16,7%), aunque la mayor parte de los ocupados desarrollan sus tareas en el sector Privado, formal e informal (80,4%). Precisamente los indicadores de fragilidad laboral revelan que la tasa de trabajo no registrado, sin considerar al servicio domestico<sup>10</sup>, es del 31,6%. Otro indicador es la búsqueda de otro empleo y el motivo principal para esta búsqueda son los bajos ingresos en la ocupación actual. Otros motivos son en orden de importancia: insatisfacción con la tarea, motivos personales y falta de trabajo.

---

<sup>10</sup> El servicio domestico tiene la tasa más alta de no-registro: 78,8%

Diversidad Generacional en el trabajo y su influencia en los procesos de Selección.

Sobre la opinión de trabajadores desocupados respecto a los motivos por lo que no encuentran trabajo, se mencionaron: no hay trabajo, por falta de experiencia o capacitación, por la edad, recién comenzó a buscar y falta de vinculaciones. El 68% de los desocupados ha tenido trabajo anteriormente.

El nivel de precariedad laboral en los asalariados (43,1%), es mayor en los jóvenes y se encuentra correlacionado inversamente con el nivel de instrucción. Los guarismos del Municipio indican que un 50% de los ocupados se desempeñan en el sector informal de la economía.

## CAPITULO 5

### *8. Conclusiones*

Como lo afirma John Mattone, autoridad mundial en liderazgo y gestión del talento,” del 40 al 70% de los equipos directivos de las organizaciones se jubilarán en los próximos cinco años, y para reemplazarlos, por lo general, la Generación X es escasa y la Generación Y es demasiado joven”. Este enunciado corresponde a una Conferencia de Recursos Humanos a nivel mundial (*Marco Teórico*).

El objeto de estudio de la presente investigación posee un importante vacío de conocimientos sobre el fenómeno de la interacción generacional en el trabajo y sus efectos a nivel local y regional. Se define como universo de análisis a las empresas Pyme de la ciudad de Tres Arroyos y su zona de influencia, por la importancia clave que tienen en el desarrollo de las economías regionales y en la generación de empleo. En la *justificación* del problema se hace mención a los frecuentes desfasajes que se producen entre la oferta del mercado laboral y la calidad de los candidatos disponibles, y se pregunta si la edad tiene influencia, positiva o negativa, en los procesos de selección de personal.

La conformación del mapa generacional de los trabajadores y las actitudes, intereses y valores de los integrantes de cada generación en la visión de sus jefes se configura en el aporte de esta investigación, dado que el análisis permitió encontrar aspectos comunes de empresas que se gestaron y funcionan en una ciudad chica del interior del país con estudios analizados en otras partes del mundo.

#### *8.1 - Sobre los Objetivos*

El primer objetivo específico de esta investigación propone ***“Establecer como está integrada la participación de distintas generaciones en el trabajo en el ámbito propuesto para la investigación”***, a lo que se pudo concluir la siguiente clasificación:

- Generación Baby Boomer (Gen.B.B) 14%
- Generación X (Gen.X) 38%
- Generación Y (Gen.Y) 48%

Ello revela una realidad inevitable y la conexión con lo expresado en el primer párrafo de estas conclusiones: la demografía es inflexible, los trabajadores crecen en edad, y así como ya no contamos laboralmente con integrantes de la Generación Tradicionalista porque están jubilados, también los B.Boomer se están retirando, los Gen.X son pocos y se nos viene a pleno la generación más numerosa de la historia, la Gen.Y, la que dominara el mercado de trabajo por los próximos 40 años.

En el 56% de los casos analizados, los actuales gerentes de las organizaciones locales son Generación B.Boomer. Son quienes dirigen, controlan, fijan las políticas y gestionan a sus empleados, la gran mayoría de generaciones más jóvenes. Es muy habitual que no se consideren en estos casos la brecha generacional que existe entre directivos y dirigidos.

Se realiza una segmentación por sector económico, que permite diferenciar dos grupos principales: Industria, que en la totalidad de los casos considerados son de origen local, y Comercio y Servicios, en los que se registran algunos casos de sucursales de organizaciones de la región o de otras ciudades de mayor tamaño. Precisamente el dato significativo de esta segmentación es la identificación de empresas locales o no en cuanto a su administración, por la forma en que se gestionan los recursos humanos: las empresas locales carecen casi en su totalidad de departamento de Recursos Humanos o de profesionales especializados en la materia. Sus directivos, gerentes o jefes ejercen (o tercerizan) las funciones del área. La función se limita en muchos casos a la contratación y a las nominas, con un desempeño por lo general reactivo a las distintas necesidades.

Sobre los objetivos específicos que plantean identificar “... *las manifestaciones o situaciones relacionadas con diferencias generacionales que se consideran oportunidades para la organización*” y “... *las que se consideran contraproducentes o nocivas para la organización*”, se indaga en primer lugar según el marco teórico, si las



características de las distintas generaciones son similares en todo el mundo, a lo que se puede afirmar que las dos últimas generaciones sí lo son, porque unas aprendieron y las otras crecieron en un mundo de interconexión, de redes sociales, de inmediatez de la información en cualquier lugar, grande o pequeño, donde exista una conexión a Internet.

Los Baby Boomer, como manifiesta (Molinari, 2011), hijos de Tradicionalistas ordenados, respetuosos y disciplinados, son una generación competitiva e idealista, confían en las instituciones y aspiran a la relación de dependencia, al trabajo para toda la vida, el plan de desarrollo y crecimiento profesional lo dejan en manos de sus empleadores, ellos viven para trabajar.

Sin profundizar demasiado en las diferencias entre ambos, las generaciones X e Y son diferentes a sus antecesores. Los X conviven con la tecnología y la incorporan a sus vidas, los Y en cambio son nativos digitales, la tecnología moldea su forma de pensar. Sus padres los crían de manera distinta, son más protagónicos desde pequeños, participan en las decisiones siendo niños. Y cuando llegan al trabajo, no permiten que este les absorba todo el tiempo, se comprometen solo si encuentran sentido a lo que hacen, son impacientes y no creen mucho en las promesas, dicen lo que piensan sin ningún filtro. Desean un trabajo en relación de “independencia”.

Se han planteado en esta investigación diversas preguntas a los empleadores sobre las características, aspiraciones y valores de cada una de las generaciones, y al comparar las respuestas se perciben escasas divergencias, alguna variación en intensidad pero poca en contenido. Sin embargo, aunque todos actúan de manera similar, valoran y demandan los mismos temas, aun así existen los conflictos, y se percibe una gran dificultad para definir los motivos. El hecho es que solamente profundizando mucho en el significado de cada concepto para las distintas edades, se encuentran las diferencias. El trabajo no significa lo mismo para un B.B. que para un Y. El B.B. en un pasado no muy lejano se sentía mal si trabajaba solamente las horas establecidas porque necesitaba dar a la organización un “plus”<sup>11</sup> adicional como gesto de compromiso y lealtad incondicional. Los Y en cambio cumplen estrictamente con la tarea encomendada y con el horario, dan

---

<sup>11</sup> Plus: Característica o cosa que se añade a lo normal o a lo que corresponde.

un valor muy alto a sus intereses personales, familiares, de recreación, etc. No son mejores ni peores: tienen otro concepto y otra escala de valor. Es real también que algunos aspectos no se identifican en este contexto, como por ejemplo los que tienen que ver con la percepción del tiempo y el impulso de la tecnología, donde los mayores necesitan estar juntos en un mismo lugar mientras los jóvenes pueden trabajar perfectamente en forma asincrónica. Por lo general este tema no tiene relevancia en ciudades de escasa extensión geográfica.

Al observar los resultados obtenidos, se puede comprobar que la Gen.B.B mide los valores máximos en aspectos actitudinales sobre el resto, son los que más valoran el trabajo, los más respetuosos con la autoridad y comprometidos con la empresa y con la tarea. Solamente son superados por los más jóvenes en la adaptación al cambio, que a los primeros les cuesta bastante asumir. Pero hay un detalle importante a considerar: son tan solo el 14% de la población laboral.

En otros valores como honestidad, responsabilidad, disciplina, lealtad y respeto, en general todas las generaciones son calificadas con un nivel alto o medio, con escasas variantes. Surge otra posible incógnita a responder: “si son tan parecidos: ¿por qué existen conflictos?” (50% respondió que existen conflictos, 25% no contestó)

La opinión de esta autora es que al no existir en la mayoría de las empresas procesos de evaluación definidos y regulares, hay importante falta de información sobre desempeño laboral, potencialidades, comportamiento y grado de satisfacción de los empleados, lo que dificulta además el otorgamiento de un adecuado feedback<sup>12</sup> en cada caso. En algunas situaciones los encuestados responden no contar con la evaluación precisa de lo que se les consulta, en otros responden intuitivamente. La variable que más afecta esta percepción es la propia edad de quienes emiten su opinión.

Como respuesta a los objetivos mencionados, se pueden asumir como aspectos positivos la dedicación, educación y experiencia de los B.Boomer, la formación y productividad de los generación X, las habilidades con las TIC, flexibilidad, aporte de

---

<sup>12</sup> Feedback: acción de opinar, evaluar y considerar el desempeño de una persona o grupo de personas en la realización de un trabajo o tarea.

nuevas ideas, energía y compromiso de los Gen.Y. En contraposición son características conflictivas en el caso de los B.Boomer resistencia al cambio, son más lentos y pueden ser intolerantes con los más jóvenes, los generación X son individualistas y generan problemas, los generación Y son inmaduros e inestables, no respetan formalidades, no acatan reglas cuando algo no los convence y son impacientes.

Esta mezcla de factores positivos y negativos se encuentra hoy en la empresa, bajo la mirada de los gerentes, que muchas veces no disponen de las herramientas para afrontar este choque generacional. La diversidad generacional es diversidad de valores, expectativas, y formas de entender el trabajo y la autoridad. Su gestión no puede ser igual para todas las empresas, debe adaptarse a cada organización. Incluso en organizaciones que cuentan con sucursales, se deben tomar en cuenta las características de cada localización cuando estas están en ciudades de distinta envergadura. Es necesario que las empresas admitan que existen diferencias y gestionen esta diversidad.

A la consulta realizada respecto a la dificultad para conseguir candidatos con el perfil requerido al momento de seleccionar personal, la mitad de los encuestados manifiesta afirmativamente, dándose la mayoría de los casos en el sector Industria, donde queda de manifiesto la necesidad y escases de personas formadas y experimentadas en carreras técnicas y de oficios. Este problema por lo general las empresas lo afrontan empleando personas de la competencia, no percibiéndose la práctica habitual de capacitación más allá de lo estrictamente necesario, y afectando por otro lado con estas medidas el clima laboral y las expectativas de desarrollo de los propios empleados.

Del informe sobre el trabajo en el partido de Tres Arroyos publicado por el Ministerio de Trabajo (*marco teórico*), surgen datos de desocupación y precariedad laboral que están directamente relacionados con el bajo nivel de instrucción, mayoritariamente en jóvenes. Algo similar ocurre con el nivel de trabajo informal. Se percibe falta de formación en los jóvenes que, sumado a la desvalorización de la cultura del trabajo de las últimas generaciones, amplía la brecha entre lo disponible y lo que se necesita. Se puede afirmar además, que los jóvenes que emigran a otras ciudades a realizar sus estudios universitarios en una importante proporción no regresan a ejercer sus

profesiones a sus lugares de origen. Estos factores dificultan la consecución de los candidatos adecuados en las búsquedas laborales. Si a lo antedicho, le sumamos el prejujuamiento de algunos postulantes por su pertenencia a determinado rango etario o generacional, que suele dejarlos sin chance de ocupación, ello no hace más que dificultar la solución del problema.

En respuesta al objetivo específico ***“Definir las preferencias de límites de edad en los procesos de selección ...”***, se consulto a los representantes de las empresas sobre la preferencia al momento de seleccionar personal, de optar por un grupo etario determinado independientemente de que este sea un factor necesario para el desempeño laboral en el puesto. Los datos obtenidos indicaron en el 88 % de los casos algún límite de edad, mínimo, máximo o ambos. Con cierta reticencia en algunos casos, los encuestados manifestaron:

- El 25% de los encuestados no establecen edad mínima en sus búsquedas.
- Para el 31% es indistinto la edad máxima del postulante.
- En los casos que sí hay límites, variando de acuerdo a la formación académica, la edad mínima de ingreso se fija entre 21 y 30 años.
- Quienes ponen límites máximos, el 31% acepta hasta 30 años de edad, el 19% hasta 40 años.

Claramente se percibe una actitud discriminatoria en la edad máxima permitida en los procesos de reclutamiento, ya que a igualdad de condiciones se prefiere (o descarta) a una persona por su edad, cuando esta no es requisito profesional esencial y determinante para el desempeño de su trabajo.

Sobre el objetivo ***“Determinar qué aspectos motivan a los selectores de personal para la definición de la edad requerida en las ofertas de empleo”***, los selectores establecen un abanico de razones como, en el caso de las personas de más edad, la creencia arraigada de que traen junto con la experiencia adquirida, vicios y hábitos no deseados, son más proclives a ausentarse o se enferman con más frecuencia, existe el prejuicio que una persona de edad buscando trabajo seguramente tiene algún problema, o incluso se menciona la falta de postulantes de edad ( la gente “grande” no busca empleo –

*entrevistas-*). De la misma manera tienden a evitar los candidatos demasiado jóvenes porque no poseen formación y no tienen experiencia.

Se reconoce una importante dificultad en la imprecisión sobre la índole de los motivos que mueven a los selectores a preferir determinadas edades. Algunos pueden obedecer a características relacionadas con la pertenencia generacional de los candidatos, otros pueden ser el resultado de prejuicios individuales, o porque está arraigada en la estructura y funcionamiento de los lugares de trabajo y de las instituciones del mundo del trabajo en general. El objetivo planteado no se ha logrado plenamente, y se considera necesario y conveniente profundizar su análisis en un futuro trabajo investigativo en el que se limite el universo de estudio a empresas más uniformes en tamaño, origen y sector, para evitar la comparación de realidades muy distintas como ocurre en la presente.

## **8.2 – Consideraciones finales.**

En un colectivo de empresas de características particulares, radicadas en un espacio geográfico donde los cambios se producen con mayor lentitud, se dificulta la visión de nuevas tendencias que inevitablemente deben llegar. Mientras en Estados Unidos las aplicaciones móviles, las redes sociales y la digitalización de empresas y personas juegan un rol crucial en las organizaciones, localmente se están perfeccionando herramientas para controlar o impedir el uso de celulares en el ámbito laboral.

Sin caer en los extremos, podemos avizorar una importante ventaja en el ingreso más paulatino de los grandes cambios: la posibilidad de estar preparado para afrontarlas. Es innegable que en pocos años la dirección de las empresas estará totalmente en manos de generaciones jóvenes, es momento de no mirar para otro lado y prestar atención al mayor capital social de las empresas: sus Recursos Humanos. La dificultad para conseguir talento existe, las razones probables pueden ser: los jóvenes que se marchan a realizar sus estudios universitarios en una importante proporción no regresan, las Instituciones Educativas que los forman localmente no se encuentran alineadas en sus contenidos con las necesidades concretas de las Organizaciones, las personas mayores

que quedan sin empleo no buscan reinsertarse y adoptan emprendimientos particulares con la convicción de que a su edad nadie los emplea.

Un hallazgo de esta investigación es la incidencia del ausentismo en las organizaciones, tema de suma importancia que representa un alerta y afecta directamente en la productividad.

Un primer paso a partir de estas conclusiones sería la plena toma de conciencia por parte de los empresarios de la necesidad de prestar atención, conocer, destinar recursos humanos, de tiempo y económicos, e implementar sistémicamente medidas tendientes a gestionar de manera estratégica, eficiente y productiva a sus RRHH, para luego lograr un mayor entendimiento entre las distintas generaciones y facilitar sinergias entre ellas, uno de los probables caminos para agregar valor a las personas que nos rodean, a la organización en la que trabajamos y a la sociedad en su conjunto.

Para ello es necesario que se deje de considerar la gestión de Recursos Humanos como un gasto, y se proyecte una adecuada profesionalización, para seleccionar, retener y desarrollar a los integrantes, prestando atención a las características de las distintas generaciones, definiendo medidas para comprometerlos, gestionando además la madurez que hoy considera no tener lugar en el mercado laboral, y posee un importante capital en experiencia.

Como líneas para futuras investigaciones se puede plantear:

- ¿Qué aspectos afectan el nivel de compromiso y entusiasmo de los empleados de Generación Y o *Millenials* en las empresas locales? ¿Cómo se puede lograr que aporten lo mejor de sí?
- ¿Qué causas y consecuencias determinan el creciente nivel de ausentismo en las empresas del sector Industria local?
- ¿Por qué motivos las personas de más edad se consideran excluidas del mercado laboral local?

Diversidad Generacional en el trabajo y su influencia en los procesos de Selección.

El desafío es hacer de las empresas un lugar atractivo, prestando atención a las expectativas, valores e intereses de generaciones nuevas y antiguas, buscando potenciar lo mejor de cada uno y logrando complementarlos.

Es un largo camino que debe iniciarse, liberar los anclajes de conductas y estereotipos que ya no son efectivos, los liderazgos “orden y mando” son insostenibles, es preciso iniciar una transformación con estrategia organizativa y sensibilidad al cambio, construir un espacio donde muchos deseen ingresar a trabajar.

Es un gran desafío porque como se menciona al plantear el problema, existen fuertes disparidades en el panorama demográfico de nuestra provincia. Pero hoy la globalización nos acerca al mundo, y la propuesta es construir o re-construir organizaciones que atraigan y contengan a los jóvenes, y al mismo tiempo cuidar y valorar las generaciones predecesoras.

*“Liderar es crear un mundo al que las personas deseen pertenecer”* Gilles Pajou

## Bibliografía

- Bauman, Z. (2006). *Vida Líquida*. Barcelona, España.: Paidós.
- Bonilla Serrano, F. E. (2013). *Impacto de las generaciones baby boomers, X, Y, Z en los procesos de Selección y Productividad de las Empresas*. Antiguo Cuscatlan - El Salvador: Universidad dr. Jose Matias Delgado.
- Carmona, K. Y. Ingeniero Comercial-Mención Administración. *Discriminación Laboral-Aspectos doctrinarios y situación en Chile*. Universidad de Chile - Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas., Santiago, Chile.
- Chaparro, L. (2015). ¿Por qué la falta de compromiso de los empleados en el año 2015 es el tema principal? *Revista Recursos humanos* , <http://revistarecursoshumanos.com/archives/582>.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores - Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana* , 2 (4), 133-153.
- Codina, A. (13 de Abril de 2005). *De Gerencia.com*. Obtenido de El “modelo” o teoría del cambio: [http://www.degerencia.com/articulo/el\\_modelo\\_o\\_teor%C3%ADa\\_del\\_cambio](http://www.degerencia.com/articulo/el_modelo_o_teor%C3%ADa_del_cambio)
- Definición ABC*. (2007). Recuperado el 25 de Octubre de 2015, de <http://www.definicionabc.com/economia/empresa.php>
- Definición ABC*. (2015). Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/diversidad.php>
- Erika. (15 de Agosto de 2010). *Teoría y desarrollo organizacional*. Obtenido de <http://toeriaydesarrolloorganizacional.blogspot.com.ar/2010/08/modelo-de-cambio-de-kurt-lewin.html>
- Erikson, T. (19 de Mayo de 2016). *World of Business Ideas*. Obtenido de Gestión de la verdad: <http://especiales.elpais.com.uy/areaejecutiva/gestion-de-la-verdad/>
- Fernández, A. (12 de Junio de 2015). *AFLabor*. Obtenido de Blog sobre Derecho Laboral, Recursos Humanos y Empleo.
- Fundació Factor Humà. (Diciembre de 2012). *Diversidad generacional - Unidad de Conocimiento*. Obtenido de [http://www.factorhumana.org/attachments\\_secure/article/9888/diversitat\\_generacional\\_cast.pdf](http://www.factorhumana.org/attachments_secure/article/9888/diversitat_generacional_cast.pdf)
- Gilburg, D. (2007). *Brecha de Liderazgo*.



Hermosilla Navarrete, Y., & Tapia Orozco, A. Licenciado en Administracion. *Diagnostico de Discriminacion Laboral en las personas mayores de 45 años en las Grandes Tiendas del sector comercial en la ciudad de Valdivia*. Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile.

INADI. (Setiembre de 2005). Hacia un Plan Nacional contra la Discriminacion. *Boletin Oficial* (30747).

Informador.MX. (14 de Enero de 2014). Obtenido de Discriminación laboral por edad inicia a los 35 años: <http://www.informador.com.mx/economia/2014/507408/6/discriminacion-laboral-por-edad-inicia-a-los-35-anos.htm>

Las Heras, M., & Jimenez, E. (2012). *Generacion y Talento*. IESE Business School. Universidad de Navarra.

Lemus, W. J. (14 de Enero de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/discriminacion-laboral-por-razon-de-la-edad-en-colombia/>

Maison, P. H. (27 de Abril de 2012). Hacia un nuevo paradigma del exito: como integrar las distintas dimensiones del ser humano y asi generar equipos talentosos e inspirados. <https://www.youtube.com/watch?v=jXtuqUZ3pgk>.

Maison, P. (17 de Noviembre de 2013). Liderazgo e Integracion Generacional. <https://www.youtube.com/watch?v=YTCEkssFnF8>, Archivo de video.

Manpower. (2010). *Reescribiendo las reglas: La Interaccion Generacional en el Trabajo*.

Mars, A. (28 de Diciembre de 2013). Oferta de trabajo: vetados mayores de 35. *El pais*, pág. [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/12/27/actualidad/1388172830\\_522805.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/12/27/actualidad/1388172830_522805.html).

Mattone, J. (2015). *The Annual H.R.Conference 2015-Chile*. Chile.

Min. Trabajo de la Pcia de Buenos Aires. (2015). *E.I.M.T.M. Informe de Tasas Basicas-Tres Arroyos*. Encuesta.

Min.de Trabajo de la Pcia. Buenos Aires. (2015). *E.I.M.T.M.-Informe de Caracterizacion del Mercado de Trabajo-Tres Arroyos*.

Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional* (5° ed.). Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.

Muriel, S. (Junio de 2012). *Pasión por los RRHH, por las personas*. Recuperado el 21 de Abril de 2016, de Diversidad Generacional en la Empresa: <http://soniarmuriel.blogspot.com.ar/2012/06/diversidad-generacional-en-la-empresa.html>

Muriel, S. R. (Junio de 2012). *GESTIONAR LA DIVERSIDAD CORPORATIVA\_Diversidad generacional en la empresa*. Obtenido de <http://soniarmuriel.blogspot.com.ar/2012/06/diversidad-generacional-en-la-empresa.html>

OIT ( Organización Internacional del Trabajo). (2011). Un mundo en transformacion: Adaptar al envejecimiento de la poblacion al lugar de trabajo. *Trabajo* , 24-25.

OIT. (01 de Agosto de 2011). *Revista Trabajo Num.72*. Obtenido de Discriminación por edad: Mayor de 50, ¿y qué?: [http://www.ilo.org/global/publications/magazines-and-journals/world-of-work-magazine/articles/WCMS\\_165379/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/publications/magazines-and-journals/world-of-work-magazine/articles/WCMS_165379/lang--es/index.htm)

Otero, M. C. (25 de 08 de 2009). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/retener-talento-o-retener-personas-talentedas-en-la-organizacion/>

Pilgrim, O. R.-M. (26 de Julio de 2013). *PYME y creacion de empleos-Lo bueno sigue viniendo en frascos pequeños?* Obtenido de Analisis: [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/comment-analysis/WCMS\\_218265/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/comment-analysis/WCMS_218265/lang--es/index.htm)

Queen, A. (01 de Junio de 2015). *EffortlessHR Blog*. Obtenido de Why lack of employee engagement in 2015 is the top issue?: <http://www.effortlesshr.com/blog/lack-employee-engagement-2015-top-issue/>

*Silent Generation / Traditionalists ( born before 1946)*. (s.f.). Obtenido de <http://extension.missouri.edu/extcouncil/documents/ecyl/Meet-the-generations.pdf>

Smola, K. y. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior* , 2 (4).

Vieytes, R. (2004). *Metodologia de la Investigacion en Organizaciones, Mercado y Sociedad*. Buenos Aires: De las Ciencias.

## ANEXO I

### Encuesta 1

*El objetivo de la presente encuesta es comprender como se produce en el ámbito laboral la interacción de personas de distintas generaciones, cuales son las características que las diferencian, y el efecto de esas diferencias en el desempeño organizacional.*

Para facilitar la comprensión del tema se detalla la clasificación de las distintas generaciones, de las que se consideraran en las preguntas las tres últimas (B. Boomers, Generación X y Generación Y).

#### GENERACIONES

• <b>Tradicionalistas</b>	Nacidos antes de 1946 Hoy 70 años o mas
• <b>Baby Boomers:</b>	1946 – 1964 Hoy entre 51 y 69 años.
• <b>Generación X:</b>	1965 – 1980 Hoy entre 35 y 50 años.
• <b>Generación Y:</b>	1981– 1997 Hoy entre 18 y 34 años

Como responsable del presente trabajo y por lo tanto de su contenido me comprometo expresamente a no solicitar ni revelar el nombre de la Empresa ni de la persona de contacto, comprometiéndome a presentar los datos obtenidos únicamente en forma genérica y en tablas comparativas.

**1** - Datos de la Empresa (indique con una cruz):

**1.1** - Sector Económico:      Industria       Comercio       Servicios

**1.2** - Actividad: .....

**1.3** - Indique por favor el rango correspondiente a la cantidad total de empleados:

0 a 20       21 a 50       51 a 100       Mas de 100

Diversidad Generacional en el trabajo y su influencia en los procesos de Selección.

**1.4** - Como se gestionan los Recursos Humanos en su Empresa? (indique con una cruz):

- Posee Departamento de RRHH:
- A cargo del Gerente de la empresa:
- A cargo de otros funcionarios de la empresa:
- Terceros (Consultora u otros):

**2** - Indique por favor el porcentaje aproximado de cada generación en el total de empleados.

- B.Boomer \_\_\_\_\_%
- Generación X \_\_\_\_\_%
- Generación Y \_\_\_\_\_%

**3** - Cada generación tiene comportamientos, actitudes y valores distintos.

**3.1** - Califique por favor los siguientes conceptos; (indicar la escala de 1 a 5)

Concepto	B.Boom (51-69 años)	Gen.X (39-50 años)	Gen.Y (18-38 años)
Importancia que dan al trabajo			
Actitud ante la autoridad			
Compromiso con la labor			
Compromiso con la organización			
Balance trabajo y vida personal			
Adaptación al cambio			

- |               |
|---------------|
| 1 – Excelente |
| 2 - Muy bueno |
| 3 - Bueno     |
| 4 - Regular   |
| 5 - Malo      |

**3.2** - Que aspectos demanda cada generación? (califique por favor de 1 a 4 de acuerdo a su importancia)

Concepto	B.Boom (51-69 años)	Gen.X (39-50 años)	Gen.Y (18-38 años)
Remuneraciones			
Seguridad laboral			
Reconocimiento			
Flexibilidad			
Tiempo libre			

- |                     |
|---------------------|
| 1 – Muy importante  |
| 2 - Algo importante |
| 3 - Poco importante |
| 4 - Nada importante |

Las demandas de cada generación, son compatibles? SI  NO

Las demandas de cada generación, generan conflictos? SI  NO

Diversidad Generacional en el trabajo y su influencia en los procesos de Selección.

**3.3** - De la siguiente lista, cuales son los valores que caracterizan a cada grupo?

Valores	B.Boomer	Generación X	Generación Y
Honestidad			
Responsabilidad			
Disciplina			
Lealtad			
Respeto			

1 – Muy alto  
 2 - Alto  
 3 - Medio  
 4 - Bajo  
 5 - Muy bajo

Con que grupo trabaja más a gusto para conseguir resultados y por qué?

.....

.....

**3.4** - Los empleados utilizan habitualmente en su trabajo o durante el horario laboral:

- Acceso a Internet.
- Acceso a redes sociales.
- Utilizan internet con restricciones.
- Utilizan celulares en el lugar de trabajo.

**4 –**

**4.1** - Como considera el nivel de rotación?

	1	2	3	4	
Muy Bajo	○	○	○	○	Muy Alto

**4.2** - Como considera el nivel de ausentismo?

	1	2	3	4	
Muy Bajo	○	○	○	○	Muy Alto

Describe por favor a continuación en cuales de los grupos definidos ( B.Boomer, Gen.X, Gen.Y) se da con mayor importancia relativa los niveles de rotación y de ausentismo, indique por separado si es necesario.

--	--

**5 – Selección de Personal**

**5.1** - Ha experimentado dificultad para incorporar personal acorde con el perfil que necesita?

SI  NO

En caso afirmativo, a que lo atribuye?

.....  
.....

**5.2** - Satisfechos los requerimientos de cada puesto, en caso de poder optar, que rango de edad prefiere al incorporar personal? ( Indique por favor edad mínima y máxima)

Edad mínima  Edad máxima

**5.3** - Cuenta con personas con edad superior a la requerida para jubilarse?

SI  NO

En caso afirmativo, cuál es el motivo probable por el cual no se han jubilado? ( Puede indicar más de una respuesta)

- Necesidad económica
- No desean dejar de trabajar
- Se capacitan para continuar activos
- Otros:.....

## **Anexo II**

### **Entrevistas - Preguntas**

Con el propósito de buscar entendimiento en profundidad y no exactitud (Vieytes, 2004), se realizaron a doce de los dieciséis casos evaluados, preguntas abiertas, buscando profundizar con explicaciones e, incluso con anécdotas, los conceptos cuantificados a través de las encuestas. A medida que se fueron observando situaciones no claras o ante la falta de respuesta en algunos ítems, se fueron determinando las preguntas buscando ahondar en la comprensión de las categorías definidas. No obstante las preguntas se pueden agrupar dentro de la siguiente temática:

**E.1)** Con miembros de que Generación prefiere trabajar? Cuáles son los motivos principales en los que basa su preferencia?

**E.2)** Como resuelve o qué medidas adopta para tratar de solucionar temas que surgen de la brecha generacional, como por ejemplo uso de celulares, internet, tecnología, rotación, ausentismo, u otros aspectos que se manifiesten en su empresa?

**E.3)** En caso de existir, cuales son las motivaciones que determinan su preferencia por incorporar como empleados a personas de un determinado rango etario?

**E.4)** Hay algún tema relevante que desee mencionar que no hayamos tratado?

### **Anexo III**

#### **Entrevistas - Resumen de respuestas**

*Caso 01 – Industria - Prefiere trabajar con los más jóvenes, por reconocer que son más flexibles. Pueden aportar nuevas ideas, manejan muy bien la tecnología y tienen energía. Como dificultad se encuentra la resistencia para acatar las reglas. Los mayores son muy resistentes al cambio.*

No obstante al momento de decidir una incorporación se establece una edad mínima, (sin establecer cuál). Es porque se requiere algo de experiencia. Tienen dificultad para conseguir personal.

Rotación y ausentismo medios se da mayormente en Generación X.

*Caso 02 – Industria - Empresa pequeña a cargo del dueño. Se dificulta encontrar personal en oficios. No hay en la oferta de RRHH personas con experiencia. Por lo general se toman empleados de otras empresas del mismo sector.*

No está permitido el uso de celulares, orden que no se cumple.

Selección se prefiere no muy jóvenes, se trabaja mejor con generación X. La experiencia con los más jóvenes es de apatía e inestabilidad, son los que más se ausentan.

Hay personas en condiciones de jubilarse que permanecen porque no tienen reemplazo.

*Caso 3 – Industria – Dificultad para conseguir empleados, especialmente en oficios (no hay) Se toman pasantes para enseñarles. No ponen límites de edad, se requiere formación.*

Está prohibido el uso de celulares, pero no se respeta.

Hay mucho ausentismo, en las dos generaciones más jóvenes, complicidad de los médicos.

*Caso 4 – Industria - Se pone edad mínima para seleccionar. Entre 35 y 50 años es la edad ideal por experiencia, voluntad de trabajo y responsabilidad.*

Los más jóvenes desconocen las reglas y son más inmaduros. La rotación es baja y se da mayoritariamente en los más jóvenes.

*Caso 5 – Comercio - Se recluta y selecciona entre 30 y 45 años. Se busca experiencia comprobable. Se valora referencias tanto laborales como personales.*



Hay personas en edad de jubilarse, que no desean dejar de trabajar.

Se reconoce en los mayores educación y experiencia, pero resistentes al cambio. Los más jóvenes demuestran compromiso y energía. No hay conflictos.

No utilizan celulares ni internet en el trabajo.

*Caso 7 – Comercio – Sucursal - No está permitido el uso de celulares pero no se cumple.*

Los jóvenes si bien son más inmaduros son más respetuosos y ponen dedicación. En cambio los Gen.X son más altaneros, hacen más problemas, acuden por cualquier tema al sindicato, no están comprometidos con la organización.

La edad máxima de selección de personal es 26 años. Se supone que de más edad ya tienen hábitos incorporados.

*Caso 8 – Servicios – Sucursal - los intermedios son más productivos, trabajan en equipo y tienen mejor formación. Los más jóvenes son inmaduros e impacientes.*

Se toman por lo general muy jóvenes y se hacen en la organización, excepto cuando se requiere determinada formación, allí se toma entre 30 y 45 años.

*Caso9 – Comercio - RRHH lo maneja una consultora, se recluta hasta un máximo de 40 años. Todas las generaciones tienen un comportamiento adecuado, sin inconvenientes, el que no está conforme o no rinde de acuerdo a lo solicitado no permanece en la empresa.*

Hay personas para jubilarse que no desean dejar de trabajar.

*Caso 11 – Industria - Hay un profesional a cargo de RRHH. Son mayoría jóvenes, que rinden en el trabajo lo justo. No tienen demasiadas aspiraciones y si algo no les gusta se van. Los X se preocupan más por la estabilidad laboral. Los Y pueden irse y a veces vuelven porque no consiguieron lo que buscaban.*

Los reclamos y demandas se centran por lo general en remuneraciones, los de más edad consideran más las condiciones laborales.

Se toman personas de hasta 30 años máximo, por la razón de que si hay personas de más edad buscando trabajo es porque tienen algún problema (prejuicio)

Hay personas para jubilarse que no lo hacen en particular por razones económicas.

*Caso 12 – Comercio - Sucursal. Inicialmente instalaron la idea de ocupar una proporción de personas de más edad, que no fueran todos jóvenes. Pero los mayores que*

ingresaron luego renunciaron. Probablemente no resisten la presión de la forma de trabajo y del horario.

Para seleccionar siempre se toman jóvenes, los curriculum que se reciben solo son de jóvenes, no se presentan mayores a solicitar empleo.

Los jóvenes requieren una adaptación para conducirlos, son más lentos, cumplen con el horario justo, tienen una valoración muy alta de las actividades personales y de su tiempo libre por sobre el trabajo. No respetan formalidades al momento de acudir a una entrevista laboral (vestimenta, aspecto personal, aseo)

No está permitido el uso de celulares pero es una regla que se transgrede.

En sus reclamos demandan básicamente por horarios más flexibles.

*Caso 15 – Industria -* Lo maneja el Director-Gerente (dueño), no tienen problemas de selección, no usan celulares por razones de seguridad y existen sanciones por este tema, siendo muy resistido por los jóvenes.

No se realiza capacitación en la empresa, más que la del propio trabajo.

Los jóvenes no se preocupan demasiado por el trabajo, no les afecta cuando son sancionados, por ejemplo cuando llegan tarde, y están en permanente lucha por la tecnología que no se aplica en la empresa.

Su interés prioritario es conocer cuánto tiempo deben trabajar y el dinero que van a percibir por ello.

Se seleccionan únicamente jóvenes, entre 21 y 28 años, no hay oferentes con experiencia, cuando se logra un empleado con alguna capacidad distintiva se trata de retener. Cuando se necesita algún oficio por lo general se saca de otra empresa donde ya esté trabajando.

No se prefiere la edad que se selecciona sino que las personas de más edad no buscan trabajo.

*Caso 16 – Industria -* Lo dirigen el Director-Gerente (dueño) y otros funcionarios de línea. No se invierte en gestión de RRHH. Cuando hay alguna necesidad de incorporación por lo general es no planeada, con muy escaso tiempo para cubrir, se da prioridad muchas veces a recomendaciones o referencias de conocidos o influencias, y en muchos casos se decide mal.

Se selecciona gente muy joven, entre 18 y 28 años, y se exige en todos los casos estudios secundario completo, aun cuando la tarea no lo demande, y cuando es necesaria alguna formación más específica se requiere estudios universitarios. No se realiza capacitación

en la empresa. Los niveles de rotación son muy altos y ello demanda imprevistas necesidades de incorporación.

Los jóvenes, tienen una marcada falta de compromiso y entusiasmo, cumplen puntualmente con lo que se les requiere y no realizan aportes adicionales.

No hay personas en edad de jubilarse-

## Anexo IV

### Tablas

En la tabla 2 se puede observar en porcentajes, como está compuesta la plantilla de personal en cada una de las empresas encuestadas.

Tabla 2  
*Proporción de Empleados de cada Generación.*

	Sector	Actividad	Empleados	Generaciones %		
			Cant.	B.Boom	G.X	G.Y
1	Comercio	Vta.art.rurales	21 a 50	10	24	66
2	Industria	Metalurgica-mecaniz.de plantas	21 a 50	20	44	36
3	Industria	Fca. Acoplados y semis.	51 a 100	15	50	35
4	Industria	Fca. galletitas y prod.panaderia	21 a 50	10	20	70
5	Comercio	Comerc.Cereales	Mas de 100	26	27	47
6	Comercio	Vta. Electrodomésticos	1 a 20	0	20	80
7	Comercio	Supermercado	51 a 100	0	70	30
8	Servicios	Seguros	51 a 100	20	50	30
9	Comercio	Comerc.Cereales	21 a 50	5	85	10
10	Comercio	Alarmas	1 a 20	10	0	90
11	Industria	Fabrica de tanques	51 a 100	12	38	50
12	Comercio	Supermercado	21 a 50	10	30	60
13	Servicios	Seguros	Mas de 100	30	40	30
14	Industria	Procesamiento maíz	21 a 50	15	47	38
15	Industria	Frigorífico	Mas de 100	25	35	40
16	Industria	Molino harinero	Mas de 100	20	30	50
				14	38	48

Diversidad Generacional en el trabajo y su influencia en los procesos de Selección.

Se muestran en tabla 3 la cantidad de respuestas sobre los comportamientos actitudinales de cada generación, clasificado en un grado de 1 a 5, entre muy alto a muy bajo.

Tabla 3 –  
*Actitudes de cada generación – Cantidad de respuestas*

	Muy Alto			Alto			Medio			Bajo			Muy bajo		
	BB1	X1	Y1	BB2	X2	Y2	BB3	X3	Y3	BB4	X4	Y4	BB5	X5	Y5
Importancia que dan al trabajo	2			12	11	6		4	5			4			1
Actitud ante la autoridad				12	8	9	1	7	5	1		2			
Compromiso con la tarea		1		13	11	10	1	3	4			2			
Compromiso con la organización				12		2	2		13			1			
Capacidad de adaptación			4	5	12	9	5	2	2	3	1	1			

Casos que no responden 2. Se observa la preponderancia del nivel “alto” para los cinco ítems propuestos y para los tres grupos generacionales, excepto Gen.Y en “Compromiso con la Organización” que indico nivel “medio”.

En tabla 4 se reúne información sobre los aspectos que más interesan a cada generación. Se registran la cantidad de respuestas.

Tabla 4 –  
*Intereses de cada Generación – Cantidad de respuestas.*

	Muy import.			Importante			Import.media			Poco import.			Nada import.		
	BB1	X1	Y1	BB2	X2	Y2	BB3	X3	Y3	BB4	X4	Y4	BB5	X5	Y5
Remuneraciones	5	5	7	4		2	1	3							
Seguridad laboral	3	3		4	3	2	1	2	7						
Reconocimiento	2	1		3	3	3	3	3	3		1	3			
Flexibilidad	2		2	4	4	5	3	4	2						
Tiempo libre	1	2	5	6	1	2	3	4	1		1	1			

Casos que no responden 8. El registro muestra el rubro Remuneraciones sindicado como de mayor importancia para todas las generaciones. La Seguridad laboral es también reconocida, muy importante para generación BB y X y en término medio para generación Y.

Se definen cinco valores, que en la tabla 5 se muestran como los más mencionados por cada generación.

Tabla 5 –  
*Valores reconocidos a cada generación. Respuestas más mencionadas.*

	Muy alto			Alto			Medio			Bajo			Muy bajo		
	BB1	X1	Y1	BB2	X2	Y2	BB3	X3	Y3	BB4	X4	Y4	BB5	X5	Y5
Honestidad	3	2	2	6	6	6		2	1		1	2			
Responsabilidad	3	3		6	7	5			5		1	1			
Disciplina	1	1		8	7	7		3	3			1			
Lealtad	2	3		7	2	5		6	4			2			
Respeto	2	1	1	5	7	7	2	3	2			1			

Casos que no responden 7. La Generación B.Boomer es reconocida unánimemente como poseedora de todos los valores descriptos, que en Generación X se reducen a Responsabilidad, Disciplina y Respeto y en Generación Y a Honestidad, disciplina, Lealtad y Respeto.

Consultados los encuestados sobre qué es lo que aporta cada generación a la organización, las respuestas se grafican en la tabla 5.

Dedicación y Experiencia se reconoce a la Generación B.Boomer, Energía y Formación como aportes principales de Gen.X y Energía, Nuevas ideas y habilidades en Tecnología se reconoce a la Generación Y.

Los encuestados tienen dificultad para definirlos, se evidencia Resistencia al cambio en los mayores y Apatía e Inmadurez en los más jóvenes.

**Libro de Códigos**

<b>Variable</b>	<b>Categorías</b>	<b>Códigos</b>	<b>Columna</b>
Nro.de Encuesta	1 a 30	1 a 30	1 y 2
Sector económico	Industria	1	3
	Comercio	2	
	Servicios	3	
Actividad	Vta.art.rurales	1	4 y 5
	Metalurgica-mecaniz.de plantas	2	
	Fca. Acoplados y semis.	3	
	Fca. galletitas y prod.panaderia	4	
	Comerc.Cereales	5	
	Vta. Electrodomésticos	6	
	Supermercado	7	
	Seguros	8	
	Alarmas	9	
	Fabrica de tanques	10	
	Procesamiento maíz	11	
	Molinos	12	
	Frigorífico	13	
	Otros	14	
Cant.empleados	1 a 20	1	6
	21 a 50	2	
	51 a 100	3	
	Más de 100	4	
Gestión RRHH	Departamento RH	1	7
	Gerente	2	
	Otros Funcionarios	3	
	Terceros- Consultora	4	
% B.Boomer	0 a 100	0 a 100	8, 9 y 10
% Gen.X	0 a 100	0 a 100	11,12 y 13
% Gen.Y	0 a 100	0 a 100	14,15 y 16
Gen. Del Gerente	BB	1	17
	Gen.X	2	
	Gen.Y	3	
Dif.Actitudes?	Si	1	18
	No	2	
BB-Importancia que dan al trabajo	Muy alto	1	19
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	

Diversidad Generacional en el trabajo y su influencia en los procesos de Selección.

BB-Actitud ante autoridad	Muy alto	1	20
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	
BB-Compromiso labor	Muy alto	1	21
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	
BB-Compromiso Organización	Muy alto	1	22
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	
BB-Balance trab/vida pers.	Muy alto	1	23
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	
BB-Adaptación al cambio	Excelente	1	24
	Muy Bueno	2	
	Bueno	3	
	Regular	4	
	Malo	5	
GX-Importancia que dan al trabajo	Muy alto	1	25
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	
GX-Actitud ante autoridad	Muy alto	1	26
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	
GX-Compromiso labor	Muy alto	1	27
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	



Diversidad Generacional en el trabajo y su influencia en los procesos de Selección.

GX-Compromiso Organización	Muy alto	1	28
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	
GX-Balance trab/vida pers.	Muy alto	1	29
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	
GX-Adaptación al cambio	Muy alto	1	30
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	
GY-Importancia que dan al trabajo	Muy alto	1	31
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	
GY-Actitud ante autoridad	Muy alto	1	32
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	
GY-Compromiso labor	Muy alto	1	33
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	
GY-Compromiso Organización	Muy alto	1	34
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	
GY-Balance trab/vida pers.	Muy alto	1	35
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	

Diversidad Generacional en el trabajo y su influencia en los procesos de Selección.

GY-Adaptación al cambio	Muy alto	1	36
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	
Acceso a Tecnología	Si	1	37
	No	2	
BB-Demandas	Remuneraciones	1	38 a 42
	Seguridad Laboral	2	
	Reconocimiento	3	
	Flexibilidad	4	
	Tiempo Libre	5	
Gx-Demandas	Remuneraciones	1	72 a 76
	Seguridad Laboral	2	
	Reconocimiento	3	
	Flexibilidad	4	
	Tiempo Libre	5	
GY-Demandas	Remuneraciones	1	77 a 81
	Seguridad Laboral	2	
	Reconocimiento	3	
	Flexibilidad	4	
	Tiempo Libre	5	
Demandas compatibles	Si	1	44
	No	2	
	N/s	3	
Generan conflictos	Si	1	45
	No	2	
	N/s	3	
BB-Valores-Honestidad	Muy alto	1	46
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	
BB-Valores-Responsabilidad	Muy alto	1	47
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	

Diversidad Generacional en el trabajo y su influencia en los procesos de Selección.

BB-Valores-Disciplina	Muy alto	1	48
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	
BB-Valores-Lealtad	Muy alto	1	49
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	
BB-Valores-Respeto	Muy alto	1	50
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	
GX-Valores-Honestidad	Muy alto	1	51
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	
GX-Valores-Responsabilidad	Muy alto	1	52
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	
GX-Valores-Disciplina	Muy alto	1	53
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	
GX-Valores-Lealtad	Muy alto	1	54
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	
GX-Valores-Respeto	Muy alto	1	55
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	

Diversidad Generacional en el trabajo y su influencia en los procesos de Selección.

GY-Valores-Honestidad	Muy alto	1	56
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	
GY-Valores-Responsabilidad	Muy alto	1	57
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	
GY-Valores-Disciplina	Muy alto	1	58
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	
GY-Valores-Lealtad	Muy alto	1	59
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	
GY-Valores-Respeto	Muy alto	1	60
	Alto	2	
	Medio	3	
	Bajo	4	
	Muy bajo	5	
Preferencias p/trabajar	BB	1	61
	GX	2	
	GY	3	
	Indistinto	4	
Nivel de rotación	Bajo	1	62
	Medio	2	
	Alto	3	
Nivel de ausentismo	Bajo	1	63
	Medio	2	
	Alto	3	
Selección-Edad mínima	18-20	1	64
	21-25	2	
	26-30	3	
	Indistinto	4	

Diversidad Generacional en el trabajo y su influencia en los procesos de Selección.

Selección-Edad máximo	25-30	1	65
	31-40	2	
	41-50	3	
	Indistinto	4	
Dificultad p/selección	Si	1	66
	No	2	
	N/C	3	
Problemas selección	Oficios	1	67 y 68
	Experiencia	2	
	Formación	3	
	Otros	4	
Pers.Jubilable	Si	1	69
	No	2	
Motivos	Necesidad económica	1	70
	No desean retirarse	2	
	Se capacitan	3	
	Otros	4	
Casa central o Sucursal?	Suc	1	71
	C.Central	2	

**Matriz de Datos**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
0	1	1	0	1	2	2	0	1	0	0	2	4	0	6	6	1
0	2	1	0	2	2	2	0	2	0	0	4	4	0	3	6	1
0	3	1	0	3	3	3	0	1	5	0	5	0	0	3	5	1
0	4	1	0	4	2	4	0	1	0	0	2	0	0	7	0	2
0	5	2	0	5	4	3	0	2	6	0	2	7	0	4	7	1
0	6	2	0	6	1	1	0	0	0	0	2	0	0	8	0	3
0	7	2	0	7	3	1	0	0	0	0	8	0	0	2	0	2
0	8	3	0	8	4	1	0	2	0	0	5	0	0	3	0	2
0	9	2	0	5	2	4	0	0	5	0	8	5	0	1	0	1
1	0	2	0	9	1	1	0	1	2	0	0	0	0	8	8	3
1	1	1	1	0	3	3	0	1	2	0	3	8	0	5	0	1
1	2	2	0	7	2	1	0	1	0	0	3	0	0	6	0	2
1	3	3	0	8	4	4	0	3	0	0	4	0	0	3	0	1
1	4	1	1	1	2	4	0	1	5	0	4	7	0	3	8	2
1	5	1	1	3	4	3	0	2	0	0	3	0	0	5	0	1
1	6	1	1	2	4	1	0	2	5	0	3	5	0	4	0	1

1	2	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
0	1	1	2	2	2	2		4	3	3	2	4		4	3	3
0	2	1	2	2	2	2		2	2	3	2	2		2	3	2
0	3	1	2	2	2	3		3	2	2	2	2		2	5	3
0	4	1	2	2	2	2		3	3	3	2	3		2	3	3
0	5	1	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2
0	6	2	0	0	0	0		0	2	2	2	2		2	2	3
0	7	1	0	0	0	0		0	2	3	3	4		3	2	2
0	8	1	1	2	2	2		2	2	2	2	2		2	3	2
0	9	1	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2
1	0	2	2	2	2	2		2	0	0	0	0		0	3	4
1	1	1	1	2	2	2		3	2	2	1	2		2	4	2
1	2	1	2	4	3	3		4	3	3	3	3		2	4	2
1	3	2	2	2	2	2		3	2	2	2	2		2	2	2
1	4	1	2	3	2	2		3	2	3	2	3		2	2	2
1	5	1	2	2	2	2		4	2	2	2	2		3	4	3
1	6	1	2	2	2	2		2	3	3	3	3		2	4	4

Diversidad Generacional en el trabajo y su influencia en los procesos de Selección.

1	2	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
0	1	3	4		4	1	2	2	2	1	3		1	1	2	2
0	2	2	3		1	1	0	0	0	0	0		1	1	0	0
0	3	2	3		3	2	2	0	0	0	2		3	3	0	0
0	4	3	3		2	2	2	2	2	2	2		2	1	2	2
0	5	2	2		2	2	3	2	2	3	2		1	2	1	2
0	6	2	3		3	1	0	0	0	4	0		3	2	0	0
0	7	2	3		0	0	1	0	0	0	0		3	1	0	0
0	8	3	3		2	1	1	1	1	3	3		1	2	1	1
0	9	2	2		2	1	0	0	0	0	0		3	3	2	2
1	0	2	3		2	1	0	0	0	0	0		3	3	0	0
1	1	2	3		2	2	1	0	0	2	2		3	3	0	0
1	2	3	3		1	2	1	2	3	1	1		1	1	2	1
1	3	2	3		1	1	0	0	0	0	0		1	2	0	0
1	4	2	3		1	1	2	1	1	3	2		2	1	1	1
1	5	4	3		2	2	1	3	3	2	2		1	1	2	2
1	6	4	3		2	2	1	1	3	2	3		1	1	2	2

1	2	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62
0	1	2	2	2	3	2	2	3	2	4	4	4	4	4	3	2
0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3
0	4	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	1
0	5	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	3	2	2	4	2
0	6	0	0	0	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2
0	7	0	0	0	4	4	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2
0	8	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1
0	9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	1
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1
1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	4	1
1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	1
1	4	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	1
1	5	2	2	2	2	2	3	2	3	4	3	2	3	2	4	2
1	6	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3

Diversidad Generacional en el trabajo y su influencia en los procesos de Selección.

1	2	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
0	1	2	2	4	1	1	2	1	2	2	1	3	2	3	4	1
0	2	3	2	4	1	1	2	1	2	2	0	0	0	0	0	1
0	3	3	4	4	1	1	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0
0	4	2	3	4	1	2	4	2	0	2	2	2	3	3	3	1
0	5	2	3	3	1	2	0	1	2	2	2	2	2	2	1	2
0	6	2	4	2	3	0	0	2	0	1	1	3	3	2	1	1
0	7	2	3	3	3	0	0	2	0	1	1	1	3	3	3	1
0	8	1	2	3	2	3	0	1	1	1	1	1	2	2	3	2
0	9	1	4	2	2	0	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0
1	0	1	1	1	2	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0
1	1	2	1	1	2	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0
1	2	2	1	1	2	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0
1	3	1	4	4	2	0	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0
1	4	1	2	2	1	3	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0
1	5	2	2	1	1	0	0	2	0	2	2	2	4	3	3	1
1	6	3	1	1	1	0	0	2	0	2	1	1	1	2	2	1

1	2	78	79	80	81
0	1	3	4	3	4
0	2	2	2	1	1
0	3	0	0	0	0
0	4	3	3	3	3
0	5	3	2	2	1
0	6	3	3	2	1
0	7	2	3	2	1
0	8	3	2	1	1
0	9	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0
1	1	0	0	0	0
1	2	0	0	0	0
1	3	0	0	0	0
1	4	0	0	0	0
1	5	3	4	2	2
1	6	3	4	2	2



**ANEXO E**

**FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACION**

---

**AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA  
UNIVERSIDAD SIGLO 21**

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Codonio, Marta Susana
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	11494101
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	Diversidad Generacional en el trabajo y su influencia en los procesos de Selección.  Análisis de Empresas Pyme de una ciudad del interior de la Provincia de Buenos Aires.
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	martac@eternet.cc
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

<p><b>Datos de edición:</b></p> <p><i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i></p>	
---	--

Diversidad Generacional en el trabajo y su influencia en los procesos de Selección.

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)<sup>[1]</sup></i>	SI
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: Córdoba, 10 de Octubre de 2016

\_\_\_\_\_  
Firma autor-tesista

\_\_\_\_\_  
Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:  
\_\_\_\_\_certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
Firma Autoridad

\_\_\_\_\_  
Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.