



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21
LICENCIATURA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO

**DESEMPEÑO LABORAL DE LA GENERACIÓN “Y” EN COLVEN Y LA
IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DE LOS SUPERIORES.**

Velzi Fabia

2016

Resumen ejecutivo

El siguiente Proyecto de Aplicación Profesional tiene como objeto de estudio la empresa COLVEN SA.

El objetivo principal es analizar a la Generación Y de COLVEN ya que la misma genera algunas situaciones problemáticas para la organización. El fin del trabajo implica poder plantear una solución que modifique y mejore esta realidad.

Para una comprensión completa del objeto de estudio se consulta a la bibliografía existente sobre la temática, y se desarrolla una metodología que permite a través de técnicas de investigación obtener información de las partes que conforman el objeto de estudio.

A raíz de lo anterior, se obtiene un diagnóstico que manifiesta la necesidad de mejorar e innovar el estilo de liderazgo. Debido a esto, se propone como plan de solución integral y estratégico, el desarrollo de un liderazgo emocional.

Palabras Claves: Generación Y - Plan de solución- Innovar- Liderazgo Emocional.

Abstract

The aim of the following Professional Application project is the study of the COLVEN company.

The principal objective is to analyse the Colven's “Y Generation”, which cause many problematic situations in the organization of the business. The end of this project is to present a solution that could modify and improve this reality.

For a complete understanding of this subject, it will be consulted all the existing bibliography about this topic, and will be developed a methodology that allows, through investigation techniques, to take information about the parts involved in the subject under study.

Knowing that, and with the tools named above, it is possible to arrive to a diagnosis which shows the need to improve and renew the leadership. Due to this, it is recommended an integral and strategic solution, based on an emotional leadership.

Key Words: Y Generation – Solution plan – Innovation – Emotional Leadership.

Índice

1. Introducción.....	5-6
2. Reseña Organizacional.....	7
3. Justificación del tema.....	8-9
4. Antecedentes y contexto del tema.....	10-11
5. Objetivos.....	12-13
6. Marco teórico.....	14- 28
6.1 Índice de marco teórico.....	14
6.2 Desarrollo de los conceptos y teorías.....	15 – 28
7. Metodología.....	29 – 41
7.1 Introducción.....	29
7.2 Fichas técnicas.....	30-33
7.3 Cronograma de avance.....	34
7.4 Modelos de instrumentos.....	35-41
8. Diagnóstico.....	42- 56
9. Conclusión diagnóstica.....	57-59
10. Propuesta de aplicación profesional.....	60- 97
10.1 Introducción a la propuesta.....	60-61
10.2 Objetivos y fundamentación.....	62-63
10.3 Etapa estratégica.....	64
10.4 etapa táctica (guía del liderazgo emocional).....	65-94
10.5 Cronograma de actividades.....	95
10.6 presupuesto.....	96
10.7 Retorno sobre la inversión (ROI).....	97
11. Conclusión.....	98-99
12. Bibliografía.....	100
13. Anexos.....	101-111

Introducción

El presente proyecto se realiza en el marco del Trabajo Final de Graduación de la carrera Lic. Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Empresarial Siglo 21.

Para la ejecución del mismo, se presenta como objeto de estudio a la empresa COLVEN SA. La organización en cuestión pertenece al rubro metalúrgico y se encuentra ubicada en la localidad de Guadalupe Norte, provincia de Santa Fe.

El objetivo principal del proyecto es dar solución a una problemática que posee la empresa en cuanto a sus Recursos Humanos. En este caso, la organización presenta como situación a resolver, el bajo compromiso y la escasa motivación de los miembros de la Generación Y para con la misma.

A su vez, la finalidad del trabajo es profundizar sobre un tema de importancia y relevancia actual en cuanto a los Recursos Humanos. Por este motivo, el presente proyecto desarrolla como tema principal el Desempeño laboral de la Generación Y en COLVEN y la importancia del liderazgo de los superiores.

En la actualidad, se habla mucho de las nuevas tendencias que transforman el trabajo. Se menciona el hecho de la necesidad de comprender estas nuevas tendencias para poder entender nuevas reglas que se necesitan llevar a cabo si de sobrevivir como empresa se trata.

La Generación Y es parte de estas nuevas tendencias transformadoras del trabajo. Estos jóvenes portan nuevas características y comportamientos que cambian la manera de trabajar dentro de las organizaciones.

Los proyectos de investigación son una muy buena herramienta para entender estas nuevas tendencias. Los mismos, permiten conocer en profundidad y observar todas las aristas que forman parte de la situación. Aquí radica la importancia del presente trabajo.

Aclarada la finalidad del mismo, se procede a explicar la estructura que lo conforma.

En primer lugar, una vez que se define el tema se procede a justificar el mismo. Para esto, se hace uso del objetivo principal y objetivos específicos de investigación.

Los mismos permiten entender hacia donde apunta la investigación y cuáles son las acciones que se quieren realizar.

En segundo lugar, se presenta el marco teórico. El mismo permite investigar la problemática. A diferencia de otros trabajos, en el presente se utilizan varios autores argentinos. Esto se considera una ventaja, ya que permite describir la situación lo más cerca de la realidad que presenta la empresa.

En tercer lugar, para conocer el contexto en profundidad se procede a exponer la metodología. A través de los instrumentos, se puede conocer la situación desde el punto de vista de las diferentes partes que la componen.

Aplicada la metodología, se obtiene el diagnóstico que permite entender e interpretar la situación que presenta la organización. Cuestión necesaria para luego proceder a encontrar y desarrollar la solución de la misma.

Por último, se expone y desarrolla la propuesta para resolver la situación planteada.

Reseña Organizacional

Colven SA, ubicada en Ruta Nacional N°11 Guadalupe Norte- Santa Fe, es una empresa que se desempeña en la industria metalúrgica.

El nombre de la organización surge de la unión de las primeras sílabas de los apellidos de sus creadores: Colussi - Vénica. Rafael Colussi y Néstor Vénica, ambos mecánicos y primos. En 1972 realizan la prueba piloto del primer protector automático de motores al que denominan VIGIA. El mismo tenía como fin evitar que los motores se fundan por exceso de temperatura o por baja presión de aceite. Desde entonces, todos los productos y servicios de COLVEN están dedicados al confort vehicular.

Actualmente la organización cuenta con 295 empleados que están distribuidos en 6 áreas: Ingeniería, Directorio, Área industrial, Administración y Finanzas, Calidad, RRHH y Comercial. Todas estas áreas trabajan en conjunto para poder brindar los productos y servicios que luego serán distribuidos en todo el país y a más de 20 países.

Debido al trabajo en conjunto de todas estas áreas se alcanza un nivel de producción mensual estimado en 3500 equipos en distintas líneas y versiones.

Desde el año 2003, los Protectores de Motores VIGIA están instalados en algunas de las más importantes categorías del automovilismo argentino. El enfriador ecológico VIESA fue pionero en el mercado europeo y ha mantenido su liderazgo tanto en ventas como calidad.

Por un lado, la misión de la empresa es crear valor a través de los productos y servicios para mejorar la calidad de vida de los clientes, empleados, accionistas, proveedores, y la comunidad. Por otro lado, su visión es poder ser una empresa líder en el mercado global, y constituirse en referente de los productos que fabrica diferenciándose por calidad y volúmenes de venta.

Se entiende entonces, que uno de los grandes objetivos de COLVEN es desarrollar en su personal la capacidad de logro y orgullo de pertenecer a la empresa.

Justificación del tema

Todas las generaciones tienen características específicas que las diferencian de las anteriores. Todas las organizaciones se van transformando a partir de la influencia que cada generación les impregna. La pregunta no es si pueden o deben transformarse, porque eso ocurre inevitablemente. La encrucijada es con qué velocidad lo hacen. (Maison, 2014, p.52).

En este contexto, se presenta la generación Y. Las organizaciones se encuentran transformándose a partir de la incorporación de la misma. Al respecto Alejandro Mascó (2012) opina que esta generación no hace más que desafiar lo establecido hasta el momento por las otras generaciones. Es entendible entonces que la situación de los Y este en el centro de los debates.

Según Pablo Maison (2014), el no tener en cuenta por parte de las empresas las características de los Y, causa en ellos escasa durabilidad en los puestos de trabajo. En consecuencia, se generan conflictos internos.

Estos conflictos internos están presentes en la empresa COLVEN SA. Jóvenes profesionales y no profesionales que manifiestan una realidad a través de situaciones como bajo compromiso, aburrimiento en las tareas, ansiedad por subir de puesto, escasa visión a largo plazo y poca duración en el trabajo. Tal realidad no es sino la descrita anteriormente: nuevas características y demandas de una generación que se incorpora a una organización con pilares y estructuras ya armadas y establecidas por sus tres generaciones conformantes. Estas demandas distintas, al no ser atendidas y entendidas, se traducen en el comportamiento diario de los jóvenes y su relación con el trabajo.

Desde el área de Recursos Humanos de la empresa y en concordancia con el presente trabajo, se es consciente de la necesidad de atender tal situación a la brevedad.

Por todo lo anterior, el desarrollo del proyecto aquí presente se considera necesario por varios motivos. El primero de ellos es porque se necesita dar solución a la situación que se presenta. El segundo, es porque se cree que las claves para resolver la situación planteada se encuentran en el conocimiento de esta generación. Conocer a



los miembros de esta generación y gestionarlos mejor son dos caras de la misma moneda. El tercer motivo y quizás el más importante es el hecho de que resolver la situación implica nada más y nada menos que garantizar la continuidad de la empresa. Los miembros de la generación Y son el futuro de la organización. Serán los jefes y líderes de la empresa del mañana.

Antecedentes y contexto del tema

Listado de antecedentes del tema o problemática a tratar.

1. El impacto de la generación Y en las organizaciones. Investigación cuali - cuantitativa sobre este grupo en particular. Libro impreso: Cuesta, Martin. (2012). *El impacto de la Generación Y en las organizaciones. Claves y desafíos de una nueva época*. Buenos Aires, Argentina: EDICON.
2. Gonzales, R. (2011). *La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia*. Tesis. Universidad de Palermo. Obtenido en la Web (15 de mayo de 2015): (<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4045771.pdf>).
3. Sépulveda Acevedo, C (2013). *Perfil de la generación Y Chilena. Principales variables sociodemográficas y conductuales*. Seminario. Universidad de Chile. Obtenido en la Web (15 de mayo de 2015): (<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/112254>).
4. Estudio “La voz de la nueva generación” UP-TNS Gallup. Sexto informe Nuestra futura fuerza Laboral. Universidad de Palermo. Obtenido en la Web (15 de mayo de 2015): (http://www.palermo.edu/economicas/PDF_2009/UPGALLUP/TNSUP6.pdf).

La importancia de mencionar los trabajos anteriores radica en el hecho de que permite enmarcar al proyecto en un espacio determinado con respecto a otras investigaciones.

Se puede mencionar que los trabajos que se encuentran han basado el sustento académico de sus proyectos en bibliografías de países como EEUU y Europa. Si bien hay cuestiones y características que son iguales en cualquier parte del mundo, más aun con los efectos de la globalización, hay ciertas situaciones o consideraciones que solo lo comparte un país o región. Por eso, a diferencia de las demás investigaciones, para el presente proyecto se trabaja con bibliografía actual de autoría Argentina.

Por otro lado, se desarrolla objetivos y fines concretos, de manera de poder trabajar en un marco de orden y entender fácil. Esta cuestión, no ha sido tenida en

cuenta en muchas otras investigaciones donde por la ambición de poder abarcar mucho, se pierde el hilo conductor y el énfasis de la cuestión.

De todas formas se han encontrado similitudes con las otras investigaciones, sobre todo en el hecho de que se coincide con que el quid de la cuestión radica en el conocer, en este caso, a la generación Y para poder revertir o solucionar la situación de la incorporación de los mismos a la organización. Este conocimiento implica desde conocer el ambiente sociocultural en el cual se forman los Gen Y ¹ hasta sus deseos y aspiraciones. Por ello, en este proyecto se sigue con esa línea.

La generación Y y su incorporación a las organizaciones tiene poco desarrollo en cuanto a trabajos e investigaciones publicadas, al menos en lo que respecta a Argentina y la región. Esta cuestión no tiene relación con lo que sucede en las empresas. Las mismas se encuentran con varias dificultades debido a la incorporación de estos jóvenes que al sumarse a la misma, completan un número de cuatro generaciones dentro de un mismo espacio físico.

Por otro lado, como antecedente del tema también se considera importante mencionar el taller sobre generación Y que se dicta en el congreso mundial de Recursos Humanos “La Persona” en Chile en el año 2014. En tal taller se describe a la persona Y sus características y su relación con las empresas. Obtenido de la Web (28 de marzo de 2015): (<https://vimeo.com/112732658>).

Se considera pertinente también mencionar como antecedentes del tema a los talleres que dicta la empresa UNILEVER Argentina en universidades para ayudar a los jóvenes a insertarse en el mundo laboral.

¹ El término Gen Y se toma como sinónimo de generación Y.

Objetivos

Objetivos de investigación

Objetivo General.

Conocer las características de la Generación Y que trabaja en la empresa COLVEN SA y analizar variables que intervienen en su relación con el trabajo, con la finalidad de aprovechar sus potencialidades.

Objetivos Específicos.

- Identificar las características que presenta tal generación en COLVEN (perfil sociodemográfico).
- Conocer cuáles son los hábitos, conductas, valores, deseos (perfil psico-conductual).
- Investigar la relación de estos con el trabajo.
- Conocer cuáles son las prácticas motivacionales de la empresa para con sus empleados.
- Indagar la percepción que tienen los jefes sobre estos.
- Identificar el tipo de liderazgo que se lleva adelante con ellos.

Objetivos de aplicación.

Objetivo General.

Diseñar una guía de aplicación en Liderazgo Emocional, dirigida a directivos, mandos medios y Recursos Humanos, con la finalidad de lograr incrementar el sentido de pertenencia en colaboradores de la Generación Y.

Objetivos específicos.

- Planificar el proceso de entrenamiento de aptitudes emocionales para Gerencia General, jefes y área de Recursos Humanos.
- Desarrollar lineamientos sobre el nuevo management.
- Determinar el estilo y las acciones de coaching necesarias.
- Desarrollar las acciones que se necesitan para lograr el engagement de la Generación Y.
- Determinar las acciones necesarias para lograr una comunicación efectiva.

Marco Teórico

Índice de marco teórico.

- 1- Características de la generación Y. Perfil sociodemográfico y franja etaria.
 - 1.1 Aspectos generales de los Gen Y.
 - 1.2 Diversidad: diferencias socioeconómicas y culturales.
 - 1.3 Diversidad: Generación Y latinoamericana.

- 2- Perfil psicoconductual de los Jóvenes Y: Hábitos, conductas, valores y deseos.

- 3- Los gen Y y su relación con el trabajo. Diversos aspectos.
 - 3.1 Características generales de las generaciones anteriores a la Y.
 - 3.2 Relación de las otras generaciones con la Y.
 - 3.3 Claves de los Y y el trabajo.

- 4- Motivación: Principales impulsores de satisfacción Y.

- 5- Jefes: gestores de la diversidad.

- 6- Liderazgo: Desafíos y claves de gestión para los Gen Y.

Desarrollo de los conceptos y Teorías que fundamentan el trabajo.

➤ **Características de la Generación Y. Perfil Sociodemográfico y franja etaria.**

- *Aspectos generales de los gen Y.*

¿Quiénes constituyen la generación Y?

Según Cuesta, “ Entendemos a la generación Y, en tanto generación para el caso de Latinoamérica y en particular para la Argentina, como los jóvenes que han nacido entre 1985 y el año 2000” (2012, p.19).

“El término generación Y se popularizó en 1999 cuando la revista estadounidense Bussines Week publicó un artículo sobre los efectos de estos jóvenes en el mercado laboral estadounidense” (Mascó, 2012, p. 59).

Para comenzar a explicar y entender la generación Y, es necesario aclarar que los autores que aquí se trabajan están de acuerdo a grandes rasgos en las características que identifican a los mismos, pero no así en su edad.

Frente a esto, se considera pertinente hacer uso de los datos que el autor Cuesta (2012) propone. El mismo entiende que los Gen Y en Latinoamérica y en particular Argentina, son los jóvenes nacidos entre 1985 y el año 2000.

¿Por qué difieren los años con los países industrializados?

Porque el autor sostiene que tanto en Argentina como en Latinoamérica los eventos que impactan en estos jóvenes al momento de nacer y crecer son dos: El recuperar de la democracia y el boom de la tecnología. La recuperación democrática en Argentina se ubica en 1983 y en Latinoamérica un poco antes. El acceso a la tecnología en Latinoamérica se produjo unos 7 años más tarde que en países industrializados. Por ende, desde este proyecto se sostiene y apoya esta idea en cuanto a los años que involucran a los jóvenes Y.

Una vez aclarado el tema de los años es necesario delimitar las características sociodemográficas en la cual crece esta generación ¿Por qué? Porque es esta la forma de entender el actuar de estos jóvenes.

Cuesta (2012) es quien mejor define estas características ya que lo hace en base a tendencias sociales y culturales de nuestro país. El autor nombra a estos elementos como: Eventos Significativos Generacionales (ESG).

Tabla 1.
Eventos significativos Generacionales (1976-2002).

<ul style="list-style-type: none">• 1976: Dictadura Militar.• 1983: Apertura democrática.• 1989: Crisis e hiperinflación.• 1990: Explosión del uso de PC compatibles.• 1991: Consenso de Washington y neoliberalismo.• 1991: Atentado a la embajada de Israel.• 1994: Atentado a la amia.• 1995: Difusión de Windows 95.• 1995: Internet accesible.• 2000: Difusión del MSN y otras herramientas de chat on line.• 2001: crisis del neoliberalismo.• 2001: Caída de las Torres Gemelas.
--

Fuente: *Cuesta, 2012, p.34*

Al observar estos eventos significativos se pueden apreciar que estos jóvenes Y nacieron en democracia y pleno auge tecnológico.

En relación con lo anterior, y al entender el auge tecnológico y la globalización bajo la cual crecen, es entendible que estos jóvenes estén acostumbrados a que todo cambie constantemente.

Los Y crecen con la tecnología, interactúan con esta durante su niñez y adolescencia. Al crecer e interactuar desde pequeños con la misma, su personalidad, comportamientos y demandas se moldean de acuerdo a esta. Es de esperar entonces que entre sus características esté la brevedad, instantaneidad, como efectos del crecer con esta. Esto claramente no sucede con ninguna generación anterior.

Pero quizás una de las cuestiones que más han de moldear e influenciar en ellos es lo afectivo/emocional. Los diversos eventos que antes se mencionan, terminan por impactar en los abuelos y padres de los Gen Y. Los padres de los Gen Y han sufrido bastante, fueron criados en un contexto donde la autoridad y disciplina están a la orden del día y por este motivo han evitado cualquier acción semejante con sus hijos. Sumado a esto, la democracia que se vive en los años en que los jóvenes Y nacen, afecta el modo de crianza de los padres. Por todo esto, estos padres han estado

muy presentes en todos los aspectos de la vida de sus hijos. Debido a todo lo anterior, los Y mantienen un fuerte lazo afectivo para con sus padres.

- *Diversidad: Diferencias socioeconómicas y culturales.*

Una vez que se comprende quienes son los Y, cuáles son sus características se puede hablar de la diversidad de los mismos.

Mascó (2012) y Maison (2014) coinciden en distinguir a los Y como aquellos que tienen cierta edad, características similares, y también que trabajan y/o estudian. Ambos mencionan a los Y marginales o los llamados NI- NI (ni trabajan ni estudian) como un grupo de jóvenes al que todavía no está claro si son parte o no de los Y. En todo caso, eso es un punto de partida para otra investigación. Para el trabajo presente, por sus objetivos y fines, se considera a los Y como aquellos que trabajan y o estudian o lo han hecho.

La generación Y en un sentido estricto es un fenómeno urbano, donde la globalización impacta fuertemente en todas las características de la vida. Generalmente se trata de urbes donde prepondera el sector económico terciario y están disponibles en el mercado todos los bienes y servicios. (Cuesta, 2012, p.45).

No estoy de acuerdo con el autor en sostener que el segmento de la generación Y que es foco de interés son los jóvenes que tienen un amplio acceso a la tecnología o manejan dos o más idiomas, posibilidades de viajes, muy buen nivel educativo, otros. Claramente ellos son Gen Y pero no son los únicos o esas condiciones mencionadas no son excluyentes. La visión del autor es un poco ortodoxa en lo que a este punto refiere.

- *Diversidad: Generación Y latinoamericana.*

En línea con lo anterior se considera importante desarrollar el presente ítem, ya que al principio del proyecto se aclara que se utiliza bibliografía de autoría Argentina extensible a países de la región.

Al observar la bibliografía utilizada, se puede ver que al describir los eventos que caracterizan a los Y se observan diferencias con lo sucedido en otra parte del

mundo como EEUU y Europa. Por eso, frente a cuestiones claves como la franja etaria de los Y se toma el análisis de Cuesta, quien sostiene que por el momento de llegada de la tecnología, recuperación de la democracia y los efectos del neoliberalismo en Latinoamérica, los jóvenes Y son los nacidos entre 1985 y el año 2000.

Una de las diferencias que se observa en las bibliografías trabajadas es el tema del sueldo. Algunos autores sostienen que es primordial para los Y otros sostienen que no es de importancia. Quizás estas diferencias se encuentran en el punto de partida. No es lo mismo un joven Y estadounidense a uno argentino o venezolano. Las condiciones del joven Y estadounidense o europeo (a grandes rasgos) probablemente le permitan al mismo no preocuparse tanto por el sueldo más si en otras cuestiones. Claro está sucede lo mismo dentro de un país, de una región y según el rubro de la empresa donde trabaje el Y en cuestión. Lo que se quiere demostrar es que muchas afirmaciones sobre los Y están basadas sobre jóvenes de países desarrollados que difieren mucho de Argentina o Latinoamérica.

➤ **Perfil psicoconductual de los Jóvenes Y: Hábitos, conductas, valores y deseos.**

Las diferencias en los procesos de alfabetización entre las generaciones babyboomers y X con respecto a los de la Y tienen científicamente su correlato en la dominancia de los hemisferios cerebrales. En ese sentido, los Y desarrollan más el lado derecho del cerebro. Ese espacio se concentra más en lo simultáneo, creativo y emocional. Por otro lado, en el hemisferio izquierdo del cerebro, el más utilizado por los babyboomers y la generación X, se concentra en el razonamiento y lo secuencial. (Mascó, 2012, p. 77)

Tabla 2.

Hábitos, conductas, valores, expectativas de los Gen Y.

Hábitos, conductas, valores, expectativas de los Gen Y.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo no es un fin en sí mismo, sino la forma de satisfacer las necesidades de su vida privada. ▪ Concepto de equilibrio entre vida-trabajo: obsoleto. No existe equilibrio porque ellos conciben un todo junto. ▪ Ambiciosos. ▪ Altamente demandantes. ▪ Multitareas. ▪ Creativos. ▪ Valoran la rapidez. ▪ Orientación al logro. ▪ Alegres, emocionales, cooperativos. ▪ Orientados a su desarrollo personal: confianza en sí, rápido camino al éxito. ▪ Cercanos a su familia y amigos. ▪ Uso de la tecnología 24/7. 24 hs los 7 días de la semana. ▪ Conciencia social.
Hábitos, conductas, valores, expectativas que necesitan desarrollar los Gen Y.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Tolerancia. ○ Paciencia. ○ Concentración. ○ Conductas apropiadas para las empresas.

Fuente: *Adaptación de Cuesta, 2012, p.32*

Muchas de estas características es probable que desaparezcan con el paso del tiempo, es decir vendrán con el devenir de la maduración. De todas formas algunas de ellas probablemente permanezcan en su conducta.

Cuesta (2012) caracteriza las pretensiones y demandas de estos gen Y como la generación de las 4 E. ¿Qué son las 4E?

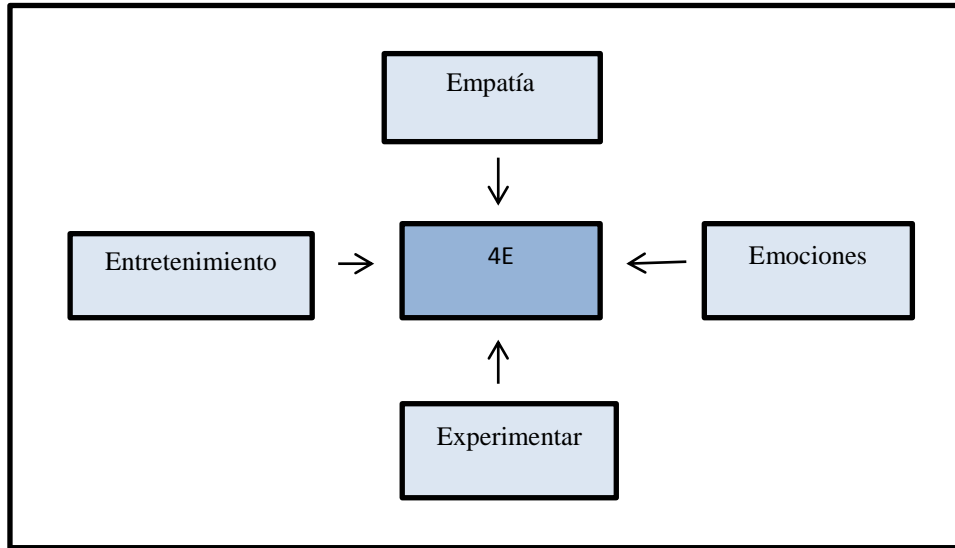


Figura 1. Cuatro E. Adaptación de Cuesta, 2012, p.132.

El cuadro anterior, es un excelente resumen de lo que los Gen Y quieren obtener de su trabajo. El mismo expresa y gráfica lo que se viene describiendo anteriormente. El desafío está en lograr trasladar estas características al trabajo diario.

➤ **Los Gen Y y su relación con el trabajo. Diversos aspectos.**

- *Características generales de las generaciones anteriores a la Y.*

Como primer aspecto a tratar en el Item de los Gen Y y su relación con el trabajo, se considera pertinente comenzar el mismo con el desarrollo de las generaciones anteriores a la de los Gen Y. Conocer a las generaciones anteriores es necesario para poder entender la relación que tienen los jóvenes Y con el resto de sus compañeros de trabajo.

Actualmente en las organizaciones, en un mismo ámbito laboral y no necesariamente respetando un orden jerárquico, se encuentran cuatro generaciones. El clasificar a las generaciones no tiene una fórmula única y perfecta, hay personas que por su edad y contexto sociocultural deben pertenecer a X generación, sin embargo, su comportamiento es el de otra. Sumado a esto está el hecho de que el pase de una generación a otra no es algo tajante. Aclarar y entender el hecho de que la división de las generaciones no es algo estructurado ni matemático es de suma importancia para comprender el contexto real de la situación.

Los autores que se consultan logran ponerse de acuerdo en las características de las generaciones, no tanto así en los años. Pero como no son grandes variaciones y se entiende la circunstancia bajo el hecho de que cada autor utiliza bibliografías distintas, no se considera esto como un problema. Frente a esto, se toman los años que trabaja y obtiene el autor Mascó (2012) ya que su análisis se basa en fundamentos que tienen que ver con sucesos Argentinos, que impactan en cómo definir la cuestión de los años.

Tres de las bibliografías trabajadas (Alles, 2012; Maison, 2014; Mascó, 2012) coinciden al describir las características de las generaciones. La siguiente tabla las resume.

Tabla 3.
Generaciones anteriores a la Y.

Generación.	Período.	Principales características.
Builders o tradicionalistas.	Nacidos entre 1939-1947.	<ul style="list-style-type: none"> - Contexto al nacer/ crecer: <ul style="list-style-type: none"> o Guerra, posguerra, rol masculino. Características generales: <ul style="list-style-type: none"> o Valor a la lealtad y disciplina.
Baby boomers.	Nacidos entre 1947 - 1965.	<ul style="list-style-type: none"> - Contexto al nacer/crecer: <ul style="list-style-type: none"> o Movimiento hippie, preocupación por el medioambiente. o Cambios en la música, la ciencia, las comunicaciones. - Características generales: <ul style="list-style-type: none"> o Por retirarse de las empresas o cercanos a ellos. o Pacientes, participativos, fuerte orgullo de pertenencia, sacrificio. o Jerarquía vertical. o Cambio tecnológico representa un desafío.
Generación X.	Nacidos entre 1965-1980.	<ul style="list-style-type: none"> - Contexto al nacer/crecer: <ul style="list-style-type: none"> o Incertidumbre en varios aspectos. o Cayeron abruptamente las ideologías que gobernaron las generaciones anteriores. o Mayor preparación académica que baby boomers. o Crecimiento tecnológico e inicio del consumismo. - Características generales: <ul style="list-style-type: none"> o En el medio: babyboomers en la cúspide de la empresa, pero cerca del retiro, y la llegada de los Gen Y. o Independientes, bien preparados, justos competentes y adaptables. o Asumen los cambios tecnológicos con naturalidad. o Concepto de liderazgo por competencias.

Fuente: *Adaptación de Alles, 2012; Maison, 2014; Mascó, 2012.*

- *Relación de las otras generaciones con la Y.*

Para poder entender la relación que tienen las otras generaciones con los Y es necesario antes haber descripto sus características principales, ya que esto nos permite entender el comportamiento de ellos para con los Y.

Quien investiga la relación de las generaciones anteriores a la Y con esta es Mascó (2012). El autor refiere en su obra la relación de los baby boomers y Generación X con los gen Y. No desarrolla nada de los Builders quizás porque la mayoría de ellos ya no se encuentran en las empresas. Aclarar esta situación es necesario para entender porque no aparece la misma.

¿Cómo es la relación de los Boomers con los Y?

No es fácil para los Boomers comprender y entender a estos jóvenes que conforman una nueva generación. Muchos consideran que estos no tienen valores ni compromiso para con la empresa.

Como aparece antes mencionado, esto se debe a las características que poseen una y otra generación. Los Boomers aman la formalidad, la jerarquía vertical, construyen todo en base a sacrificios. Los Y, presentan otras características quizás opuestas a estas ideas de los Boomers. Por eso, es entendible que la relación sea un poco tensa. De todas maneras, la relación es mucho más amena que cuando los X realizaron su ingreso a las organizaciones.

¿Cómo es la relación de los X con los Y?

La relación de los X con los Y es compleja. Los X son la generación del medio, la de la transición, inclusive en sus puestos; suelen ser gerentes. Por un extremo tienen a los Boomers y por el otro a los Y, dos generaciones distintas. Esto los pone en una encrucijada, pero lo cierto es que al ser la transición los X tienen características más similares a los Y que a los Boomers. Comparten algunas similitudes con los Y como por ejemplo el concepto de la flexibilidad y la informalidad.

Quizás una de las claves para poder entender las diferencias entre las generaciones es aceptar que cada una de ellas tiene un modo distinto de darle prioridad a los diferentes valores. La prioridad en jerarquizar estos valores no es al

azar, corresponde a la influencia de los aspectos sociales y culturales que caracterizan a cada una de las generaciones en el momento en que nacen y crecen.

- *Claves de los Y y el trabajo.*

El primer aspecto a mencionar aquí es el tema de lo emocional. En el punto *Aspectos Generales de los gen Y*, se desarrolla la importancia de lo afectivo en estos jóvenes. Se explica que los mismos tienen un lazo muy fuerte con sus familiares. En el punto *Perfil psicoconductual de los jóvenes Y*, se comenta que desarrollan más el lado del cerebro que contiene entre otras cuestiones, lo emocional.

Lo antes mencionado se traslada al trabajo. Esta generación no divide de forma tajante los elementos que forman parte de su vida, todos estos elementos se complementan entre si y forman un todo. Entonces, es entendible que lo emocional sea importante en todos los elementos. También es necesario saber y entender, que el elemento trabajo no es más importante que el resto, sino que forman parte de un conjunto de aspectos que forman la vida de estos. La siguiente figura resume lo expresado anteriormente.

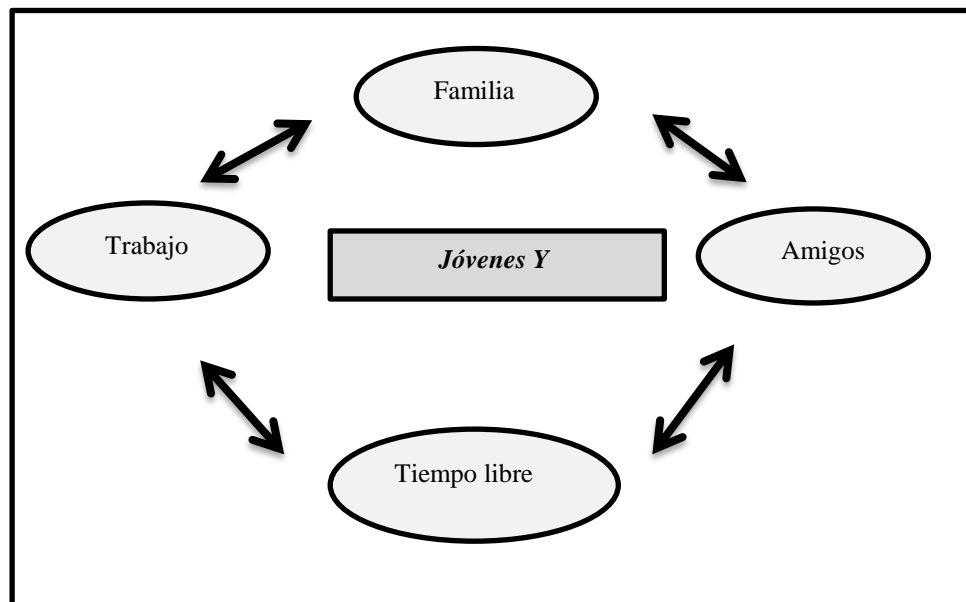


Figura 2. Intereses de los Y. Elaboración propia.

Toda la bibliografía trabajada para el presente proyecto está de acuerdo en que los Y encuentran hoy muchas características de las organizaciones que los

desmotivan. Relaciones distantes o complejas con sus jefes, poco feedback, estructuras formales, objetivos a largo plazo. ¿Consecuencias? empleados poco comprometidos y de poco durar en sus puestos.

Un aspecto importante que se menciona anteriormente, es que el Y está acostumbrado a tener el apoyo y la presencia de sus padres y familia en cada paso. Al ingresar a una empresa y encontrarse con jefes que no tienen ni asemejan un poco ese acto de acompañar, es entendible que el mismo se frustre y lo manifieste en su comportamiento diario.

Hoy no alcanza con hacer una evaluación de desempeño una vez al año, hablarles sobre situaciones que sucedieron hace meses. Se necesita de una relación más fluida, un acompañamiento, un feedback más continuo.

Al crecer, los jóvenes Y tienen un contacto permanente con sus familias y amigos, además de una gran influencia de la tecnología. Este combo de factores terminan por impactar en la forma de trabajar de estos: aman las redes de trabajo. Los Y y el trabajo de forma interconectada con compañeros y superiores se llevan muy bien. Maison (2014) menciona que en la network todos trabajan en una misma línea, la jerarquía desaparece y el líder tiene la función de guía.

Un hecho clave para entender a los Y y su relación con el trabajo es el que explica Cuesta (2012). El autor define el tiempo laboral. Este sostiene que este tiempo no tiene consistencia en estos jóvenes todavía, y es entendible que aún no tenga consistencia ya que solo hace algún tiempo, valga la redundancia, que este tiempo comienza a formar parte de su vida.

Otra cuestión interesante que sostiene este autor es que los Y viven y observan durante su infancia el flagelo de la desocupación que impacta en los años 90. Ellos observan como para las empresas la productividad es la prioridad máxima de toda organización. Es entendible que su compromiso con la organización no se de en 100%.

➤ **Motivación: Principales impulsores de satisfacción Y.**

¿Qué quieren estos jóvenes?

Si bien se viene mencionando desde antes, en este punto se resumen algunas cuestiones claves. Todos los autores coinciden en que la primera y esencial cuestión a tener en cuenta es que estos jóvenes necesitan encontrarle el sentido a su trabajo. ¿Cómo? Haciéndolos parte de la empresa, involucrarlos con los objetivos de la misma, la misión. Aquí entra en acción el liderazgo/jefes directos sobre todo.

Un aspecto importante que cabe mencionar es el tema del sueldo. Aquí los autores discrepan en cuanto a su importancia, Cuesta (2012) no lo pone como un factor principal mientras que Mascó (2012) y Maison (2014) coinciden en mencionar su importancia. Quizás la diferencia radica en el hecho de que Cuesta se centra en los Y que tienen un cierto nivel económico, para estos jóvenes probablemente el sueldo no tenga la misma importancia que para otros Y de otro nivel socioeconómico. Desde este proyecto y teniendo en cuenta el objeto de estudio presente, se considera al sueldo como importante. Quizás no es el principal o lo es junto con otros, pero sin duda que es importante para estos jóvenes consumidores de bienes y servicios.

En la siguiente tabla se enumeran elementos que producen satisfacción en los jóvenes Y.

Tabla 4.

Elementos de satisfacción Y.

Satisfacción Y
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sentido del trabajo. ❖ Intereses propios. ❖ Crecimiento personal. ❖ Conexión con el afuera. ❖ Posibilidad de manifestar sus inquietudes. ❖ Feedback y acompañamiento. ❖ Oportunidades de aprendizaje. ❖ Objetivos a corto plazo. ❖ Libertad de acción. ❖ Espontaneidad. ❖ Capacitación. ❖ Multitarea.

Fuente: *Adaptación de Cuesta, 2012, p.103*

Los dos últimos aspectos a desarrollar en el marco teórico, son caras de la misma moneda. Se trata de los puntos *Jefes* y *Liderazgo*, aspectos claves si de entender el camino a seguir con los Gen Y se trata.

➤ **Jefes: Gestores de la diversidad.**

Si bien, en el punto *Relación de las otras generaciones con la Y* se desarrolla como ven los miembros de las diversas generaciones a los Gen Y, en este punto se focaliza principalmente en la visión de los jefes. Normalmente, los jefes de los Y son personas que pertenecen a la generación X. Al ser estos el punto medio entre una generación de antaño y una nueva, los jefes X presentan características de ambas generaciones. De todas formas, tienen más similitudes con la generación Y. Los jefes ven en estos jóvenes la evolución de las características que ya presentaban ellos en su momento. Debido a esto, observan comportamientos que le son conocidos y otros que no. Esos comportamientos que no reconocen suelen generar un malestar en estos. Probablemente los consideren atrevidos, demandantes, insatisfechos y muchas otras de las características que antes se mencionan. En fin, depende de con que ojos se los mire y desde que lugar.

De todas formas, se considera que el punto importante en la cuestión de los jefes se encuentra en la diversidad. Estos deben favorecer la integración de todas las generaciones dentro de las empresas. Tal tarea requiere un arduo trabajo que implica individualizar cada persona. No es tarea fácil, pero es necesario integrar y crear un espacio de trabajo ameno, donde las generaciones trabajen en conjunto.

➤ **Liderazgo: Desafíos y claves de gestión para los Gen Y.**

Como punto final y luego de haber desarrollado cada característica se encuentra la parte final o el principio de la cuestión, según la óptica desde que se lo mire. Aquí se desarrollan los desafíos y claves para gestionar a los Y. Para comenzar, todos los autores a grandes rasgos están de acuerdo a la hora de mencionar las claves de la gestión de los Y.

Como primer paso, es necesario que las empresas acepten y entiendan la existencia de la generación Y. ¿Qué se quiere decir con esto?, que no se puede ni negar ni tapar la situación. Los Y, están y van a estar dentro de las organizaciones.

Ese es el proceso de aceptar. El entender es más complejo, implica comprender que estos jóvenes debido a todo lo explicado anteriormente portan valores, características y deseos distintos a los ya conocidos y aceptados por las otras generaciones. Esto no significa que la empresa deba aceptar e incorporar todo lo de los Y, pero implica comprender que inevitablemente ciertas cuestiones van a cambiar o deben cambiar para que estos se incorporen y juntas, todas las generaciones, trabajen en pos de objetivos organizativos. La siguiente figura representa lo antes dicho.

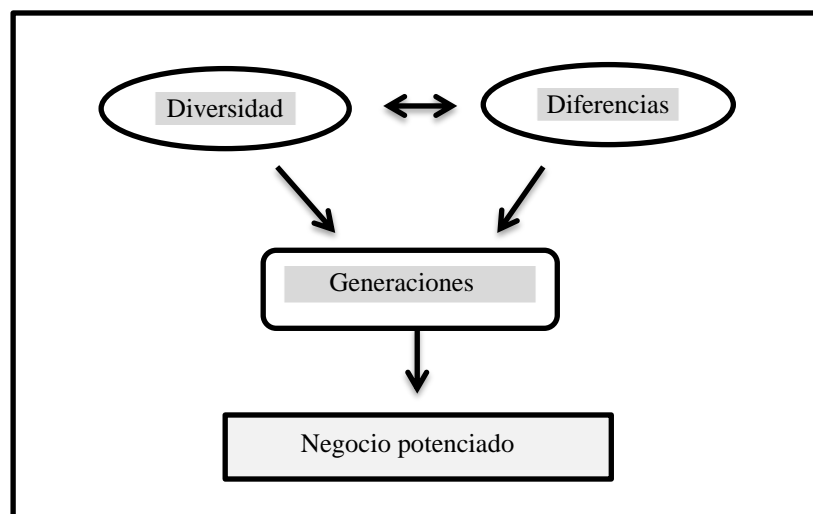


Figura 3. Diversidad- diferencias. Elaboración propia.

Una de las principales claves está en la cultura organizacional. Se necesita modificar la cultura de la empresa en que solo se valora a los clientes. Los empleados deben estar y formar parte de esa cadena de valores. Se necesita de una cultura organizacional flexible, abierta, participativa. Esta cultura si es integrativa, crea una especie de aprensión y fidelización del Y desde un primer momento. Cuestión clave para que este se sienta parte y continúe en la empresa.

Una cuestión que se menciona más arriba es la del feedback. Los Y están acostumbrados y crecen en un ambiente familiar y social donde su opinión es escuchada y tenida en cuenta. La comunicación con estos entonces es otro punto clave. Los Y demandan comunicación constante por parte de sus jefes.

El tiempo es otro factor clave. Para los Y los objetivos a largo plazo prácticamente no existen. Entonces es necesario comenzar a desarrollar objetivos aquí y ahora, a corto plazo. Objetivos que logren conectar a estos jóvenes con su trabajo. Es necesario cambiar el chip de retener empleados, por el desarrollar a los mismos de

forma tal que decidan día a día comprometerse con la empresa. Hay que generar en estos una capacidad de disfrute con su labor diaria ¿Cómo? A través del diálogo y la escucha, entender que los Y van a criticar y cuestionar. Por eso se debe estar preparado para escuchar estas críticas y dar respuesta.

Antes se menciona la importancia de la tecnología para los Y. Estos conviven desde su infancia con todo tipo de aparatos tecnológicos, la tecnología para ellos es parte de su vida. Por eso es conveniente que las organizaciones permitan el acceso a internet.

Estos son los factores principales que merecen desarrollo. Hay mucho por hacer pero todo va en sintonía con lo antes mencionado.

Si bien en la bibliografía trabajada se hace mención al hecho de que los Y también deben modificar y/o entender ciertas cuestiones para que su permanencia en las organizaciones sea posible, solo se menciona como algo pequeño. En el presente proyecto se considera que tal aspecto es clave. Los Y deben entender, modificar y trabajar ciertas cuestiones de su personalidad. Cada parte debe poner la suya para que funcione. Quizás la parte de los Y debe ser propulsada y alentada por la empresa. Aquí entran en el juego las otras generaciones, los Y deben aprender a manejar y a tomar características de los miembros de otras generaciones. Estos deben trabajar la tolerancia, concentración, deben aprender a ser líderes responsables, exigentes consigo mismo.

Todo lo antes mencionado conduce o se resume en un cambio de liderazgo. Esa es la clave para con los Y. Un liderazgo más comprensivo, flexible, comunicativo. Ese es el desafío.

Alles (2012) concuerda en que es necesario un nuevo liderazgo. El mismo debe enfocarse en actividades como el delegar y entrenar. El delegar tiene que ver con dar autoridad a otro, en este caso los colaboradores. El entrenar implica conducir a las personas bajo una relación de continuo aprendizaje.

Cuesta (2012) también hace referencia a la necesidad de un nuevo liderazgo. Habla de la necesidad de un liderazgo emocional. Los jóvenes Y crecen con padres y docentes que los contienen emocionalmente. Es natural y entendible que lo exijan en el trabajo.

Metodología

Introducción.

Luego de consultar la bibliografía necesaria, se procede a desarrollar la metodología.

De acuerdo a la finalidad del presente proyecto y a los objetivos del mismo, el trabajo consta de dos tipos de investigación. Por un lado, es de tipo exploratorio ya que permite describir la situación problemática. Busca entender la situación cuando esta es confusa o implica varias cuestiones. Por otro lado, es de tipo descriptivo, ya que no alcanza con conocer la situación, es necesario medirla.

En este caso el objeto de estudio es la Generación Y de COLVEN. Dentro del mismo se encuentran las dimensiones de: perfil sociodemográfico, perfil psicoconductual, relación Gen Y- Trabajo, Motivación y tipo de liderazgo.

Trabajar con los tipos de investigación que se mencionan anteriormente y sus respectivas técnicas nos permite comprender, conocer e interpretar el objeto de estudio y las dimensiones que este implica.

En los siguientes apartados, se encuentran las fichas técnicas de cada tipo de investigación y la justificación de las mismas. Además, se proporciona un cronograma de avance que expresa entre otras cuestiones, el momento en el que se va a realizar cada instrumento por aplicar. Por último, se presenta los instrumentos para recolectar la información.

Fichas Técnicas.

Ficha Técnica N°1.

Tipo de trabajo	Exploratorio.
Metodología	Cualitativa.
Técnica	Entrevista Semi- Estructurada.
Instrumento	Guía de Pautas.
Población	Responsable de RRHH/ Jefes de los Gen Y.
Criterio Muestral	No probabilístico > Intencional.
Muestra	3.

Metodología.

➤ Cualitativa.

Se trabaja con la metodología cualitativa ya que la misma permite profundizar la situación desde la perspectiva de los sujetos. No busca generalizar, sino que cada sujeto manifieste su punto de vista sobre la problemática.

Técnicas e Instrumentos.

➤ Entrevistas Semi- Estructuradas/ Guía de pautas.

Se elige como entrevista al tipo que se denomina, entrevista Semi-Estructurada. Esta nos facilita obtener información primaria, es decir recolectada por quien realiza el trabajo. Además, la entrevista semiestructurada nos permite a través de una guía de pautas previamente elaborada, guiar la entrevista pero a la vez permitir cierta libertad en cuanto al rumbo o variables a seguir. Este tipo de entrevista permite obtener respuestas comparables entre sí. Además otra de sus ventajas es que puede ser realizada en diferentes momentos a los entrevistados. Las entrevistas se realizan en la organización. El día y la duración de las mismas serán decisiones de la responsable de Recursos Humanos de la organización. Una vez realizadas las mismas, se procese a su análisis.

Población.

- Responsable de RRHH/ Jefes de los Gen Y.

Para las entrevistas Semi-Estructuradas se acude a jefes de Gen Y y a la Responsable de RRHH de la empresa ya que se considera son participes directo de la situación que plantea la organización. En el caso de los jefes son quienes tiene contacto directo día a día con estos jóvenes, aquí radica su importancia.

Criterio Muestral/ Muestra.

- No probabilístico/ Intencional.

El muestreo es no probabilístico ya que no todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Es intencional ya que se selecciona a individuos que poseen las características que plantea el presente proyecto. En cuanto a la muestra, es decir al conjunto de individuos, se determina el número de entrevistas en 3; 2 a jefes y una a responsable de RRHH. Quien realiza la elección sobre la cantidad y a quienes es la responsable de RRHH de la organización, en base a su criterio como profesional del área y de la organización. Las entrevistas se realizan en día estipulado por la misma.

Ficha técnica N°2.

Tipo de trabajo	Descriptivo.
Metodología	Cuantitativa.
Técnica	Encuesta.
Instrumento	Cuestionario.
Población	Jóvenes Generación Y con un máximo de 30 años.
Tamaño de la población	80
Criterio Muestral	No probabilístico > Intencional.
Muestra	15.

Metodología.

➤ Cuantitativa.

Se utiliza metodología cuantitativa, esta nos permite medir la situación y a partir de ello obtener generalidades que permiten la comprensión del fenómeno o situación problemática.

Técnicas e Instrumentos.

➤ Encuestas/ Cuestionario.

En el presente trabajo se realizan encuestas como método que permite medir la problemática de la organización. El uso de la misma permite obtener un conocimiento de la situación directamente desde sus protagonistas, que luego nos permite obtener generalidades de la situación. Para llevar adelante las encuestas, se confecciona un cuestionario que presenta preguntas cerradas las cuales se encuentran numeradas de modo tal de obtener la cantidad de personas que eligen cada ítem.

Población.

➤ Jóvenes Generación Y.

Se realiza encuestas a los protagonistas de la situación problemática. La edad de los mismos tiene un máximo de 30 años. Se toman los años que define Cuesta (2012), los cuales se argumentan en el marco teórico.

Criterio Muestral/ Muestra.

➤ No probabilístico/ Intencional.

El muestreo es no probabilístico ya que no todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Es intencional ya que se selecciona a individuos que poseen las características que plantea el presente proyecto.

Los jóvenes Y componen un número de 80 dentro de la empresa. De esta cantidad se encuesta a 15 de los mismos. Quien realiza la elección sobre la cantidad y a quienes es la responsable de RRHH de la organización, en base a su criterio como profesional del área y de la organización. Las encuestas a pedido de la responsable, se entregan en sobres cerrados a distribuir por la misma.

Cronograma de Avance.

Tabla 5.
Cronograma de avance.

Cronograma de actividades. Desempeño laboral de la generación Y en COLVEN SA.									
Actividades	Duración	Junio				Julio			
		1	2	3	4	1	2	3	4
<i>Desarrollo de marco teórico</i>	10 días								
<i>Justificación metodológica</i>	1 día								
<i>Armar guía de pauta de entrevistas</i>	2 días								
<i>Armar cuestionario de encuestas</i>	3 días								
<i>Efectuar entrevistas</i>	20 días								
<i>Referente de la organización 1</i>									
<i>Referente de la organización 2</i>									
<i>Referente de la organización 3</i>									
<i>Encuestas</i>									
<i>Análisis de datos</i>	20 días								
<i>Conclusiones diagnósticas</i>									

Fuente: *Elaboración propia.*

El presente cronograma de avance se encuentra dividido por mes y a su vez cada mes en semanas. Se divide en semanas porque no es posible estipular estrictamente los días ya que ciertas cuestiones dependen de fechas de devoluciones de la tutora y disponibilidad de la empresa para hacer las actividades. En duración se aclara la cantidad de días que aproximadamente lleva realizar cada actividad. El mismo es un esquema que permite organizar las actividades pero se encuentra disponible a modificaciones debido a ciertas variables que no son estables.

Modelo de Entrevista Semi- Estructurada para los jefes.

Objetivos de la Entrevista Semi- Estructurada.

El objetivo de la presente entrevista es lograr a través de la misma cumplimentar tanto con el objetivo principal como así también con los objetivos específicos del presente trabajo. A través de la perspectiva de los entrevistados se logra conocer la situación problemática que presenta la organización. En este caso la problemática es la de los Jóvenes Y dentro de la empresa.

Tema: El desempeño laboral de la generación Y en COLVEN y la importancia del liderazgo de los superiores.

Preguntas:

1. Como jefe de jóvenes que pertenecen a la generación Y ¿Qué opinión le merecen estos jóvenes?

Tener en cuenta:

- Virtudes y defectos.
- Causas de sus comportamientos.
- Hábitos, conductas y deseos.

2. ¿Cómo logra integrar a un joven Y que recién se incorpora a la empresa?

Tener en cuenta:

- Importancia de la Inducción/ Cultura Organizacional.
- Trabajo en conjunto con RR.HH.
- Adecuación Persona/ Puesto.

3. ¿Cuál es la relación de estos jóvenes con el trabajo?

Tener en cuenta:

- Distinción entre jóvenes profesionales y no profesionales.
- Conductas y estilos de trabajo de los Y.

- Planteos de estos jóvenes.
 - Internet/ celulares en el trabajo.
4. ¿Qué tipo de liderazgo lleva adelante con estos?
Tener en cuenta:
- Liderazgo democrático/ autocrático/ con el ejemplo.
 - Delegado de funciones.
 - Interés por las opiniones de los Gen Y.
5. ¿Cómo es la comunicación con ellos?
Tener en cuenta:
- Tipo de comunicación.
 - Canales/ frecuencia.
6. ¿Qué tipo de prácticas motivacionales que trabaja y o emplea la organización considera son las más influyentes en estos jóvenes?
Tener en cuenta:
- Económicos.
 - De reconocimiento laboral (logro/ desempeño), otros.
7. Considera que la solución a los inconvenientes que la organización presenta en cuanto a los jóvenes Y: ¿Depende de un cambio de comportamiento en los jóvenes o el mismo debe venir de la empresa?
Tener en cuenta:
- Cambios que debe hacer los Gen Y.
 - Cambios que deben venir desde la empresa (liderazgo, políticas de manejo de personal, comunicación etc.)

Modelo de Entrevista Semi- Estructurada a la licenciada en RR.HH.

Objetivos de la Entrevista Semi- Estructurada.

El objetivo de la presente entrevista es lograr a través de la misma cumplimentar tanto con el objetivo principal como así también con los objetivos específicos del presente trabajo. A través de la perspectiva de los entrevistados se logra conocer la situación problemática que presenta la organización. En este caso la problemática es la de los Jóvenes Y dentro de la empresa.

Tema: El desempeño laboral de la generación Y en COLVEN y la importancia del liderazgo de los superiores.

Preguntas:

1. ¿Qué opinión le merecen los jóvenes Y de su empresa?

Tener en cuenta:

- Virtudes y defectos.
- Causas de sus comportamientos.
- Hábitos, conductas y deseos.

2. ¿Cómo logra integrar a un joven Y que recién se incorpora a la empresa?

Tener en cuenta:

- Importancia de la Inducción/ Cultura Organizacional.
- Adecuación Persona/ Puesto.

3. ¿Cuál es la relación de estos jóvenes con el trabajo?

Tener en cuenta:

- Distinción entre jóvenes profesionales y no profesionales.
- Conductas y estilos de trabajo de los Y.
- Planteos de estos jóvenes.
- Internet/ celulares en el trabajo.

4. ¿Qué tipo de liderazgo se lleva adelante con estos?

Tener en cuenta:

- Liderazgo de los jefes del sector.
- Delegado de funciones.
- Interés por las opiniones de los Gen Y.

5. ¿Cómo es la comunicación con ellos?

Tener en cuenta:

- Tipo de comunicación.
- Canales/ frecuencia.

6. ¿Qué tipo de prácticas motivacionales que trabaja y o emplea la organización considera son las más influyentes en estos jóvenes?

Tener en cuenta:

- Económicos.
- De reconocimiento laboral (logro/ desempeño), otros.

7. Considera que la solución a los inconvenientes que la organización presenta en cuanto a los jóvenes Y: ¿Depende de un cambio de comportamiento en los jóvenes o el mismo debe venir de la empresa?

Tener en cuenta:

- Cambios que debe hacer los Gen Y.
- Cambios que deben venir desde la empresa (liderazgo, políticas de manejo de personal, comunicación etc.)

Modelo de cuestionario de jóvenes Y.

Cuestionario			
Soy estudiante de la Universidad Empresarial Siglo 21 y me encuentro cursando mi tesis de grado para la carrera de Administración de Recursos Humanos. La empresa COLVEN se encuentra colaborando para la realización de la misma. Por eso, se necesita de su colaboración para completar este cuestionario anónimo. Desde ya, agradezco su disposición.			
Datos generales.			
Sexo.	Edad.	Localidad donde vive.	Estudios cursados.
(1) M <input type="checkbox"/>	(1) 18 a 25 <input type="checkbox"/>	(1) Reconquista/ Avellaneda <input type="checkbox"/>	(1) Primarios <input type="checkbox"/>
	(2) 26 a 30 <input type="checkbox"/>	(2) Pueblos cercanos a la empresa <input type="checkbox"/>	(2) Secundarios <input type="checkbox"/>
(2) F <input type="checkbox"/>			(3) Terciarios <input type="checkbox"/>
			(4) Universitarios <input type="checkbox"/>
Área en la que trabaja.		Antigüedad.	
(1) Ingeniería. <input type="checkbox"/>		(1) Hasta 5 años. <input type="checkbox"/>	
(2) Directorio. <input type="checkbox"/>		(2) De 6 a 11 años. <input type="checkbox"/>	
(3) Área Industrial. <input type="checkbox"/>		(3) De 12 a 17 años. <input type="checkbox"/>	
(4) Administración Y finanzas. <input type="checkbox"/>			
(5) Calidad. <input type="checkbox"/>			
(6) Recursos Humanos. <input type="checkbox"/>			
(7) Comercial. <input type="checkbox"/>			
Responda con una X las siguientes preguntas. En caso de no haber aclaración, elegir una sola opción.			
1. De las siguientes variables ¿Cuáles fueron decisivas a la hora de elegir su empleo en la empresa? Puede elegir más de una opción.			
(1) Puestos que exigen solo nivel secundario. <input type="checkbox"/>			
(2) Prestigio de la empresa. <input type="checkbox"/>			
(3) Salario. <input type="checkbox"/>			
(4) Crecimiento personal. <input type="checkbox"/>			
(5) Cercanía del hogar. <input type="checkbox"/>			
2. ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo? Puede elegir más de una opción.			
(1) Actividades específicas de su trabajo. <input type="checkbox"/>			

<p>(2) Clima laboral. <input type="checkbox"/></p> <p>(3) Posibilidad de crecimiento laboral <input type="checkbox"/></p> <p>(4) Comunicación con sus superiores. <input type="checkbox"/></p>
<p>3. ¿Qué es lo que menos le gusta de su trabajo?</p> <p>(1) Horarios. <input type="checkbox"/></p> <p>(2) Tareas rutinarias. <input type="checkbox"/></p> <p>(3) Nivel de exigencia en el día a día. <input type="checkbox"/></p> <p>(4) Comunicación con sus superiores. <input type="checkbox"/></p>
<p>4. ¿Qué aspectos considera que la empresa debe mejorar para que usted se desempeñe de una mejor manera en su trabajo?</p> <p>(1) Comunicación. <input type="checkbox"/></p> <p>(2) Acompañamiento en su ingreso al trabajo. <input type="checkbox"/></p> <p>(3) Asesoramiento periódico. <input type="checkbox"/></p> <p>(4) Nivel de escucha de opiniones. <input type="checkbox"/></p>
<p>5. ¿Qué aspectos considera que usted necesita cambiar o mejorar para que su desempeño en la organización sea de mejor manera?</p> <p>(1) Adhesión a los objetivos de la empresa. <input type="checkbox"/></p> <p>(2) Compromiso con las tareas. <input type="checkbox"/></p> <p>(3) Aceptación de las observaciones de los superiores. <input type="checkbox"/></p>
<p>6. ¿Cómo es su relación con compañeros de trabajo que tienen más años que usted (40-50-60 etc.)?</p> <p>(1) Excelente. <input type="checkbox"/></p> <p>(2) Muy buena. <input type="checkbox"/></p> <p>(3) Buena. <input type="checkbox"/></p> <p>(4) Regular. <input type="checkbox"/></p> <p>(5) Mala. <input type="checkbox"/></p>
<p>7. Cuando tiene un problema en su trabajo. ¿A quien acude para resolverlo?</p> <p>(1) Su jefe. <input type="checkbox"/></p> <p>(2) Otros superiores. <input type="checkbox"/></p> <p>(3) Su propia experiencia. <input type="checkbox"/></p> <p>(4) Sus compañeros. <input type="checkbox"/></p> <p>(5) Manuales de procedimientos. <input type="checkbox"/></p>

(6) Otros. <input type="checkbox"/>
8. Según su opinión, ¿Cuáles son las características del trabajo ideal? (1) Buen clima laboral <input type="checkbox"/> (2) Buena relación con el jefe. <input type="checkbox"/> (3) Buena relación con los pares. <input type="checkbox"/> (4) Flexibilidad en algunas condiciones de trabajo. <input type="checkbox"/> (5) Posibilidad de expresar opiniones. <input type="checkbox"/>
9. Cuán importante es el trabajo en su vida. (1) Sumamente importante. <input type="checkbox"/> (2) Muy importante. <input type="checkbox"/> (3) Medianamente importante. <input type="checkbox"/> (4) No muy importante. <input type="checkbox"/> (5) Nada importante <input type="checkbox"/>
10. Considera que la relación con su jefe/superior es. (1) Excelente. <input type="checkbox"/> (2) Muy buena. <input type="checkbox"/> (3) Buena. <input type="checkbox"/> (4) Regular. <input type="checkbox"/> (5) Mala. <input type="checkbox"/>
11. Según su opinión ¿Qué característica principal debería tener un jefe? (1) Honestidad. <input type="checkbox"/> (2) Empatía. <input type="checkbox"/> (3) Fluidez en la comunicación. <input type="checkbox"/> (4) Capacidad de liderazgo. <input type="checkbox"/>
12. ¿Se siente parte de la empresa? (1) Siempre. <input type="checkbox"/> (2) Casi siempre. <input type="checkbox"/> (3) A veces. <input type="checkbox"/> (4) Casi nunca. <input type="checkbox"/> (5) Nunca. <input type="checkbox"/>
13. En caso de que desee expresar algún comentario sobre cualquier aspecto de la encuesta lo puede hacer aquí.

Diagnóstico

Introducción.

La información obtenida tanto de las encuestas como de las entrevistas es procesada de forma tal que permita obtener las interpretaciones y conclusiones pertinentes y necesarias. En el caso de las encuestas, se procede a enumerar las opciones de respuesta de cada pregunta, para entonces poder obtener la frecuencia de elección de cada opción. Estas frecuencias se expresan a través de porcentajes, frecuencias porcentuales. Las frecuencias porcentuales que tienen un valor clave para la investigación son acompañadas con gráficos que permiten expresar visualmente los valores numéricos. En el caso de las entrevistas, debido a que se cuenta con una muestra relativamente pequeña se considera pertinente y oportuno extraer correlaciones y conclusiones expresadas en forma cualitativa.

A continuación, se presenta el análisis de la información. El mismo se divide según las dimensiones expresadas en los objetivos de investigación. Tal orden, es el mismo que se aplica al marco teórico.

Análisis de la información recabada.

En este apartado se procede a analizar, interpretar y relacionar la información obtenida tanto de las entrevistas como así también de las encuestas.

- *Características de la Generación Y. Perfil sociodemográfico y franja etaria.*

Como primer aspecto a desarrollar en esta variable se considera oportuno presentar a través de una tabla los datos que se obtienen de las encuestas. En la misma se observa el perfil sociodemográfico y la edad de los jóvenes Y de COLVEN.

Tabla 6.

Datos generales.

<i>Sexo</i>	<i>Edad</i>	<i>Localidad donde viven</i>	<i>Estudios cursados</i>	<i>Área en la que trabaja</i>	<i>Antigüedad</i>
Femenino 53%	26 a 30 años 73%	Pueblos 73%	Secundarios 47%	Adm. y Finanzas 40%	Hasta 5 años 80%
Masculino 47%	18 a 25 años 27%	Ciudad 27%	Universitarios 33%	Comercial 27%	De 6 a 11 años 20%
			Terciarios 20%	Área industrial 20%	
				Sis.Informáticos 13%	

Fuente: *elaboración propia.*

Es necesario aclarar sobre este punto, que en el caso de estudios cursados la opción Primarios no fue elegida por nadie. En Área en la que trabaja, las opciones

Ingeniería, Directorio y Recursos Humanos no fueron elegidas por ningún encuestado. Por último en Antigüedad, la opción de 12 a 17 años no fue elegida por nadie.

Al mirar los datos de la tabla anterior, se observa que la Generación Y encuestada es de lo más variada. A través de estos datos y al analizar la totalidad de las encuestas se puede decir que al responder el cuestionario, no hay diferencias entre los jóvenes profesionales y no profesionales y los de pueblo y/o ciudad. A grandes rasgos todos contestan siguiendo una misma línea, independiente del sector al que pertenecen, trabajan o viven estos jóvenes. Este hecho coincide con lo que se manifiesta en las entrevistas. Todos los entrevistados están de acuerdo en que el fenómeno o la situación de la generación Y se debe a la cultura y edad de los mismos, por ende equipara a estos jóvenes sean profesionales o no, de la ciudad o no.

Lo que aquí se expresa, se manifiesta a lo largo del marco teórico. La forma de ser de los jóvenes Y tiene una relación directa con los eventos sociales y culturales bajo los cuales crecen. Esto es lo que define sus deseos, comportamientos y expectativas. De todas formas, se entiende que ciertas características en algún sector son más marcadas que en otros, y que existen algunas diferencias. Pero a grandes rasgos, y al observar los datos se puede decir que estos jóvenes están “globalizados”.

Como aspecto final de este ítem, cabe resaltar el punto *Antigüedad* de la tabla anterior. De la misma se obtiene que el 80% de los jóvenes encuestados está hace 5 años o menos dentro de la empresa y solo el 20% restante supera los 6 años. Este dato confirma la situación que comenta la licenciada en RR.HH. de la organización. “La Generación Y presenta un alto nivel de deserción, solo unos pocos superan los 5 años dentro de la organización” (ver anexo N°1).

El índice de rotación de personal, es uno de los indicadores más representativos de la deserción de los jóvenes. COLVEN, en el año 2015 tiene un índice de rotación estimado en 19,35%. Esto significa que durante ese año se produce el ingreso de 25 jóvenes y el egreso de 5. Como se puede observar, el índice de rotación de la generación Y de la organización es elevado.

- *Análisis de la incidencia del índice de rotación anual.*

Un aspecto muy importante, tiene que ver con la productividad empresarial, ya que la misma se traduce en la posibilidad de llevar adelante los objetivos de la organización. Es por ello, que es imprescindible analizar cómo la misma se ve afectada debido al elevado índice de rotación anual.

La siguiente tabla grafica el impacto cualitativo que tiene el elevado índice en la organización.

Tabla 7.

Pérdida en materia cualitativa.

<i>Impacto cualitativo</i>
<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Desgaste del personal de RR.HH. en procesos como la selección e inducción del personal.</i> El área de RR.HH se ve afectada por la fluctuación de los jóvenes ya que los procesos no llegan a ser aprovechados y constantemente se tienen que realizar de nuevo. ❖ <i>Desgaste de los jefes del sector de los jóvenes.</i> Estos tienen que incorporar con frecuencia a nuevos empleados y lidiar con el impacto que le produce esto en su ritmo de trabajo. ❖ <i>Clima laboral afectado debido al ingreso y egreso.</i> Los dos ítems anteriores confluyen en el clima laboral del área de RR.HH. y del área de los jefes. Este puede también terminar por impactar en el clima laboral general que involucra a los empleados.

Fuente: *elaboración propia.*

El impacto cuantitativo del índice se traduce en gastos para la organización. La siguiente tabla grafica la pérdida económica.

Tabla 8.

Pérdida por índice de rotación de los Y.

Costo promedio para ingreso de un empleado (costos directos de selección)	\$ 8868 c/u
Costos promedio de un empleado (costos de selección y formación)	\$26.604 c/u
Jóvenes que renunciaron en lo que va del 2015	5
Total de pérdida	\$133.020

Fuente: *elaboración propia.*

Los datos que se mencionan anteriormente son importes aproximados. Aquí se utilizan los costos de selección y formación únicamente. Además, debido a que cada sector es diferente, el costo de formación puede variar. De esta manera, se entiende que los importes presentados son estimaciones generales.

Luego de observar la incidencia del índice de rotación anual de los Gen Y, se vislumbra con claridad la necesidad de reducir el mismo, para de esta manera lograr disminuir el impacto que produce en la organización. A medida que se avanza con el diagnóstico, se comprenden los motivos que provocan el elevado índice.

- *Perfil psicoconductual de los Jóvenes Y: Hábitos, conductas, valores y deseos.*

Una vez que se tiene el perfil sociodemográfico de la generación Y se puede desarrollar el perfil psicoconductual.

Como toda generación, esta presenta hábitos y conductas que facilitan y benefician el trabajo diario y otras que deben mejorarse, para que el desempeño en el mismo sea óptimo.

En COLVEN, los entrevistados coinciden en describir a estos jóvenes como personas con poca concentración y constancia en el inicio y finalización de las tareas. Mencionan que son poco responsables, no se hacen cargo de las situaciones que los

involucran, y responsabilizan a la empresa por todo lo que les sucede. En relación a esto, se menciona el hecho de que esperan que la empresa les resuelva todo lo referido a sus carreras y expectativas. Son ambiciosos, quieren crecer pero no tienen bien en claro en cuanto a qué y cómo. Por ende, se frustran fácil.

El jefe del sector Montaje y la jefa de RR.HH. coinciden al mencionar que “los jóvenes Y son muy demandantes. Estos remarcan el hecho de que los no profesionales demandan cuestiones que por su posición y/o capacitación les quedan grandes” (ver anexos N° 1 y 3). Las reglas para estos jóvenes son contraproducentes, más tratándose de celulares y redes sociales. Actúan en contra de aquello que se reglamenta o prohíbe.

Al observar los calificativos que se utilizan para detallar la conducta, los hábitos y los deseos de los jóvenes Y, se encuentran calificativos o descripciones negativas. No se menciona un solo adjetivo positivo a la hora de describirlos.

Hay dos pasos claves para con la Generación Y. El primero es la aceptación de su existencia, comprender que están y van a estar. El segundo es el entender, implica comprender que estos jóvenes portan valores, características y deseos distintos a los ya conocidos y aceptados por las otras generaciones. Claramente al observar todo lo anterior, la organización tiene problemas con el segundo paso. Todavía no se comprenden muchos de estos valores y deseos, por eso se utilizan solo adjetivos negativos a la hora de caracterizar a los mismos.

Es de suma importancia conocer que es lo que los jóvenes Y valoran y necesitan, ya que esto da la posibilidad de determinar las acciones que disparan la motivación de los mismos para con su trabajo.

En las encuestas, dos de las preguntas permiten observar lo que los jóvenes Y valoran y desean.

En la pregunta *cuáles fueron las variables decisivas a la hora de elegir su empleo en la empresa* la opción más votada es crecimiento personal, variable elegida 13 veces. En la pregunta *que es lo que más le gusta de su trabajo* la opción con mayor adhesión es posibilidad de crecimiento laboral, con 9. Lo que aquí se pretende demostrar es que tanto el crecimiento personal como laboral son dos situaciones valoradas y deseadas por los jóvenes Y, y a ambas las consideran aspectos positivos de la organización.

Así como los Gen Y tienen hábitos y conductas que facilitan el trabajo diario, también poseen conductas que dificultan la eficiencia del mismo. En este caso, son los propios protagonistas quienes mencionan los aspectos que deben mejorar de sí para lograr la eficiencia del trabajo.

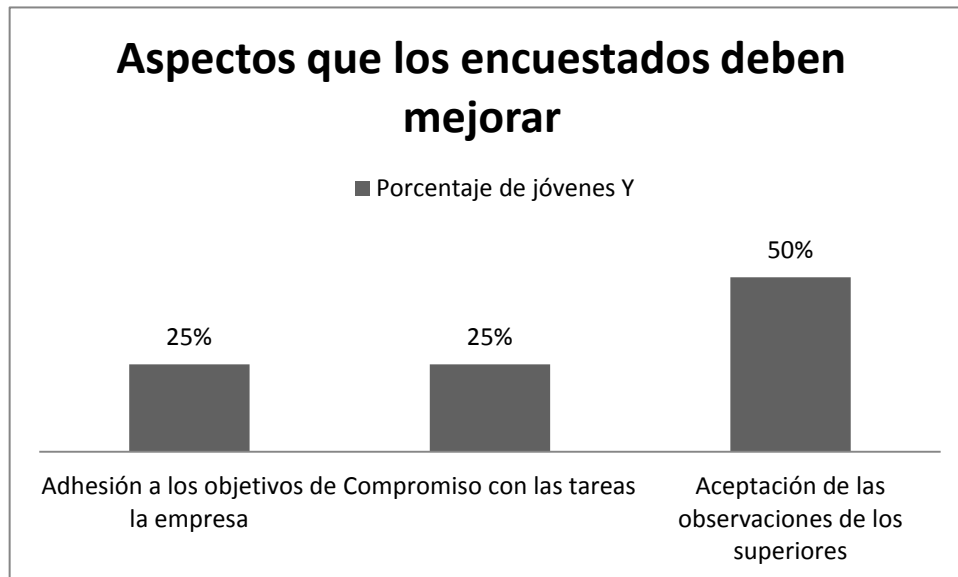


Figura 4. Aspectos que los encuestados deben mejorar. Elaboración propia.

Como se puede ver, aceptación de las observaciones de los superiores es la opción más elegida. Si se tiene en cuenta las características de estos, se comprende y sabe que claramente es un aspecto a trabajar por parte de ellos. El punto es que, como están dentro de la organización quien deba ayudar a que trabajen tal aspecto son sus superiores. Hay que encontrar un modo de lograr que estos comprendan y acepten las observaciones/y o sugerencias de los mismos. Seguramente, la cuestión del liderazgo tenga mucho que ver en esa comprensión y aceptación.

- *Los Gen Y y su relación con el trabajo.*

En este ítem se encuentran varios puntos a desarrollar. En primer lugar, el conjunto de entrevistados coincide en que la inducción del nuevo empleado es un aspecto de la organización en el cual las cosas funcionan de manera adecuada. Se evidencia que tal proceso se encuentra definido, pensado y planificado de manera estratégica. Se observan dos cuestiones importantes e interesantes en este punto. Una es que el jefe del sector Montaje comenta que “trabaja con grupos, inclusive a la hora de integrar un nuevo empleado. La integración se produce de forma rápida y eficaz

porque al trabajar con grupos, los compañeros que forman parte de este rápidamente generan encuentros inclusive fuera de la empresa” (ver anexo N°3). Debido a la forma de relacionarse de los gen Y, se entiende que este es un aspecto muy importante. Estos jóvenes son muy sociables, les gusta las redes de trabajo, más si la misma se mantiene fuera de la organización.

El otro punto significativo es el que comenta la jefa del Call Center, esta explica que “la clave de una buena integración está en la cultura organizacional. En su sector se trabaja sobre este punto” (ver anexo N° 2).

Todo lo antes mencionado se refleja en las encuestas. En la pregunta *Qué aspectos considera que la empresa debe mejorar para que el desempeño en el trabajo sea óptimo*, solo el 6% de los encuestados elige acompañamiento en su ingreso al trabajo. Claramente el punto integración de un joven Y a la organización, es un proceso que se lleva a cabo de forma eficiente en COLVEN.

De las encuestas se obtienen varios datos para el ítem *Gen Y y su relación con el trabajo*. El primero de ellos es la relación que tienen los encuestados con compañeros de otras generaciones. Al describir como es la relación con estos, la opción muy buena es la más elegida con un 60%. En igualdad de porcentaje se encuentran excelente y buena, con un 20% de adhesión. Las opciones regular y mala no fueron elegidas por los encuestados. Este punto nos permite observar que pese a que los jóvenes portan otros valores y comportamientos distintos a los de compañeros de otras generaciones, esto no impide a que tengan una muy buena relación con ellos.

En la pregunta sobre *qué es lo que más le gusta de su trabajo*, posibilidades de crecimiento laboral es elegida 9 veces. Le sigue actividades específicas de su trabajo con 8, clima laboral con 5 y comunicación con sus superiores con 4. A través de esto, se evidencia que los jóvenes encuestados observan y/o sienten que la empresa les brinda la posibilidad de crecer laboralmente. También, se observa que a la hora de elegir lo que más le gusta de su trabajo, la comunicación con sus superiores aparece como última opción.

En la pregunta sobre *qué aspectos de su trabajo le gusta menos*, el 64% elige la opción tareas rutinarias. En segundo lugar aparece la variable horarios con 29% de adhesión de los encuestados. Comunicación con los superiores aparece en tercer lugar con el 7%. La opción más elegida tiene relación con lo que manifiesta la jefa del Call Center. Esta menciona “la importancia de mantener la motivación y comunicación,

sobre todo en su sector porque la mayoría son tareas rutinarias, por ende se aburren fácilmente” (ver anexo N°2). Si bien se evidencia que la jefa tiene en claro que es necesario trabajar sobre este punto, se observa en los resultados un desfasaje entre lo que se tiene en claro y la realidad.

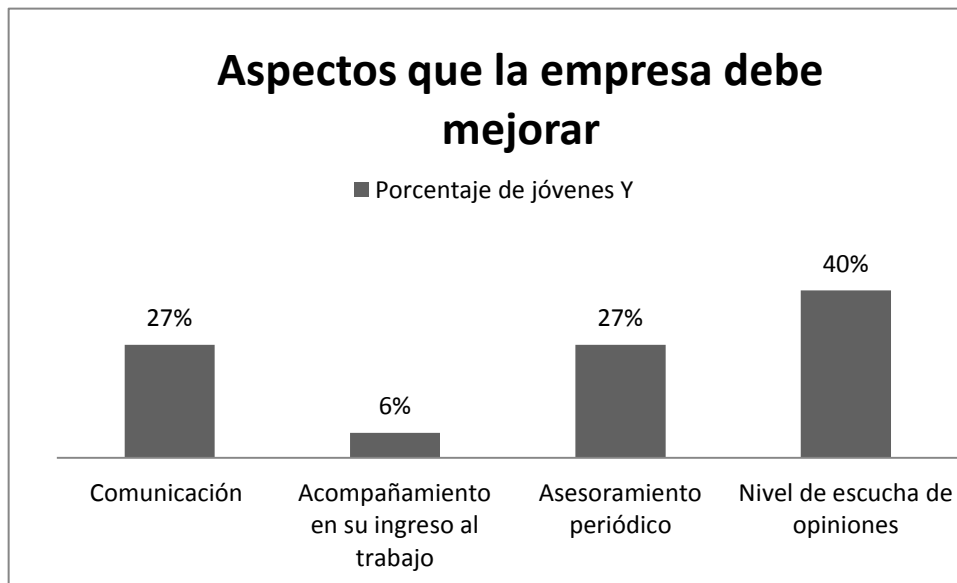


Figura 5. Aspectos que la empresa debe mejorar. Elaboración propia.

Al observar la figura, se puede visualizar *los aspectos que la empresa debe mejorar para que el desempeño en el trabajo sea óptimo*. Los jóvenes Y resaltan sobre todo la escucha de opiniones. Si se tiene en cuenta el sistema familiar y educativo bajo el cual crecen los Y, se puede observar que siempre han tenido la oportunidad de opinar y ser escuchados, es decir que su opinión ha sido considerada. Es entendible entonces, que reclamen por aquello que tienen desde su nacimiento.

Al consultar sobre *cuán importante es el trabajo en sus vidas* el 67% elige la opción muy importante, el 20% la opción sumamente importante y el 13% la opción medianamente importante. Tanto el marco teórico del proyecto, como la jefa de RR.HH, sostienen que el trabajo no es un aspecto central para estos jóvenes, es más bien parte de un conjunto de elementos que componen la vida de los Gen Y. Puede parecer una contradicción lo obtenido en las encuestas con lo anterior, pero si se observa bien la pregunta, esta solo da lugar a evaluar un aspecto: el trabajo. No se pregunta cuán importante es el trabajo con respecto a otro elemento.

A continuación, se presenta lo que se obtiene al preguntar sobre las *características del trabajo ideal*.

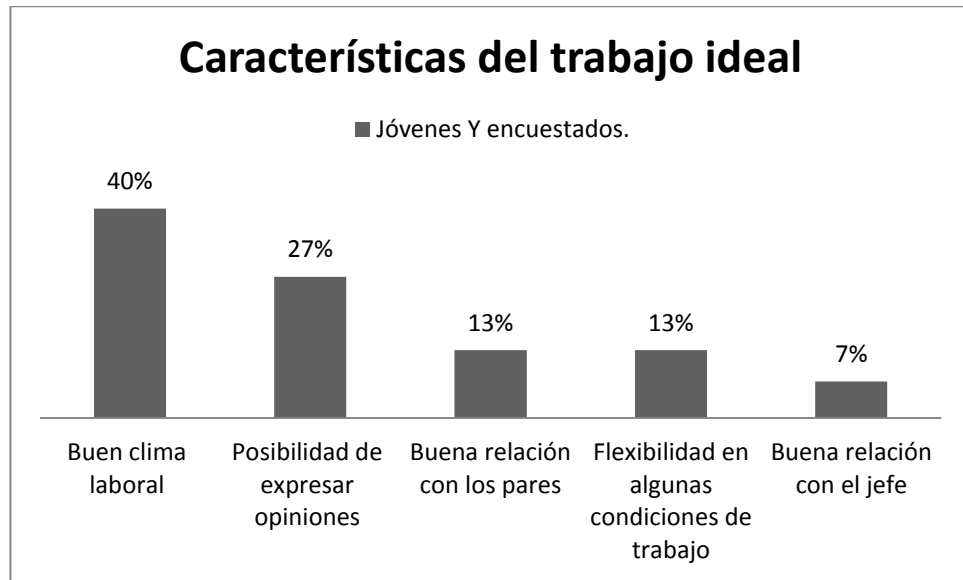


Figura 6. Características del trabajo ideal. Elaboración propia

Se observa que la variable buen clima laboral es la más elegida para describir el trabajo ideal. Pero aquí se pretende hacer foco en la segunda opción más elegida: posibilidad de expresar opiniones. En la variable *Aspectos que la empresa debe mejorar para que el desempeño en el trabajo sea óptimo*, se obtiene que un 47% elige escucha de opiniones y un 27% la variable comunicación. Se evidencia un problema, los jóvenes consideran como representativa del trabajo ideal a una variable que dentro de la organización es la más elegida para representar un aspecto a mejorar por parte de la misma.

Uno de los indicadores más claros de la presencia de ciertas disconformidades de los empleados para con la organización, es el índice de ausentismo.

En COLVEN, el índice de ausentismo de los jóvenes Y corresponde al 3% mensual. Si bien el porcentaje es bajo, se observa que aun así es mayor que el promedio general de todo el personal. El promedio general de todo el personal es de 1,8%. Por ende, los jóvenes Y faltan más que el resto de los trabajadores. Este índice nos puede indicar dos cosas. Por un lado, que quizás sea una de las características de

los Y que su nivel de ausentismo sea mayor que el resto de sus compañeros, y por otro lado el índice puede mostrar una reacción de los jóvenes Y a por ejemplo, la variable tareas rutinarias y horarios. De hecho en la pregunta *qué aspectos de su trabajo le gusta menos*, las dos opciones más elegidas son tareas rutinarias con un 64% y la variable horarios con un 29%.

Tanto el índice de ausentismo como el índice de rotación, son los efectos cuantitativos de la problemática. Una elevada rotación y un elevado ausentismo son claros indicios de que los jóvenes se sienten poco motivados y comprometidos para con su trabajo y/o organización. A lo largo del diagnóstico y en la conclusión del mismo, se vislumbra con claridad los motivos del bajo compromiso y motivación de los empleados.

- *Motivación: Practicas que lleva adelante la empresa.*

La responsable de RR.HH. menciona que “las prácticas que más influyen en la motivación de éstos son las que salen de la normativa habitual. Las de tiempo libre por ejemplo” (ver anexo N°1).

La jefa entrevistada considera que “el clima laboral es lo que más influye en la motivación de los jóvenes. Por este motivo, siempre priman las relaciones laborales en su sector” (ver anexo N° 2). Esto se confirma en las encuestas ya que a la hora de elegir las características del trabajo ideal, para los jóvenes encuestados lo primordial es el buen clima laboral. Esta opción obtiene 47% de adhesión. La entrevistada también menciona que “El reconocimiento económico lo considero necesario a veces, pero es algo que no depende de mí” (ver anexo N°2).

El jefe del sector de Montaje discrepa con esto, sostiene que “lo económico es lo que más motiva a sus empleados. El reconocimiento cualitativo no les interesa, si lo haces preguntan por el cuantitativo” (ver anexo N° 3). Además añade que “tal situación influye en su propia motivación al dar reconocimientos cualitativos que no se valoran”. Aquí se encuentran diferencias, pero se entiende estas diferencias en el hecho de que las situaciones posiblemente son distintas en los sectores. La realidad de los jóvenes del sector de Montaje comparada con los de Call Center posiblemente no sea exactamente la misma.

Como último punto de este ítem, se comenta que la organización no cuenta con índices actuales de motivación ya que la última encuesta de clima laboral se realiza en el año 2010.

- *Jefes: Percepción sobre los jóvenes Y- Cuestiones varias.*

Para comenzar con este ítem es necesario aclarar un dato no menor. De los jefes entrevistados, uno es generación Y (30 años), el otro jefe es muy joven también (32). Claramente se evidencia que el tema de las generaciones no es algo tajante ni estructurado. Los dos jefes debido a la posición que ocupan y al estar en el límite entre dos generaciones, obtienen más las características de una que de otra. Esto concuerda con lo que se desarrolla y sostiene en el marco teórico.

De las encuestas se obtienen varios datos importantes en relación a este ítem.

Respecto a la pregunta *a quién acuden para resolver un problema en su trabajo*, el 47% menciona que a su jefe. El 27% elige a sus compañeros. Un 13% a otros superiores que no sea su jefe y el restante 13% elige su propia experiencia. Aquí se pretende hacer foco en el segundo mayor porcentaje ya que este vislumbra dos cuestiones importantes. Una, que los compañeros de trabajo para estos jóvenes Y tienen una importancia tal como la de los jefes, y la otra que frente a un problema prefieren acudir a sus compañeros ante que a su superior, cuestión que puede llegar a denotar un cierto temor o falta de confianza para con su jefe.

La relación entre jefe y subordinado es un vínculo que refuerza la motivación de los trabajadores. Es importante que se fomente una buena relación, para generar un buen clima laboral en su lugar de trabajo. A través de la siguiente figura se puede constatar la relación jefe-subordinado de COLVEN.



Figura 7. Relación con el jefe. Elaboración propia.

Se observa que la mayoría manifiesta tener por lo menos una buena relación con su jefe, lo cual es un aspecto positivo que presenta la empresa.

Respecto a las *características principales que debería tener un jefe*, la opción más elegida es fluidez en la comunicación con un 53% de adhesión. En segundo lugar, se encuentra capacidad de liderazgo con un 27% y en tercer lugar honestidad con un 20%.

Lo que aquí se expresa se puede relacionar con lo que se grafica en la figura 5. En la misma se observa que *a la hora de comentar lo que la empresa debe mejorar para que el desempeño sea óptimo*, el factor comunicación tiene una adhesión del 27%. Por ende, los Y consideran necesario en los jefes, una cualidad que la empresa debe mejorar.

Sin embargo, en las entrevistas los jefes comentan que la comunicación se da cara a cara y en todo momento, y resaltan a la misma como un aspecto muy positivo de la organización. Por ende, esto se interpreta como una falla en los procesos de comunicación y/o en la forma de llevarla a cabo. Si el proceso fuera eficiente, debiera reflejarse en las encuestas.

Comprender a una nueva generación no es tarea fácil, implica conocer y aceptar nuevos valores y nuevas maneras de proceder en el ambiente de trabajo. Sin embargo, debe poder llevarse a cabo si el objetivo de la empresa es avanzar hacia el futuro. En COLVEN, esta acción no se logra realizar de manera adecuada. La visión

que manifiesta uno de los jefes hacia los jóvenes Y es un exponente claro de tal situación. El mismo comenta que “todo el tiempo le preguntan por la nueva categoría, no comparte esto cuando hace 3 años que están en la empresa. Yo llevo 11 y jamás siquiera pedí un aumento” (ver anexo N°3). Aquí se puede observar a través de lo que manifiesta el mismo, el pensamiento típico de un jefe de otra generación, con otros preceptos. Define la situación con los años y la jerarquía, ellos están hace 3 años y piden, yo hace 11 y nunca pedí nada. Claramente se nota que se analiza y entiende la situación con los preceptos anteriores y se visualiza la dificultad en entender los nuevos. El problema radica en que estos nuevos preceptos no desaparecen, cada vez irán en aumento. Además de la falta de comprensión, en esta situación el jefe también manifiesta una negativa hacia los jóvenes.

- *Liderazgo de la empresa para con Los Gen Y.*

El liderazgo que practican los jefes para con los jóvenes, incide directamente en la motivación de los mismos por permanecer dentro de la organización.

La jefa de RR.HH de COLVEN comenta que “los líderes que suelen tener éxito con los Y suelen ser participativos, muy atentos a necesidades personales y permisivos ante las exigencias” (ver anexo N° 1).

El liderazgo que manifiestan llevar adelante los jefes, es un liderazgo multifacético y no estructurado que se adecua a las circunstancias. Desde un primer momento dejan en claro que una cosa es lo que pasa dentro de la empresa y otra lo que pasa afuera de la misma.

Ambos jefes coinciden que el tema del liderazgo es complejo. Se deben tener en cuenta varias cuestiones y además los jóvenes Y son difíciles en algunas circunstancias. El actuar diario con ellos es complicado.

Si bien los jefes manifiestan llevar el estilo de liderazgo antes descrito, hay varios indicios de que en la práctica ese liderazgo no es aplicado correctamente. Por un lado, el jefe del sector montaje comenta: “Delego funciones en dos líderes que estuve formando, ya que no puedo con todo yo solo” (ver anexo N°3). El “no puedo con todo yo solo” encierra un “si pudiera no delegaría nada”. Delega funciones no porque es beneficioso para el trabajo incluir otras visiones y sumar, sino porque no puede con todas las responsabilidades. Por otro lado, a lo largo del diagnóstico hay varios indicios de que el liderazgo presenta algunas deficiencias. Los empleados



manifiestan la necesidad de poder expresar sus opiniones, y frente a un problema en su trabajo, algunos prefieren acudir a compañeros en vez de a su jefe. También a lo largo del diagnóstico se observan solo calificativos negativos hacia los Gen Y, los cuales manifiestan que difícilmente los jefes puedan llevar un liderazgo multifacético para con estos, si solo consideran que los mismos portan cualidades negativas.

Conclusión diagnóstica

En el presente apartado se expone la sumatoria de aspectos que permiten dilucidar la situación problemática que presenta COLVEN SA en cuanto a la Generación Y. El fin es encontrar una solución para la misma.

Como primer punto a desarrollar se considera pertinente comenzar por el efecto final del problema, es decir por conocer el impacto que tiene en la organización la existencia de la situación. El principal efecto se vislumbra en el índice de rotación de la generación Y. El índice del año 2015, se corresponde al 19%. Otro de los índices que manifiesta los efectos de la situación problemática es el índice de ausentismo. El ausentismo de la Generación Y es del 3% mensual, mientras que el de los trabajadores en general es del 1,8%. Si bien el ausentismo es bajo, se observa diferencia entre el índice de los jóvenes y el de los trabajadores en general.

Tanto el índice de rotación como el índice de ausentismo, son efectos cuantitativos del problema. Los mismos, son claros indicios de que los jóvenes se sienten poco motivados y comprometidos para con su trabajo y/o organización.

En este caso, la empresa brinda datos que permiten observar la pérdida económica que representa el elevado índice de rotación de los jóvenes Y. Entonces se puede decir, que la organización en el año 2015 debido al índice de rotación, tiene como pérdida económica por lo menos \$133.020 pesos. El cálculo es estimado y se realiza en base a los datos que brinda la empresa.

Una vez que se aclara el efecto final del problema, el cual nos permite observar el impacto principal para la organización, es necesario determinar las causas del mismo y las consecuencias ya no económicas, sino más bien de índole cualitativo.

El diagnóstico nos permite inferir que varias son las situaciones que causan la problemática. En primer lugar, se evidencia una cierta negatividad por parte de los entrevistados al hablar de los miembros de la Generación Y. De hecho, al describir a los mismos, solo manifiestan las debilidades y/o dificultades de éstos. Esta situación termina por actuar como un círculo vicioso. Es decir, si bien tal negatividad es una reacción al comportamiento de los jóvenes, termina por ser causa del mismo.

También, el hecho de describir a estos jóvenes solo con calificativos negativos manifiesta una falta de comprensión hacia sus valores y comportamientos. Esto no solo

afecta e impacta en la relación, sino que interfiere a la hora de pensar que necesidades/ deseos/ actividades necesitan los jóvenes Y, si de tenerlos en la organización se trata.

Otra situación que puede ser causa de la problemática es la variable comunicación. El 53% de los encuestados considera que la característica principal que debería tener un jefe es fluidez en la comunicación. El problema es que la variable comunicación es la segunda opción elegida por los jóvenes como aspectos que la empresa debe mejorar.

En relación a esto, los jóvenes remarcan que una de las características del trabajo ideal es la posibilidad de expresar opiniones, pero también mencionan que esta es una de las características a mejorar por parte de la empresa.

De las encuestas también se obtiene que si bien tienen una muy buena relación con sus jefes, frente a un problema en el trabajo, muchos acuden en primera instancia a sus compañeros. Esta situación puede ser indicio de una falta de confianza en situaciones problemáticas para con sus superiores.

Finalmente, dos situaciones desarrolladas en el diagnóstico demuestran que el estilo de liderazgo de los jefes no es tan multifacético o poco estructurado como mencionan. Por un lado, uno comenta que no entiende que los jóvenes Y pidan otra categoría o aumento con tan solo 3 años en la empresa. Por otro lado, menciona que delega funciones porque “no puede con todo él solo”, entonces si pudiera, posiblemente se encargaría solo él de la totalidad de las acciones. Estas situaciones más la negativa hacia los Gen Y son indicios de un estilo de liderazgo que claramente influyen en la permanencia de los jóvenes en la organización.

La negatividad de los superiores para con los jóvenes Y, las cuestiones relativas a la comunicación, a la posibilidad de expresar opiniones, la preferencia a acudir a compañeros de trabajo frente a un problema y el manifiesto de preceptos antiguos por parte de los jefes, confluyen en una misma necesidad de solución: Un cambio de liderazgo.

También, tanto a través del marco teórico como el diagnóstico se entiende la necesidad de guiar y moldear conductas de los jóvenes Y para que su desempeño en la organización sea óptimo.

Si bien ya se observa que las consecuencias de la situación impactan principalmente en el índice de rotación y que el mismo representa un costo para la



empresa, hay consecuencias mayores si la situación no se revierte pronto. En unos pocos años esta generación va a representar la mayor fuerza dentro de una organización. Entonces, si esta generación no permanece por mucho tiempo en la empresa, la continuidad de la organización se ve en peligro. Por eso, la toma de conciencia de la situación y su posterior solución, son de vital importancia. Lo que se observa luego de analizar el diagnóstico y luego de comprender a los miembros de la generación Y, es que la solución a la problemática radica en un cambio de liderazgo. Un liderazgo nuevo, un liderazgo transformacional.

Propuesta de Aplicación Profesional

Introducción y fundamentación de la propuesta.

Luego de analizar e interpretar lo que se obtiene del diagnóstico en la empresa COLVEN SA, se evidencia la necesidad de resolver el conjunto de variables que componen el problema. A través de este, se logra comprender que todos estos factores confluyen en una misma necesidad de solución: un cambio en el estilo de liderazgo. Por eso, se propone como solución el desarrollo del liderazgo emocional.

El liderazgo emocional surge como una respuesta estratégica frente a la problemática. Los jóvenes de la Generación Y desarrollan más el hemisferio derecho del cerebro, éste se concentra en lo simultáneo, lo creativo, lo emocional. Al desarrollar y procesar toda información en su mayoría con este hemisferio, donde prevalece lo emocional, se entiende la necesidad de que el nuevo liderazgo tome este camino. Además a través de este hemisferio las ideas e instrucciones se toman como propias, aquí también radica la importancia de utilizar la emoción como práctica de gestión.

Las emociones son, literalmente, lo que nos mueve a ir tras un objetivo; impulsan nuestras motivaciones y esos motivos, a su vez, dirigen nuestras percepciones, dando forma a nuestros actos.

Por ello, como propuesta se desarrolla una guía de aplicación en liderazgo emocional que permite obtener una solución integral. Por un lado, trabaja todos los factores causantes de la situación de los Gen Y dentro de la empresa. Por otro lado, las acciones que conforman la propuesta se basan en una perspectiva emocional, que es el enfoque estratégico para lograr una conexión efectiva con la Generación Y.

Mediante el plan que se sugiere a la organización, se pretende reducir y/o eliminar aquellos elementos, situaciones, sentimientos y comportamientos, que hoy afectan de manera relevante a la empresa. A raíz de esto, las tácticas a utilizar en la propuesta se centran, por un lado, en el entrenamiento dirigido a gerencia general, jefes y área de Recursos Humanos, destinado a incorporar las aptitudes emocionales necesarias para hacer un uso eficaz de la guía. Por otro lado, se desarrollan bajo programas, los aspectos que en su conjunto conforman el liderazgo emocional.



La correcta aplicación de la presente propuesta permite aumentar y/o generar compromiso y motivación de los empleados para con la organización, acciones necesarias para lograr que los jóvenes permanezcan en la empresa. Como consecuencia de esto, el índice de rotación anual que representa un costo para la organización, se reduce. Por este motivo, se considera a la propuesta como una solución viable y efectiva para la empresa COLVEN SA.

Objetivos de la propuesta.

Objetivo general.

Disminuir en un 10% el índice de rotación de la Generación Y de la empresa, a través de la implementación de una guía en liderazgo emocional.

Objetivos específicos.

- Lograr que los superiores entiendan la importancia de rever y modificar algunos preceptos y acciones.
- Potenciar la relación entre superiores y empleados.
- Elevar el compromiso de los empleados para con su trabajo.
- Aumentar el sentimiento de pertenencia de los empleados hacia la organización.

Fundamentación de los objetivos.

Objetivo general.

- *Disminuir en un 10% el índice de rotación de la Generación Y de la empresa, a través de la implementación de una guía en liderazgo emocional.* Se aspira a disminuir el elevado índice de rotación ya que el mismo es quien representa una pérdida importante para la empresa. La cifra elegida se basa en una aspiración real y posible de lograr.

Objetivos específicos.

- *Lograr que los superiores entiendan la importancia de rever y modificar algunos preceptos y acciones.* Esta acción es necesaria ya que influye directamente en el funcionamiento de todo cambio que se proponga y también en la permanencia de los jóvenes dentro de la organización.
- *Potenciar la relación entre superiores y empleados.* Es importante lograr la misma, ya que es el eje central para que la generación Y pueda dar lo mejor de sí a la organización en un clima que lo permita.
- *Elevar el compromiso de los empleados para con su trabajo.* Acción necesaria para que el funcionamiento de la empresa sea óptimo y eficiente.
- *Aumentar el sentimiento de pertenencia de los empleados hacia la empresa.* Si se logra el mismo, se influye en la permanencia de los empleados en la organización. Además, se repercute en el índice de rotación y en la garantía de continuidad de la empresa.

Etapa estratégica de la propuesta.

Para lograr la eficiencia y éxito de la propuesta, se considera necesario la participación y el trabajo conjunto de: Gerencia General, área de RR.HH. y Jefes de Sector. Cada parte cumple una función esencial dentro del plan que permite generar un cambio real en el estilo de liderazgo.

La propuesta en su conjunto hace un uso racional y efectivo de los recursos con los que cuenta la empresa. Esto permite optimizar costos y tiempos que conllevan a una propuesta de aplicación viable. La siguiente tabla, expresa los recursos a utilizar.

Tabla 9.

Recursos para la aplicación de la propuesta.

Recursos a utilizar	
Económicos.	Los recursos económicos se destinan a la aplicación del programa de entrenamiento en aptitudes emocionales.
Físicos.	La propuesta requiere del uso de las instalaciones de la empresa para su aplicación.
Humanos.	Se necesita de la participación de gerencia general, jefes y especialmente del área de RRHH.
Estratégicos.	Para lograr el cometido de cada acción se necesita de una planificación estratégica de las acciones a implementar.

Fuente: *Elaboración propia.*

GUÍA DE APLICACIÓN DEL LIDERAZGO EMOCIONAL



***Propuesta de Guía de Aplicación del Liderazgo Emocional para la empresa
COLVEN SA.***



❖ **TABLA DE CONTENÍDOS.**

Programa N° 1	Entrenamiento en Aptitudes Emocionales.
Programa N° 2	Management.
Programa N°3	Coaching.
Programa N°4	Engagement.
Programa N°5	Comunicación.

❖ *INTRODUCCIÓN*

La presente guía dirigida a la empresa COLVEN SA tiene por finalidad organizar, desarrollar, y regular los lineamientos y tácticas a seguir para lograr cumplimentar el liderazgo emocional.

Es de gran importancia contar con información detallada y documentada, ya que permite que quienes lleven adelante el liderazgo conozcan con precisión y exactitud cuáles son los pasos a seguir.

Este documento trabaja cada aspecto del liderazgo emocional bajo la modalidad de programas. El conjunto de programas determinan el proceso en su totalidad.



❖ **OBJETIVOS DE LA GUÍA.**

Directo

Documentar el conjunto de tácticas y acciones que constituyen el liderazgo emocional.

Indirecto

Aumentar el compromiso y motivación de la Generación Y de COLVEN, a través de la implementación de los programas que conforman la guía.

❖ EMPLEO.

El área de RR.HH. de la organización tiene la decisión de tomar la sugerencia de la presente guía. En caso de disponer su uso, debe contar con la autorización de Gerencia General para su aplicación.

Responsables del conjunto de programas y proceso general.

Las políticas respectivas al uso de la guía quedan supeditadas al área de Recursos Humanos de la empresa. Tal área es la principal encargada de llevar adelante cada programa y su respectivo proceso de evaluación.

Sugerencias.

- Cada acción de la sección *trabajo de campo* debe ser discutida y trabajada en reuniones que involucren a los mandos superiores, medios y área de RR.HH.
- Esta guía debe ser revisada cada año para adecuarla a los posibles cambios que se produzcan tanto en el exterior de la empresa como en su interior.

❖ *CONTENIDO*

Programa N° 1: Entrenamiento en Aptitudes Emocionales.

- *Objetivo del programa.*

Este programa tiene como objetivo principal, brindar los lineamientos necesarios con los que debe contar el taller de aptitudes emocionales.

- *Destinatarios.*

El contenido de este programa se dirige a Gerencia General, jefes de Generación Y y área de RR.HH de la organización.

- *Contenido del programa.*

- *Directrices generales.*

Las siguientes directrices posibilitan el éxito de todo proceso de entrenamiento sobre aptitudes emocionales.

- ✓ *Evaluar la situación previa a la capacitación.* Antes de iniciar la capacitación es necesario preguntarse cuáles son las estrategias que conviene llevar a cabo y que es lo que se requiere para que se logren.
- ✓ *Lograr que cada uno dirija su cambio.*
- ✓ *Plantear objetivos claros y posibles.*
- ✓ *Alentar y reforzar las prácticas que permiten el cambio.*
- ✓ *Practicar lo aprendido.* La práctica constante de lo aprendido, brinda la posibilidad de que los conocimientos adquiridos se arraiguen en forma de hábitos.
- ✓ *Evaluar el proceso en su conjunto.*

Taller de Aptitudes Emocionales destinado a Gerencia General, jefes de jóvenes y área de RR.HH. - Diagrama General.

El desarrollo de las aptitudes emocionales es de suma necesidad para poder implementar el liderazgo emocional en la organización.

Enseñar a las personas a ser flexibles, emocionales, confiables, responsables y habidas para las relaciones humanas no es tarea sencilla. Por eso, en lo que respecta al punto *metodología de enseñanza y estructura temporal*, la información que se presenta queda supeditada a la reforma que considere el profesional que brinda el taller. El mismo es quien diseña los aspectos específicos del entrenamiento, como por ejemplo, el diagrama de cada clase en particular.

Los días y horarios de la capacitación deben ser congeniados por el área de Recursos Humanos y el profesional que lo brinda. La misma debe llevarse a cabo dentro del horario de trabajo.

<i>- Esquema general -</i>		
Objetivos de la formación Teórico-práctica.	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la comprensión y el crecimiento personal, para gestionar las emociones de forma eficaz. - Mejorar la regulación de las emociones. Estar receptivas a ellas y tomar conciencia de la capacidad para modularlas (las emociones propias y las de los demás). - Cultivar el equilibrio emocional y reducir la influencia de nuestros habituales patrones negativos de percibir y juzgar la realidad. - Promover las herramientas para llevar a cabo un liderazgo emocional. 	
Metodología de la enseñanza.	<ul style="list-style-type: none"> - Autodiagnóstico- Role playing – Estudios de casos- Trabajo de equipo- Intercambio de experiencias. 	
Estructura temporal	Fase I: Formación teórico-práctica.	3 meses. Encuentros semanales de 1hs
	Fase II: Práctica de la fase I.	2 meses. Encuentros semanales de 1hs

Contenidos generales.	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de encuesta sobre las aptitudes emocionales previa a recibir el entrenamiento. - Introducción teórica sobre la aptitud emocional (conceptos- componentes- utilidades- investigaciones) - Prácticas para el desarrollo de las habilidades emocionales y reelaboración de hábitos. - Directrices del profesional al área de RRHH sobre la evaluación posterior del entrenamiento. 	<p style="text-align: center;">Aptitudes emocionales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoconocimiento. - Autorregulación. - Empatía. - Confianza. - Responsabilidad. - Persuasión. - Adaptabilidad.
-----------------------	--	---

- *Responsables del programa.*

La responsabilidad de llevar a cabo este programa es del área de Recursos Humanos. Tal área es la encargada de contratar al profesional necesario para brindar el taller. El mismo, debido a los conocimientos que se imparten, puede tratarse de un psicólogo y/o psicopedagogo.

- *Método de evaluación del programa.*

Para verificar el cumplimiento de los objetivos del programa de manera adecuada, se diseña una autoevaluación (ver anexo N°1 de la guía) que permite medir los conocimientos previos al entrenamiento, y los conocimientos posteriores al mismo.

En el caso de la autoevaluación que pretende medir los conocimientos previos al entrenamiento, se aplica días antes de comenzar con el mismo. La autoevaluación posterior al entrenamiento, debe realizarse aproximadamente unos 6 meses luego de



recibir la capacitación. El objetivo es apreciar una posible evolución en los aspectos que se evalúan.

Programa N° 2: Management.

- *Objetivo del programa.*

Este programa tiene por objetivo desarrollar los lineamientos de un modelo de gestión del personal basado en el liderazgo emocional. El mismo plantea la necesidad de revisar y modificar los elementos que constituyen el modelo de gestión, de manera de adecuarlos al liderazgo propuesto.

- *Destinatarios.*

El contenido de este programa se dirige a Gerencia General, jefes de generación Y y área de RR.HH.

- *Contenido del programa.*

Ítems a trabajar para llevar un Management basado en las Emociones.

Aprender a desaprender, para luego, aprender a aprender.

Para que la organización se reinvente a sí misma, es preciso que se ponga en tela de juicio los supuestos, visiones, estrategias e identidades básicas. Debido a que la gente se apega emocionalmente a todos esos elementos de su vida laboral, se prevé una resistencia al cambio. Por eso, es clave saber que pérdida se pide que se asuma, de esa manera se puede ayudar a sobrevivir a las mismas.

Trabajo de campo.

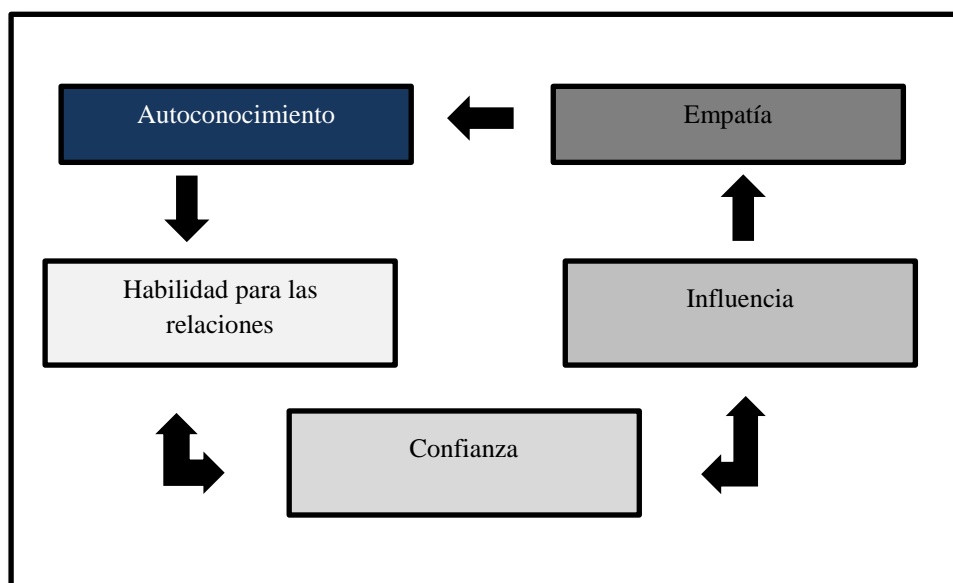
- *Armar una lista con todos los supuestos, visiones, ideas e identidades básicas que se creen son partes de la organización. No hacer ningún juicio de valor mientras se confecciona la misma.*
- *Dividir en dos columnas la lista anterior. En la primera columna, colocar los supuestos, ideas e identidades básicas que la organización considera que benefician y potencian la relación empleado- empresa. En la segunda columna, aquellas que dificultan y entorpecen la relación.*
- *Reelaborar impresiones automáticas. Se debe trabajar sobre los supuestos, visiones, ideas e identidades básicas que forman la segunda*

columna. El objetivo es lograr transformar las mismas de manera de que estas beneficien y potencien la relación empleado- empresa.

Contenido del Liderazgo Emocional.

En el programa *Número 2 coaching* se desarrolla exclusivamente este punto pero aquí se presentan los contenidos que se relacionan más directamente con el Management.

Las siguientes son las principales aptitudes emocionales que se deben desarrollar para llevar a cabo el liderazgo emocional.



Trabajo de campo.

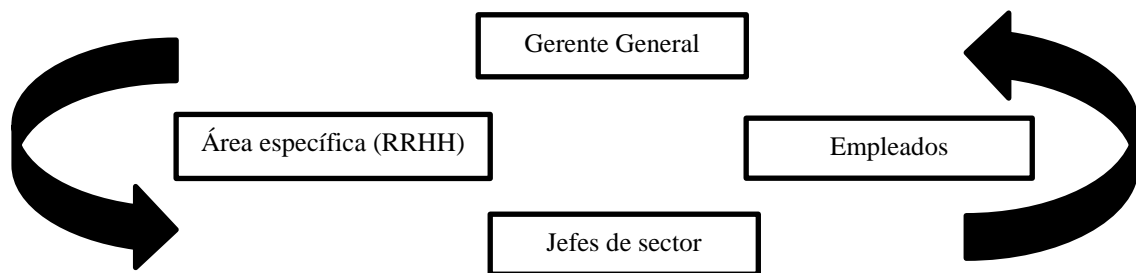
- *Orientar el comportamiento a través del liderazgo emocional.* Utilizar las aptitudes anteriores para trabajar el propio comportamiento y el de los subordinados.
- *lograr fortaleza emocional, que es la capacidad de sentirse a gusto con la ambigüedad y mantener la calma frente a lo inesperado.* El fin es lograr una capacidad de adaptabilidad frente a los inevitables cambios.
- *Salir del paradigma del modelo mental de control de rendimiento.* En reemplazo utilizar uno que promueva el desarrollo total del personal.

Statu Quo.

El statu quo forma parte de esas identidades básicas que permite mantener ciertas jerarquías y ciertas formas de relacionarse, normalmente basadas en el poder. Tanto para el liderazgo emocional como para la relación que la empresa tenga con la generación Y, el statu quo es un factor que complica y entorpece la situación.

Trabajo de campo.

- *Hacer consciente las acciones automáticas que tienen los superiores para con los empleados.* Analizar cuáles de ellas permiten tener una relación colaborativa y de confianza y cuáles no.
- *Óvalo de interacción colaborativo.* El liderazgo emocional propone un modelo de interacción entre superiores y empleados alternativo a la tradicional pirámide de jerarquías. El óvalo tiene como objetivo crear una relación de colaboración donde las jerarquías estructurales se atenúan.



Cultura.

La cultura organizacional debe sustentarse en valores que transmitan un sentido de identidad a sus miembros. El fin es poder lograr una mística colectiva, en donde cada miembro se comprometa con algo más amplio que sus objetivos personales.

Trabajo de campo.

- *Descubrir presunciones subyacentes básicas.* Estas presunciones se encuentran arraigadas en el inconsciente colectivo y se transmiten a través de los comportamientos establecidos. Se debe determinar cuáles de estas presunciones dificultan la posibilidad de cambio. Una vez identificadas, se debe trabajar para reelaborarlas.
- *Rituales.* Elaborar una lista con los rituales de la organización ¿Que se reconoce y/o celebra? ¿Cuáles de estos favorecen el sentimiento de pertenencia hacia la organización? ¿cuáles no?
- *Valores organizacionales.* La organización debe promover valores que contengan los principios de la empresa y la de sus empleados. Se considera que los valores que promueve el liderazgo emocional son la conjunción ideal. Estos tienen pilares basados en la confianza, empatía, responsabilidad, entusiasmo, colaboración y esfuerzo colectivo.
- *Responsables del programa.*

La responsabilidad de este programa se divide en:

Primera línea: Mandos superiores.

Segunda línea: Recursos Humanos.

Tercera línea: Jefes de Sector.

- *Método de evaluación del programa.*

Se propone una autoevaluación (ver anexo N° 2 de la guía) para verificar el cumplimiento de los objetivos del programa. La autoevaluación debe ser completada por los destinatarios del programa y debe realizarse aproximadamente unos 6 meses posteriores a la aplicación del mismo, para apreciar una posible evolución en los aspectos que se evalúan.

Programa N° 3: Coaching.

- *Objetivo del programa.*

El objetivo principal de este programa es determinar las habilidades y acciones necesarias que los líderes deben adquirir y emprender para lograr una relación óptima con la Generación Y.

- *Destinatarios.*

El contenido de este programa se dirige exclusivamente a jefes de los jóvenes Y.

- *Contenido del programa.*

El término coaching es el término correcto y necesario para definir el estilo de conducción a implementar con los Gen Y. El coaching consiste en guiar, acompañar, mejorar, e integrar el grupo de empleados.

El programa contiene las acciones necesarias para liderar a la Generación Y. Por un lado, desarrolla las acciones y habilidades que debe tener todo líder. Por otro lado, aporta las premisas que permiten trabajar las deficiencias que contienen los miembros de esta generación.

Los siguientes preceptos deben tratarse en reuniones entre miembros del área de RR.HH y jefes. Los mismos, deben transformarse en una guía natural para el accionar diario de los jefes.



Trabajo de campo

Habilidades y acciones a desarrollar para gestionar a la Generación Y-

Lineamientos generales.

- *Revisar exhaustivamente el estilo de liderazgo que se implementa hasta el momento.* Para el mismo se sugiere entre otras cosas analizar y tener en cuenta: Conceptos que se tienen sobre los jóvenes Y, trato diario de jefe- empleado, reacciones de los jefes frente a peticiones de los mismos.
- *Tomar consciencia de las acciones y hábitos que producen daño a los subordinados.* Una vez que se realiza el punto anterior, analizar qué acciones facilitan el bienestar de los empleados para con su trabajo y cuales lo perjudican. Trabajar sobre las últimas.
- *Desarrollar la capacidad de Autorregulación.* Todo jefe debe trabajar sobre su propia capacidad de reacción frente a pedidos y cuestionamientos.
- *Ser un guía presente.* Acompañar diariamente a los Gen Y, tener en cuenta que debe ser a todos por igual, dado el grado de sensibilidad de estos.
- *Dar el ejemplo.* Los estímulos visuales producen más efecto que los auditivos. Actuar en consecuencia de lo que promueve y/o sostiene.
- *Demostrar afecto por el conjunto de empleados.* Interesarse en lo que les pasa, preocuparse por ellos. Las emociones se perciben y contagian.
- *Actuar con claridad y honestidad.* La mejor manera de obtener la confianza de los Gen Y es a través del accionar honesto y claro.
- *Desarrollar la capacidad de escucha.* Escuchar cuando los trabajadores necesitan manifestarse es positivo desde el punto de vista emocional. Lo que el empleado manifiesta puede o no desembocar en una acción de solución por parte de la empresa, pero el prestar atención a lo que el otro siente, ayuda a avanzar en vez de generar sentimientos de frustración o rabia en el empleado.
- *Legitimar la autoridad con valores.* Para un Gen Y la autoridad se construye día a día. Estos jóvenes entienden por autoridad a quien

posee la capacidad de credibilidad y calidad personal y quien implementa valores como el compromiso, la confianza, la honestidad.

- *Tratar de eliminar o limitar el papel del miedo.* El miedo en los Gen Y solo produce desconfianza y desmotivación. En reemplazo, utilizar la capacidad de autoridad del líder.
- *Adaptarse a los cuestionamientos y pedidos.* Inevitablemente los jóvenes Y van a cuestionar y pedir constantemente. Adaptarse a esto implica tener una respuesta para ello. No se debe confundir respuesta, con acceder a los pedidos constantes que realizan.
- *Utilizar la capacidad de influencia que proporciona lo emocional sobre los Gen Y.* Por ejemplo, en las entrevistas de evaluación del desempeño o a la hora de hacer sugerencias a un empleado, hacer uso de las emociones para transmitir el cometido. Utilizar entre otras cosas la capacidad de empatía, de esta manera se logra orientar la reacción que se espera.

Habilidades y acciones a desarrollar para optimizar aspectos deficientes de la Generación Y.

- *Pendientes de las necesidades en vez de los deseos.* La Generación Y es una generación acostumbrada a satisfacer todos sus deseos. Por eso, se debe diferenciar siempre los deseos momentáneos de las reales necesidades.
- *Trabajar los tiempos con acciones.* Un Gen Y no ve más allá del tiempo presente, por eso, se debe realizar acciones que los involucren en el presente, pero también conectarlos con acciones y procesos de largo plazo.
- *Mostrarles los beneficios de valorar el aprendizaje, tranquilizar.* Los miembros de la Generación Y querrán todo ya y ahora. Por eso, el líder debe poder transmitirles los beneficios de valorar el paso a paso, debe poder serenarlos. Un aliado para esta acción pueden ser los compañeros que son miembros de otras generaciones.

- *Ayudar a procesar la crítica.* Toda crítica debe ser dada de la mejor manera posible. Para esto, utilizar la capacidad que brindan las aptitudes emocionales.
- *Lidiar con la frustración y el aburrimiento.* Los jóvenes se frustran y aburren muy fácilmente. Se debe lograr una conexión óptima entre empleado, compañeros de trabajo, jefe y ambiente físico que permita atenuar la situación.
- *Poder de efecto Pigmalión.* El desafío adecuado junto con voto de confianza mejoran el rendimiento. Hacer uso de la influencia del efecto.

- *Responsables.*

La responsabilidad del programa es tanto de los jefes del sector como del área de RR.HH.

- *Método de evaluación del programa.*

Se propone una autoevaluación (ver anexo N°3) para verificar el cumplimiento de los objetivos del programa. La misma, debe ser completada por los destinatarios del programa transcurrido 6 meses de la aplicación del mismo.

Programa N° 4: Engagement.

- *Objetivo del programa.*

Determinar las acciones que se necesitan desarrollar para obtener el engagement de la Generación Y.

- *Destinatarios.*

El contenido del programa se dirige a jefes del sector y área de RR.HH. de la organización.

- *Contenido del programa.*

El término engagement es el apropiado para definir el compromiso emocional que tiene el empleado con la organización.

Trabajo de campo

- *Lograr que los jóvenes encuentren el sentido al trabajo.* Estos jóvenes necesitan encontrar el sentido a lo que hacen. Por eso, el líder debe dar sentido hasta el trabajo más burocrático. El empleado debe entender para que sirve su esfuerzo y debe conocer la dimensión amplia del mismo, es decir, la influencia en el colectivo.
- *Trabajar en la confianza.* La confianza que logre generar el líder en sus empleados es un factor determinante para el compromiso de los empleados con su empleo.
- *Acercar emotivamente a los empleados a su lugar de trabajo.* Se debe asociarlos a una idea que los identifique.
- *Utilizar las redes de trabajo.* Promover actividades y proyectos que impliquen el trabajo conjunto de empleados y jefes. Estas actividades son muy valoradas por los jóvenes.
- *Vincular el reconocimiento con la autonomía y no con los objetos de estatus.* A los jóvenes no les interesa el estatus ni la jerarquía. Si se

quiere brindar algún tipo de reconocimiento, el mismo debe estar vinculado a un valor muypreciado por ellos: la autonomía.

- *Vincular los intereses personales con los intereses de la empresa.* Si se sacrifican por sus propios intereses, hay que conectar a estos con los intereses empresariales.
- *Permitir la individualización de los puestos de trabajo.* Esta acción es necesaria para lograr una identificación del empleado con su puesto.
- *Crearles la capacidad de disfrute.* Deben poder encontrar placer en su quehacer diario.
- *Construir una emocionalidad cruzada.* Implica lograr que el conjunto de empleados se dirija hacia el mismo lugar. Generar un mismo sentido de la misión, los objetivos y el plan de trabajo.
- *Responsables.*

La responsabilidad del programa es tanto del área de RR.HH. como de los jefes del sector.

- *Método de evaluación del programa.*

Se propone una autoevaluación (ver anexo N°4) para verificar el cumplimiento de los objetivos del programa. La misma, debe ser completada por los destinatarios del programa transcurrido 6 meses de la aplicación del mismo.

Programa N° 5: Comunicación.

- *Objetivo del programa.*

El presente programa tiene por objetivo desarrollar las acciones que permiten optimizar la comunicación con los jóvenes Y.

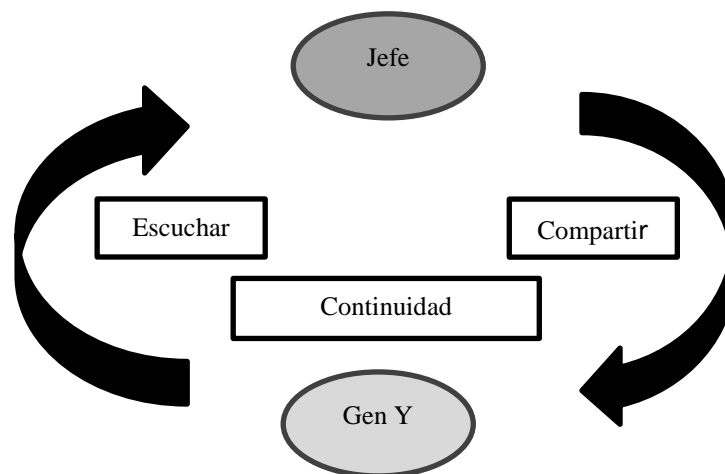
- *Destinatarios.*

El programa se dirige a los jefes del sector y al área de RR.HH.

- *Contenido del programa.*

El programa presente desarrolla los lineamientos que debe tener toda comunicación basada en la emoción.

Diagrama de comunicación emocional para la Generación Y.



Estrategias para lograr una comunicación efectiva con la Generación Y.

La comunicación real y más importante es la del jefe con sus empleados. La manera en que ésta se lleva a cabo es de suma importancia ya que establece la efectividad de la misma. Por eso, se determina que la comunicación para con los Gen Y debe contar con los siguientes aliados.

❖ Empatía

La capacidad de empatía que logre desarrollar el jefe con sus subordinados es clave. Por un lado, permite averiguar lo que siente el empleado y cuál es la mejor manera de comunicarse con el mismo. Por otro lado, la empatía es percibida por el empleado creando un sentimiento de confianza hacia su superior.

❖ Expresión y forma de comunicarse.

La esencia de una comunicación elocuente y animosa involucra el uso de expresiones faciales, voces, gestos y movimientos corporales para transmitir emociones. La comunicación del mensaje tiene que eliminar todo indicio de autoritarismo para que sea efectiva. La misma, debe ser firme en circunstancias pero no autoritaria.

Trabajo de campo.

- *Sensibilidad al comunicar.* La sensibilidad y el uso de expresiones faciales son factores determinantes de la recepción del mensaje, independientemente de lo que se comunique. Hacer uso de estos, principalmente cuando vaya a comunicar cuestiones de índole conflictiva.
- *Transmitir emociones.* Recordar que las emociones son contagiosas. Utilizar la comunicación para propagar emociones positivas.
- *Dinámica de intercambio cotidiana.* La comunicación con los Gen Y debe darse constantemente, no esperar los procesos de evaluación del desempeño por ejemplo.
- *Los pequeños intercambios determinan el sentir del empleado en su trabajo.* La comunicación no necesariamente debe ser formal y

estructurada en procesos. La comunicación que necesitan los Gen Y es mayormente la informal, la del día a día.

- *Feedback como vehículo de aprendizaje.* Utilizar el feedback como un proceso que permita la mejora de las actividades.
- *Fomentar una comunicación abierta.* Para crear un ámbito de confianza y seguridad es necesario que en la empresa se pueda hablar tanto de las cosas buenas y positivas como de aquellas a mejorar.

Sugerencia.

Si bien no forma parte esencial del manual de liderazgo emocional como último aspecto del programa, se sugiere la implementación de alguna herramienta de comunicación que optimice tal proceso.

El mercado presenta variadas plataformas que permiten desarrollar una interconexión constante entre los miembros de un área de trabajo y su jefe.

- *Método de evaluación del programa.*

Se propone una autoevaluación (ver anexo N°5) para verificar el cumplimiento de los objetivos del programa. La misma, debe ser completada por los destinatarios del programa transcurrido 6 meses de la aplicación del mismo.

❖ ANEXOS DE LA GUIA

Anexo N°1 -A- Autoevaluación previa a recibir el entrenamiento.

Área/sector:		Fecha:
Responsable del sector:		
Puesto que ocupa:		
Instrucciones.		
Responder por sí o por no a cada uno de las afirmaciones a evaluar. En la columna de observaciones, detallar los motivos de su elección.		
Conocimientos- capacidades- aptitudes. Afirmaciones	Observaciones	
Dispongo de conocimiento sobre las aptitudes emocionales. SI NO		
Poseo conocimiento sobre cómo utilizarlas en el día a día. SI NO		
Las aplico en mi lugar de trabajo SI NO		
Entiendo los beneficios que obtengo al utilizarlas. SI NO		
Poseo herramientas para optimizar su uso. SI NO		

Anexo N°1 -B- Autoevaluación posterior al entrenamiento en aptitudes emocionales.

Área/sector: Fecha: Responsable del sector: Puesto que ocupa:	
Instrucciones. Responder por sí o por no a cada una de las afirmaciones a evaluar. En la columna de observaciones, detallar los motivos de su elección.	
Conocimientos- capacidades- aptitudes. Afirmaciones	Observaciones
Dispongo de conocimiento sobre las aptitudes emocionales. SI NO	
Poseo conocimiento sobre cómo utilizarlas en el día a día. SI NO	
Las aplico en mi lugar de trabajo SI NO	
Entiendo los beneficios que obtengo al utilizarlas. SI NO	
Poseo herramientas para optimizar su uso. SI NO	



<p>El taller impartido ha mejorado mis conocimientos y herramientas en cuanto a las aptitudes emocionales. SI NO</p>	
<p>Las aptitudes emocionales brindadas en el taller se han traducido en una mejora de las relaciones con los empleados. SI NO</p>	

Anexo Número 2.

Autoevaluación del programa N°2- Management.

Área/sector:		Fecha:	
Responsable del sector:			
Puesto que ocupa:			
Instrucciones.			
Coloque una X para seleccionar el grado en el que ha trabajado cada lineamiento propuesto.			
<i>Grado 1: Significa que no ha trabajado en ninguna ocasión el ítem propuesto.</i>			
<i>Grado 2: Significa que ha trabajado en alguna ocasión el ítem propuesto.</i>			
<i>Grado 3: Significa que ha trabajado el ítem en reiteradas ocasiones.</i>			
<i>Ítems</i>	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
<i>Revisión de gestión general.</i>			
<i>Reelaborar impresiones automáticas.</i>			
<i>Desarrollo de aptitudes emocionales.</i>			
<i>Ovalo de interacción colaborativo.</i>			
<i>Descubrir presunciones subyacentes básicas.</i>			
<i>Revisión de rituales y valores organizacionales.</i>			

Anexo N° 3.

Autoevaluación del programa N° 3- Coaching.

<i>Examen de autovaloración</i>	
Área/ sector:	Fecha:
<p>CARACTERÍSTICAS DEL BUEN COACH</p> <p>Instrucciones.</p> <p>A continuación se da una lista de las características, actitudes y comportamientos que se desarrollan en el programa N°3. Para cada una de ellas, indique debajo si las ha trabajado en este último tiempo. En la columna de la derecha, prepare un plan de acción para aquellas sobre las que no ha trabajado o necesitan ser reforzadas.</p>	
<i>Característica, actitud o comportamiento</i>	<i>Plan de acción para mejorar</i>
<i>Dar el ejemplo.</i>	<i>Su plan de acción:</i>
<i>Guiar y acompañar. Constantemente.</i>	<i>Su plan de acción:</i>
<i>Empatía.</i>	<i>Su plan de acción:</i>
<i>Habilidad para escuchar.</i>	<i>Su plan de acción:</i>
<i>Paciencia.</i>	<i>Su plan de acción:</i>
<i>Confianza en su equipo.</i>	<i>Su plan de acción:</i>
<i>Eliminar el miedo.</i>	<i>Su plan de acción:</i>
<i>Legitimar la autoridad con valores.</i>	<i>Su plan de acción:</i>
<i>Adaptarse a los cuestionamientos.</i>	<i>Su plan de acción:</i>
<i>Lidiar con la frustración y aburrimiento.</i>	<i>Su plan de acción:</i>
<i>Efecto Pigmalión.</i>	<i>Su plan de acción:</i>

Anexo N° 4.

Autoevaluación del programa N° 4- Engagement.

Área/sector:		Fecha:			
Puesto que ocupa:					
Instrucciones.					
Marcar con una X la intensidad en la que ha trabajado las acciones propuestas en el programa N°4.					
ACCIONES	NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	COMENTARIOS
Lograr que los empleados encuentren el sentido al trabajo.					
Trabajar en la confianza de la Generación Y.					
Acercar emotivamente a los empleados a su lugar de trabajo.					
Utilizar las redes de trabajo.					
Vincular el reconocimiento con la autonomía.					
Vincular los intereses personales/ organizacionales.					
Permitir la individualización de los puestos.					
Crearles la capacidad de disfrute.					
Brindar posibilidades de aprendizaje.					
Emocionalidad cruzada.					

Anexo N° 5.

Autoevaluación del programa N°5- Comunicación.

Área/sector: Fecha: Puesto que ocupa:	
Instrucciones. Seleccionar el número que indique la progresión en cada acción propuesta en el programa N°5. 1- No se ha avanzado. 2- Se ha avanzado un poco. 3- Se ha avanzado considerablemente. 4- Se ha avanzado mucho.	
Acciones	Avance en la gestión del tema
Modelos de comunicación de escuchar y compartir.	1 2 3 4
Estrategias de comunicación óptima (empatía y formas de comunicarse).	1 2 3 4
Sensibilidad al comunicar.	1 2 3 4
Transmitir emociones	1 2 3 4
Dinámica de intercambio cotidiana.	1 2 3 4
Feedback como vehículo de aprendizaje.	1 2 3 4
Comunicación abierta	1 2 3 4

Anexo N°6

Control de metas general del conjunto de programas.

Control de metas.				
<i>Área/ sector</i>		<i>Destinatario del programa:</i>		
<i>Responsable del sector</i>				
<i>Programas</i>	<i>Fecha de inicio del programa/ fecha de finalización del programa</i>	<i>Metas propuestas</i>	<i>Metas alcanzadas</i>	<i>Diferencias</i>
<i>Programa N°1 entrenamiento en aptitudes emocionales</i>				
<i>Programa N° 2 management.</i>				
<i>Programa N°3 Coaching.</i>				
<i>Programa N°4 engagement.</i>				
<i>Programa N°5comunicación.</i>				

Cronograma de actividades de la propuesta.

Tabla 10.

Diagrama de Gantt general de la guía de aplicación en liderazgo emocional.

Programas	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 15
Programa N° 1	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Programa N°2						█	█	█	█	█			
Programa N°3								█	█	█	█		
Programa N°4								█	█	█	█		
Programa N°5									█	█			
Evaluación N°1 A	█												
Evaluación N°1 B												█	
Evaluación N°2.													█
Evaluación N°3.													█
Evaluación N°4.													█
Evaluación N°5.													█

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto para la implementación de la propuesta.

El presente presupuesto tiene por objetivo determinar el costo del programa N°1 *entrenamiento en aptitudes emocionales*. Los demás programas que constituyen la propuesta no se miden en costos, ya que se tratan de acciones, aptitudes y capacidades que deben desarrollar Gerencia General, jefes y área de RR.HH. Las acciones que éstos deben desempeñar se consideran parte de la función que le corresponde a cada uno en la habitualidad de su trabajo.

Tabla 11.

Taller de aptitudes emocionales.

Taller sobre aptitudes emocionales para Gerencia General, jefes de generación Y, área de RR.HH.			
Descripción de Recursos	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Recursos Humanos			
Honorarios capacitador	20 horas	500	10.000
Viático (traslado en vehículo desde la ciudad a la empresa)	20 veces	170	3.400
Recursos materiales			
Juego de copias del material brindado.			1.000
Total general de inversión para el programa N°1			\$14.400

Fuente: *Elaboración propia.*

Retorno sobre la inversión (ROI)

El retorno sobre la inversión permite analizar la rentabilidad financiera de la propuesta de solución.

La fórmula del ROI a aplicar en el presente proyecto es la siguiente:
(Pérdida de la organización - costo de la propuesta/costo de la propuesta) x 100.

El cálculo aplicado con los datos del proyecto es el siguiente:

$$\text{ROI: } (133.020 - 14.400 / 14.400) \times 100 = 823, 75\%.$$

El porcentaje de retorno de inversión, muestra que la empresa COLVEN al implementar la propuesta tiene un retorno de 843% de la inversión. Cabe aclarar que si bien el porcentaje es significativo, el mismo no es una referencia exacta de la situación. Debe tenerse en cuenta que la pérdida que tiene la empresa en este caso, incluye tanto el costo de selección como el costo de formación del empleado. Ambos, representan dos de los costos más elevados en los que incurre la empresa en cuanto a sus Recursos Humanos. Esto significa, que la cifra de pérdida en relación al costo será inevitablemente significativa.

Conclusión

El presente proyecto de aplicación profesional, presenta como tema fundamental el desempeño laboral de la Generación Y en COLVEN y la importancia del liderazgo de los superiores.

Para dar comienzo a la investigación, se plantea un objetivo principal que consiste en conocer las características de la Generación Y que trabaja en la empresa, para analizar variables que intervienen en su relación con el trabajo y de esta manera poder aprovechar sus potencialidades.

A través de la investigación que se lleva adelante, se puede constatar que la situación de la Generación Y en COLVEN es compleja. Se observa por un lado, que los miembros de tal generación presentan un bajo compromiso y motivación para con su trabajo y/o empresa. Por otro lado, en lo que respecta a su trabajo diario, se determinan acciones y/o actitudes que no permiten la eficiencia del mismo.

Lo anterior se traduce en un índice de rotación de los Gen Y muy elevado y un índice de ausentismo superior al del resto de los trabajadores. Esto repercute en costos de índole cualitativos y cuantitativos en los que debe incurrir la organización.

La investigación permite a su vez, determinar las causas de la situación que se indica previamente. Se observa que varios son los factores determinantes. Primeramente, se aprecia una negativa de los superiores para con los jóvenes Y; sólo se habla de ellos con calificativos negativos. También, se evidencia que no están cubiertas las necesidades de los jóvenes de ser escuchados y de poder expresar sus opiniones. Por otro lado, también es una causa el manifiesto de preceptos antiguos por parte de los jefes, que denota el estilo de liderazgo de los mismos. De esta manera, se determina que todos estos factores confluyen en una misma necesidad de solución, la innovación del liderazgo.

Por eso se propone como propuesta de solución una guía de aplicación en liderazgo emocional. La misma constituye una solución integral. Por un lado, trabaja todos los factores causantes de la situación de los Gen Y dentro de la empresa. Por otro lado, las acciones que conforman la propuesta se basan en una perspectiva emocional, enfoque estratégico para lograr una conexión efectiva con la Generación Y.

Las tácticas a utilizar en la propuesta se centran, por un lado, en el entrenamiento dirigido a Gerencia General, jefes y área de Recursos Humanos, destinado a incorporar las aptitudes emocionales necesarias para hacer un uso eficaz de la guía. Por otro lado, se desarrollan bajo programas, los aspectos que conforman el liderazgo emocional. La planificación detallada de los programas de la guía, permite en su conjunto lograr mejorar aspectos determinantes como el coaching, engagement y comunicación. El óptimo tratamiento de éstos, desde el liderazgo emocional, implica una significativa mejora de la situación.

La eficiencia de la guía propuesta y de cualquier acción a implementar, dependen del trabajo en equipo de todos los involucrados.

Como cierre se determina que la puesta en acción de la propuesta, puede brindar a COLVEN la posibilidad de aumentar y/o generar compromiso y motivación de los empleados para con la organización.

Como consecuencia de esto, se puede dar respuesta al objetivo general de la propuesta, que es reducir el índice de rotación de los Gen Y en un 10%. Por ende, la organización puede disminuir la pérdida cualitativa y cuantitativa que le causa dicho índice.

Por todo lo anterior, se considera a la propuesta como una solución viable y efectiva para la empresa COLVEN SA.

Bibliografía

- Alles, M. (2012). *Social media y Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- Cuesta, Eduardo. (2012). *El impacto de la Generación Y en las organizaciones. Claves y desafíos de una nueva época*. Buenos Aires, Argentina: EDICON.
- Mascó, A. (2012). *Entre Generaciones*. (2ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Temas.
- Maison, P. (2014). *El trabajo en la posmodernidad. Reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la generación Y*. Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires, Argentina: De las ciencias.

Anexos

Anexo número 1

Entrevista a la jefa de RR.HH.

¿Qué opinión le merecen los jóvenes Y de su empresa?

En mi opinión los jóvenes han incorporado habilidades que para mayores de 30 años tal vez no fueron tan comunes, por ej, en comunicación digital, en la forma de ver el trabajo como un ámbito de juego y de pasarla bien (a diferencia de otras generaciones que vemos el trabajo como “la obligación y el deber ser”). Pero como contrapartida no tienen suficientes destrezas para la comunicación interpersonal, la resolución de conflictos técnicos y mucho menos sociales.

Tienen ambición de crecimiento, pero no suficiente conciencia de lo que ello implica. Por tanto se frustran con facilidad y no logran reconocer errores propios a tiempo.

Suelen esperar que la empresa les resuelva todo lo referido a su carrera (capacitación, entrenamiento básico para el trabajo, valores primitivos como el esfuerzo) y a su expectativas personales. En este sentido esperan de la empresa lo que en otro ámbito esperarían de sus padres: sobreprotección, solución y amparo ante los problemas. Con lo cual llegan desprovistos para enfrentar “el mundo real y normal del trabajo”.

A nivel empresarial somos conscientes de esto, aunque el costo es alto, sobre todo si tenemos en cuenta el tiempo que lleva el acompañamiento (mucho en relación al mercado). Más aún, ello no garantiza la continuidad de los jóvenes en el tiempo, por lo que desarrollarlos suele ser una apuesta “a ciegas”.

De todos modos, claro está que no es una elección sino una necesidad adaptar nuestras estructuras y políticas para llegar a un punto medio.

¿Cómo logra integrar a un joven Y que recién se incorpora a la empresa?

Con un proceso de inducción planificado, debidamente pensado en función de la persona en sí. En lo sucesivo es fundamental el acompañamiento permanente, aún en temas no estrictamente laborales.

¿Cuál es la relación de estos jóvenes con el trabajo?

Los jóvenes menores de 30 suelen ver en el trabajo un espacio más de la vida. No es el principal objetivo ni mucho menos. Es un medio para lograr otros objetivos de vida. Por tanto cuanto “más pasajero y liviano” mejor. No puede de ningún modo ser una carga o preocupación, sino un lugar tan alegre y distendido como estar con su grupo de amigos.

En el mismo sentido la imposición de reglas suele ser contraproducente, mucho más si tienen que ver con restricciones al uso del celular o redes sociales.

Incluso se animan a hacer propuestas muy diferentes a las costumbres de la empresa: por ejemplo no usar uniforme cuando ellos no tienen ganas de hacerlo, cuando esto es una política indiscutible para otras generaciones.

Para quienes no tienen estudio terciario, sienten que la empresa debe ayudarlos a crecer a pesar de no tener todos los conocimientos. Quienes estudiaron tienen expectativas de rápido crecimiento vertical sin realismo respecto del esfuerzo y superación que ello implica. Hay cierto facilismo en común. En el ámbito del trabajo, por definición, el esfuerzo, compromiso y superación son bases determinantes del resultado, no una simple condición. Por ello la gran diferencia.

¿Qué tipo de liderazgo se lleva adelante con estos?

Los líderes que suelen tener éxito con “los Y” suelen ser participativos, muy atentos a necesidades personales y permisivos ante las exigencias. Todo esto no sin rozar con el resto de la estructura.

Incluso líderes paternalistas, protectores de su gente, que son capaces de reírse de planteos descolocados sin responder con enojo o sorpresa suelen funcionar mejor. Por lo general tienen en cuenta lo social y son quienes invitan a comer fuera de la empresa, jugar un partido de fútbol o incluso a pescar.

¿Cómo es la comunicación con ellos?

Directa, personal y atenta a necesidades personales. Cada vez que lo necesiten.

¿Qué tipo de prácticas motivacionales que trabaja y o emplea la organización considera son las más influyentes en estos jóvenes?

Prácticas de tiempo libre, con menor justificación posible del uso del tiempo personal. Excepciones a la normativa habitual.

Considera que la solución a los inconvenientes que la organización presenta en cuanto a los jóvenes Y: ¿Depende de un cambio de comportamiento en los jóvenes o el mismo debe venir de la empresa?

Cualquier cambio debería producirse de partes de ambas partes. Las empresas no pueden cerrarse a las nuevas demandas. Tienen que formar líderes comprensivos de la realidad, aunque no la compartan. Las prácticas de RRHH deben ser cada vez más creativas, generando sensación de estar en un espacio de trabajo distinto.

Los jóvenes cambiarán solo en la medida que la crianza y educación básica incluyan pautas de premio al esfuerzo “real”. Deberían provenir desde el entendimiento del abismo que suele haber entre la preparación de los jóvenes y las exigencias del mundo laboral real. En la realidad quienes nos rodean no nos siguen a todas partes festejando cada cosa que hacemos por menor que sea. Y esto deben entenderlo los jóvenes, o la frustración será mayor. No debe dejarse de lado el valor de la perseverancia. Los resultados que provienen de la tecnología suelen ser rápidos. Los cambios que involucran modificaciones de conductas de personas, acuerdos, negociaciones, cambios de enfoque, siempre fueron complejos, progresivos y probablemente sigan siendo así.

En el fondo habría que ayudar a entender desde la sociedad toda que el segundo piso luce espléndido, siempre que los cimientos y la planta baja estén en óptimas condiciones. De lo contrario se derrumba pronto y el fracaso si bien es aprendizaje, no es algo que espere ninguna generación por sí solo.

Anexo número 2.

Entrevista a jefa del sector Call Center de la empresa.

1. Como jefe de jóvenes que pertenecen a la generación Y ¿Qué opinión le merecen estos jóvenes?

En primera instancia debo decir que me siento más cómoda trabajando con aquellos que están arriba de los 30 años. Depende del carácter obviamente. No son todos iguales. Debo decir que a estos jóvenes les cuesta la concentración en su labor diaria, además de que les cuesta mucho la constancia y concentración en tareas desde el comienzo a la finalización. En mi sector es entendible a veces la desconcentración, son puestos monótonos.

2. ¿Cómo logra integrar a un joven Y que recién se incorpora a la empresa?

La cultura organizacional es un punto clave. Se deja en claro desde un principio lo que espera COLVEN de cada uno, el compromiso con el trabajo. Se trabaja en conjunto con RRHH en la incorporación. Desde un primer momento se charla sobre las diferencias que haya, sobre la importancia de la transparencia. Se deja claro el hecho de no mezclar lo personal con lo laboral, al menos así trabajo yo.

3. ¿Cuál es la relación de estos jóvenes con el trabajo?

En primera instancia no noto diferencias entre los jóvenes profesionales con aquellos que no lo son. Tienen permitido el teléfono, pero no representa un obstáculo. Se manejan porque no lo pueden usar excesivamente.

Es muy importante mantener la motivación sobre todo para aquellos que están desde hace rato en un mismo puesto porque les cuesta la concentración y no hay una rotación constante. Tener una una relación transparente es clave para el clima laboral.

4. ¿Qué tipo de liderazgo lleva con estos?

Es un tipo de liderazgo no estructurado el que planteo, me estructuro en los circuitos a seguir, ahí sí. Me gusta que puedan dirigirse a mí sin problema, no

considero ni abuso la autoridad en mi puesto. No creo en un liderazgo autoritario. A veces se hace difícil y complejo, los Y no son fáciles.

5. ¿Cómo es la comunicación con ellos?

Cara a cara y constantemente. Ellos acuden a mí siempre que lo necesiten. Siempre cuando observo que sucede algo lo hablo, los conozco a todos y los sigo. Trato de ayudar y o solucionar lo que pase.

6. ¿Qué tipo de prácticas motivacionales que trabaja y o emplea la organización considera son las más influyentes en estos jóvenes?

Cada 6 meses evaluación de desempeño donde se le manifiestan las fortalezas y las debilidades. La motivación monetaria no es algo que yo le pueda dar, lo hablo con RRHH alguna vez pidiendo pero no depende de mí. Considero que a veces es importante, por eso lo he hablado. De igual manera creo que el clima laboral es lo que más influye, es la variable más constante.

7. Considera que la solución a los inconvenientes que la organización presenta en cuanto a los jóvenes Y: ¿Depende de un cambio de comportamiento en los jóvenes o el mismo debe venir de la empresa?

Para mí la cuestión depende del compromiso personal que tengas con la organización. Todas las empresas te bajan línea, sabes que tenés que cumplir, si te salís de ahí sabes que viene el llamado, depende de uno la realidad. Más allá de que hay cosas que cambiar, mejorar, yo le debo respeto a Colven.

Anexo número 3.

Entrevista al jefe del sector de montaje de la empresa.

1. Como jefe de jóvenes que pertenecen a la generación Y ¿Qué opinión le merecen estos jóvenes?

Con el paso de los años noto que cada vez más estos jóvenes patean la pelota para otro lado. Nunca se sienten responsables de lo que sucede, de la situación. Siempre los problemas son por causa del otro. Tienen poco sentido de participación y responsabilidad.

2. ¿Cómo logra integrar a un joven Y que recién se incorpora a la empresa?

Siempre en compañía con RRHH. En el trabajo en sí, me enfoco mucho en los grupos. Formo grupos de trabajos para así lograr integrarlos. Luego reúno a todos los grupos. Es una buena forma de integrar a todo el que se incorpora porque a través de los compañeros de trabajo es más fácil, enseguida arman encuentros y demás.

3. ¿Cuál es la relación de estos jóvenes con el trabajo?

Suelen ser muy pretenciosos, obviamente esto no es aplicable a todos pero es una característica. Pretenden demasiado, inclusive como si tener un título secundario los habilitara a cualquier cosa.

¡Estoy hace 3 años cuando viene la categoría nueva! Constantemente escucho esto. Y yo estoy hace 11 si es cuestión de años! Otra es: ¿cuándo viene el aumento? yo jamás pedí un aumento!.. Si bien piden y reclaman, les cuesta hacer planteos lógicos, parece que encima esperan los peores momentos para hacerlos. Es difícil la cuestión del liderazgo, involucra muchas cosas. Los jóvenes son difíciles a veces. Un problema grande en mi sector es el teléfono, como está prohibido en este sector parece que lo prohibido los atrae. Terribles problemas porque ahora a través de whatsapp se comunican hasta entre ellos creando distracciones.

No noto diferencias entre el comportamiento de los Y de pueblos y los de ciudad, antes si, pero ahora es como que están más mezclados y parecidos.

4. ¿Qué tipo de liderazgo lleva con estos?

Primero me gusta separar lo de adentro de la empresa con lo de afuera, lo dejo claro. Me pasa que como Guadalupe es un pueblo y yo soy de acá, tengo muchos conocidos en mi área. A veces no entienden y mezclan las cosas, por eso separo lo que pasa dentro con lo que pasa fuera de la empresa.

Multifacético podría llamarse mi estilo de liderazgo. Porque hay que ser firme pero sensible y presente. Depende la situación. No puedes tener un solo perfil con estos jóvenes.

En cuanto al delegado de funciones se aplica, de hecho ahora tengo dos líderes que los estuve formando para delegar funciones. Solo no se puede todo. Ahora empecé a anotar y andar con un cuaderno así puedo anotar las cuestiones que me van planteando. A veces es difícil, los jóvenes no pueden entender que sus propuestas no son viables, se ponen rebeldes y difíciles.

5. ¿Cómo es la comunicación con ellos?

La comunicación oficial es 1 vez cada 6 meses. Después todo el tiempo cara a cara comunico las felicitaciones o llamados de atención. Trabajo mucho con el tema de reuniones por grupos, de esta manera es más fácil comunicar ciertas cuestiones.

6. ¿Qué tipo de prácticas motivacionales que trabaja y o emplea la organización considera son las más influyentes en estos jóvenes?

En mi sector lo económico. El reconocimiento cualitativo mucho no les importa mucho. De hecho piden todo el tiempo un reconocimiento económico. A veces esto me tira un poco para atrás ¿para qué les hago un reconocimiento cualitativo si ellos solo piensan lo económico?

7. Considera que la solución a los inconvenientes que la organización presenta en cuanto a los jóvenes Y: ¿Depende de un cambio de comportamiento en los jóvenes o el mismo debe venir de la empresa?

Creo que un poco la solución está en ponerse en el lugar del otro. De ambas partes hace falta. De parte de la empresa en entender a los empleados y que los superiores no solo bajen a retarlos. Y los empleados (jóvenes) tienen que manejar el



hecho de querer todo ya, de no hacerse cargo de nada y que todo tenga que venir desde la empresa. Tienen que aprender a hacer sacrificios.

Anexo número 4.

Resultado de las 15 encuestas.

Cuestionario			
Soy estudiante de la Universidad Empresarial Siglo 21 y me encuentro cursando mi tesis de grado para la carrera de Administración de Recursos Humanos. La empresa COLVEN se encuentra colaborando para la realización de la misma. Por eso, se necesita de su colaboración para completar este cuestionario anónimo. Desde ya, agradezco su disposición.			
Datos generales.			
Sexo.	Edad.	Localidad donde vive.	Estudios cursados.
M ...8	18 a 25 ..4 26 a 30 ...11	Reconquista/ Avellaneda ..4 Pueblos cercanos a la empresa ..11	Primarios..0 Secundarios ..7 Terciarios ..3 Universitarios ..5
F ... 7			
Área en la que trabaja.		Antigüedad.	
Ingeniería. ..0 Directorio...0 Área Industrial...3 Administración Y finanzas. ..6 Calidad. ..0 Recursos Humanos. ..0 Comercial...4 Sistemas informáticos...2		Hasta 5 años...12 De 6 a 11 años...3 De 12 a 17 años...0	
Responda con una X las siguientes preguntas. En caso de no haber aclaración, elegir una sola opción.			
<p>1- De las siguientes variables ¿Cuáles fueron decisivas a la hora de elegir su empleo en la empresa? Puede elegir más de una opción.</p> <p>Puestos que exigen solo nivel secundario.... 0 Prestigio de la empresa. ..9 Salario.....3 Crecimiento personal...13 Cercanía del hogar....7</p>			
<p>2- ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo? Puede elegir más de una opción.</p> <p>Actividades específicas de su trabajo...8 Clima laboral....5 Posibilidad de crecimiento laboral....9 Comunicación con sus superiores....4</p>			

No contesta la pregunta..... 1
<p>3- ¿Qué es lo que menos le gusta de su trabajo?</p> <p>Horarios...4 Tareas rutinarias....9 Nivel de exigencia en el día a día.....0 Comunicación con sus superiores.....1</p>
<p>4- ¿Qué aspectos considera que la empresa debe mejorar para que usted se desempeñe de una mejor manera en su trabajo?</p> <p>Comunicación....4 Acompañamiento en su ingreso al trabajo.....1 Asesoramiento periódico.....4 Nivel de escucha de opiniones....6</p>
<p>5- ¿Qué aspectos considera que usted necesita cambiar o mejorar para que su desempeño en la organización sea de mejor manera?</p> <p>Adhesión a los objetivos de la empresa. ...3 Compromiso con las tareas. ...3 Aceptación de las observaciones de los superiores....6 No contesta la pregunta.....3</p>
<p>6- ¿Cómo es su relación con compañeros de trabajo que tienen más años que usted (40-50-60 etc.)?</p> <p>Excelente...3 Muy buena...9 Buena...3 Regular...0 Mala...0</p>
<p>7- Cuando tiene un problema en su trabajo. ¿A quien acude para resolverlo?</p> <p>Su jefe...7 Otros superiores.....2 Su propia experiencia....2 Sus compañeros....4 Manuales de procedimientos...0 Otros....0</p>
<p>8- Según su opinión. ¿Cuáles son las características del trabajo ideal?</p> <p>Buen clima laboral...6 Buena relación con el jefe...1 Buena relación con los pares...2 Flexibilidad en algunas condiciones de trabajo. ...2 Posibilidad de expresar opiniones...4</p>

<p>9- Cuán importante es el trabajo en su vida.</p> <p>Sumamente importante...3 Muy importante....10 Medianamente importante...2 No muy importante...0 Nada importante...0</p>
<p>10- Considera que la relación con su jefe/superior es.</p> <p>Excelente....1 Muy buena....6 Buena...6 Regular...2 Mala...0</p>
<p>11- Según su opinión ¿Qué característica principal debería tener un jefe?</p> <p>Honestidad.....3 Empatía. ...0 Fluidez en la comunicación. ...8 Capacidad de liderazgo.... 4</p>
<p>12- ¿Se siente parte de la empresa?</p> <p>Siempre...9 Casi siempre....5 A veces...1 Casi nunca...0 Nunca...0</p>
<p>13- En caso de que desee expresar algún comentario sobre cualquier aspecto de la encuesta lo puede hacer aquí.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fundamental el liderazgo del jefe en el grupo. Capacidad de trabajo. Debe ser agradable e inspirar confianza. También debe poner límites y reglas para evitar problemas. - No marque ninguna en la 5 porque no considero ninguna. Si considero que debería capacitarme para mi puesto de trabajo.

**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:


Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Velzi, Fabia Lorena.
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	35.752.457.
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Desempeño laboral de la Generación Y de COLVEN y la importancia del liderazgo de los superiores.
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	fa_ucp@hotmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Empresarial Siglo 21.
Datos de edición: <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>	Arroyo Ceibal, Santa Fe. 24 de agosto de 2016.

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:

Texto completo de la Tesis (Marcar SI/NO) ^[1]	Sí.
Publicación parcial (Informar que capítulos se publicarán)	

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

Lugar y fecha: ARROYO CEIBAL, SANTA FE. 24 DE AGOSTO DE 2016



Firma autor-tesista

FABIA VELZI

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
