

UNIVERSIDAD SIGLO 21

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.



Proyecto de Investigación Aplicada.

MOTIVACION Y FIDELIZACION DE LA GENERACION “Y”:

ANALISIS DE EMPRESAS PYME DE RECONQUISTA Y AVELLANEDA.

Motivation and loyalty of the “Y” Generation: analysis of SME companies
from Reconquista and Avellaneda.

Autor: ZILLI, Fabián Maximiliano.

Año 2018.

Agradecimientos

A mis padres, por enseñarme el valor de las cosas, y que en la vida nada se consigue sin esfuerzo y sacrificios.

A mis hermanas, por el apoyo incondicional y el aliento en los momentos difíciles.

¡Muchas gracias!

Resumen

Desde hace ya algunos años, las organizaciones atraviesan profundas transformaciones a raíz de la incorporación de la Generación Y a los puestos de trabajo. Se vive una época de compromiso históricamente bajo en la que la administración de personal debe reflexionar sobre si sus tradicionales métodos de gestión de capital humano continúan siendo eficientes.

Es por ello que el presente Proyecto de Investigación Aplicada tiene como objetivo analizar la forma en que las PyME de las ciudades de Reconquista y Avellaneda desarrollan estrategias para motivar y fidelizar a sus empleados de la Generación Y, teniendo en cuenta sus factores motivacionales.

El abordaje del objeto de estudio se basa en un marco teórico de referencia y cuya metodología de investigación corresponde a un enfoque cuantitativo, que permite la descripción de variables a través de la aplicación de encuestas a 50 Gerentes o Responsables de Recursos Humanos de 50 empresas de las mencionadas ciudades, y a 100 empleados *Millennials* de las mismas.

Los hallazgos obtenidos demuestran que las principales estrategias de motivación se enfocan en estímulos económicos, pese a que el reconocimiento y la valoración también fueron escogidos como impulsores de satisfacción. Además, no se observa una relación semejante entre la proporción de empresas que expresaron su patrocinio por las medidas de fidelización, y las que efectivamente las llevan a cabo. Se comprobó que un tercio de la muestra no dispone de estrategias motivacionales.

Palabras clave: Motivación – Generación Y – Factores motivacionales – Estrategias.

Abstract

Over the last years, organisations have undergone profound transformations owing to the incorporation of the Y Generation to the working place. These times are characterised by historically little commitment, which makes it necessary for the administration to reflect upon the efficiency of traditional methods of personnel management.

Consequently, this Applied Research Project aims at analysing the way in which SMEs from the cities of Reconquista and Avellaneda develop strategies to motivate and inspire loyalty among Y Generation employees, taking into account their motivating factors.

The approach to the subject of study is based on a theoretical framework of reference and its research methodology corresponds to a quantitative approach which allows the description of variables through the application of surveys carried out among 50 company managers or Human Resources managers of those 50 organisations from the cities previously mentioned, and among 100 *Millennials* employees.

The research findings indicate that the main motivation strategies focus on economic stimulus, even though recognition and value have also been chosen as satisfaction drivers. In addition, a relation between the number of companies which expressed their preference for loyalty strategies and those which actually adopt these strategies is not observed. It has been proved that a third part of the sample does not employ motivation strategies.

Key words: Motivation - Y Generation - Motivating factors – Strategies.

Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. OBJETIVOS.....	10
2.1 Objetivo general.....	10
2.2 Objetivos específicos.....	10
3. MARCO TEÓRICO.....	11
3.1 MOTIVACIÓN.....	11
3.1.1 Concepto.....	11
3.1.2 Teorías de Contenido.....	12
3.1.3 Teorías de Proceso.....	14
3.1.4 Teorías actuales: Viktor Frankl y la búsqueda de sentido.....	15
3.2. GENERACIONES.....	16
3.2.1 Concepto.....	16
3.2.2 Tipos de generaciones.....	16
3.2.2.1 Tradicionalistas.....	16
3.2.2.2 Baby Boomers.....	17
3.2.2.3 Generación X.....	17
3.2.2.4 Generación Y.....	18
3.2.2.5 Generación Z.....	18
3.3 SISTEMA DE MANTENIMIENTO Y COMPENSACIÓN.....	19
3.4 LA GENERACIÓN MILLENIUM Y EL MERCADO LABORAL.....	20
3.4.1 Irrupción en las organizaciones.....	20
3.4.2 Principales impulsores de la satisfacción.....	21
3.4.3 Vinculación laboral y Engagement.....	24
4. METODOLOGÍA.....	28
4.1 Participantes.....	28
4.2 Instrumentos.....	29
4.3 Procedimiento.....	30
5. RESULTADOS.....	31
5.1 Empresas encuestadas – Observaciones generales.....	31
5.2 Generación Y – Observaciones generales.....	50
6. DISCUSIÓN.....	68
6.1 Implicancias Teóricas.....	68
6.2 Implicancias Prácticas.....	73
6.3 Limitaciones y Futuras líneas de investigación.....	74
6.4. Conclusiones.....	74
Bibliografía.....	76
Anexos.....	79
Modelo de Encuesta N°1.....	79
Modelo de Encuesta N°2.....	81

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy se ven afectadas por una creciente presión sobre su competitividad, razón por la que buscan mantener los procesos controlados y sobre todo que los recursos humanos se encuentren alineados con la estrategia corporativa para lograr el cumplimiento de las metas propuestas.

En este contexto aparece la Motivación, una herramienta que, aunque no puede resolver todos los problemas financieros, organizativos, comerciales y de comportamiento dentro de la empresa, tiene una enorme influencia sobre dichos aspectos en la medida en que en ellos intervengan personas (Vélaz Rivas, 1999), y ello supone uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan las organizaciones de hoy, considerando que los empleados motivados son esenciales para alcanzar el éxito (Robbins, 2004).

Investigaciones como la del Corporate Leadership Council (citada en *Turbulencia Generacional*, 2011) avalan esta teoría, sosteniendo que los colaboradores comprometidos trabajan un 57% más duro y son nueve veces menos proclives a la rotación; además, los empleados que están satisfechos en su trabajo llegan a mejorar su desempeño en un 25% más que los que no están motivados (Cialdini, Petrova & Goldstein, 2004).

Adicionalmente surgen nuevos modelos de gestión, como el de “Gerencia de felicidad” (Aranda, 2016), que invita a las organizaciones a reflexionar sobre la influencia que tiene la motivación de los trabajadores sobre su rendimiento, destacando el concepto de felicidad laboral y visualizando nuevos enfoques administrativos para atraer y retener al talento humano en pos de lograr competitividad, productividad y rentabilidad.

Ahora bien, ¿qué se entiende por motivación? Este término abarca diferentes conceptualizaciones según la perspectiva del autor que se trate; tradicionalmente “la motivación laboral se ha descrito como un conjunto de procesos psicológicos que causan el inicio, la dirección, la intensidad y la persistencia de la conducta” (Klein, 1989, p.150).

Toates (1989) la caracteriza como la fuerza de la tendencia que promueve la conducta, considerando factores internos (impulsos) y externos apropiados (incentivos). En esta línea, “la motivación subraya la fuerza final de la tendencia de la acción, que la persona experimenta como un ‘yo quiero’” (Atkinson, 1958, p.602). No obstante, a pesar de las diferentes nociones del término, todas tienen puntos en común, lo que permite definirla como la energía interna que impulsa a los hombres a trabajar (Vélaz Rivas, 1999).

La fuerza de trabajo en la actualidad se compone de cuatro generaciones (Eisner, 2005) con diferentes valores y expectativas respecto al ambiente laboral, y supone nuevos retos para la gerencia de recursos humanos ya que debe generar estrategias de motivación que se adapten a cada una de ellas. Dadas las circunstancias, es imprescindible valorar estas diferencias y canalizarlas a través de un nuevo modelo de liderazgo que permita legitimar al manager, transformando la gestión de la diversidad generacional en una política de negocio sostenible y esencial para la gestión del talento humano en las organizaciones (Labrador Fernández & Sobrino de Toro, 2016).

La incorporación de la Generación Y al mundo del trabajo evidencia una época de compromiso históricamente bajo, con claro impacto sobre el desempeño y la retención de los jóvenes, entendiendo al compromiso como un contrato que se rompe si alguna de las partes no cumple con su promesa (Molinari, 2011).

Para un adecuado abordaje de esta generación, es decir los nacidos entre los años 1980 y 1999 (Guzmán, 2010), es necesario comprender que su comportamiento no responde al capricho sino a una serie de patrones globales, permanentes e irreversibles como la exigencia de transparencia, flexibilidad e inmediatez, que se suman a la informalidad y el escepticismo (Molinari, 2011).

Por todo lo expuesto y frente a este panorama, es necesario que las organizaciones encaren un proceso de reflexión acerca de los mecanismos implementados para atender a las nuevas necesidades que se les exige. Así, surgen interrogantes como ¿qué hacer para manejar asertivamente a la Generación Y? ¿Cuáles son sus factores de motivación? ¿De qué manera se puede lograr una vinculación efectiva con la organización que permita obtener el máximo esfuerzo y compromiso? ¿Continúan siendo eficientes las estrategias hasta ahora desarrolladas?

Considerando que los *Millennials* son la generación más numerosa en la historia hasta ahora, y la que dominará el mundo durante los próximos 40 años, esta investigación desarrollada en el marco del Trabajo Final de Graduación, correspondiente a la carrera Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21, tiene como propósito conocer la forma en que se articulan todos estos enfoques teóricos en un ámbito regional, más cercano, en donde la realidad muchas veces difiere de las grandes ciudades.

De este modo, el eje principal del trabajo es la motivación y fidelización de la Generación Y, analizando las estrategias de vinculación que desarrollan las PyME de Reconquista y Avellaneda basadas en sus factores motivacionales.

El *management* y la función de Recursos Humanos son piezas clave en este proceso, y poseen las competencias idóneas para armonizar las necesidades y exigencias de esta generación mediante la implementación de programas de felicidad, clima laboral, bienestar, equilibrio entre trabajo e intereses personales, etc.

Respecto a su estructura, este proyecto comienza con el planteamiento de los objetivos que se pretenden alcanzar, tanto general como específicos; seguidamente se exponen las diferentes corrientes teóricas respecto al objeto de estudio, y luego se presenta la metodología de investigación que va a permitir abordar y dar respuesta al problema de esta investigación: *¿De qué manera las PyME de Reconquista y Avellaneda desarrollan estrategias para generar vinculación y fidelización en sus empleados de 18 a 37 años? ¿Se tienen en cuenta los factores de motivación laboral?*

Finalmente, se encuentra el desarrollo de las implicancias teóricas y prácticas respecto a los resultados obtenidos y las conclusiones generales.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general:

Analizar las estrategias que utilizan las PyME de Reconquista y Avellaneda para generar vinculación y fidelización en la Generación Y teniendo en cuenta sus factores motivacionales.

2.2 Objetivos específicos:

- Describir las características de la Generación Y, y sus factores de motivación, e identificar cuáles son sus valores imprescindibles e innegociables.
- Determinar la existencia y contenido de los planes de motivación de las empresas en términos de incentivos, participación, reconocimiento e inclusión.
- Analizar las políticas de conciliación que se implementan para mantener equilibrio entre el entorno laboral y familiar.
- Indagar el nivel de cumplimiento de las expectativas que poseen los *Millennials* en cuanto a lo que pretenden de la organización y lo que realmente obtienen.

3. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta una revisión de la literatura existente que servirá de base para el entendimiento y comprensión del objeto de estudio de esta investigación, esto es, las estrategias de vinculación y fidelización de la Generación Y a partir de sus factores motivacionales.

3.1 MOTIVACIÓN.

3.1.1 Concepto.

Este término posee distintos significados producto de la evolución de su concepto, y es gracias a esta pluralidad de construcciones que puede estar abierta a más de una interpretación. Así, la motivación puede referirse a “la activación de una tendencia para producir uno o más efectos, y subraya la fuerza final de la tendencia de la acción, que la persona experimenta como un ‘yo quiero’” (Atkinson, 1958, p. 602).

En la misma línea, Toates (1989) la describe como la fuerza de la tendencia que promueve la conducta y que se activa a partir de factores internos y externos apropiados, es decir impulsos e incentivos. También es posible hablar de motivación como “un conjunto de procesos psicológicos que causan el inicio, la dirección, la intensidad y la persistencia de la conducta” (Klein, 1989, p.150). Para Chiavenato (1994) debe apelarse a los conceptos de fuerzas activas e impulsoras, es decir “deseo” o “rechazo”.

A partir de que todas las nociones tienen puntos en común, es posible describir una formulación lo suficientemente amplia del concepto entendiendo a la motivación como la energía interna que impulsa a los hombres a trabajar (Vélaz Rivas, 1999).

Siguiendo aquella línea de evolución del concepto, Trenchera (2000) habla de motivación como el proceso psicológico por el cual alguien se plantea un objetivo, emplea los medios adecuados y mantiene la conducta con el fin de conseguir dicha meta. También puede ser definida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual, entendiendo por necesidad un estado interno de la persona que hace que ciertas acciones resulten más atractivas (Robbins, 2004). Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, estar desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo, o la imposibilidad de conseguirlo (Gilli y Tartabini, 2013).

Se han desarrollado un gran número de teorías al respecto a lo largo de la historia en busca de la clave definitiva motivacional. Es considerado el proceso micro estudiado en mayor profundidad de la psicología del trabajo. Una teoría de la motivación es útil en la medida que permite demostrar qué estímulos o elementos aportan energía y dirección al comportamiento del trabajador. Es decir, el motivo por el cual un sujeto elige llevar a cabo una opción que en circunstancias diferentes rechazaría, incidiendo de esta manera en la conducta y voluntad de las personas (Naranjo, 2009).

3.1.2 Teorías de Contenido.

(Vélaz Rivas, 1999) Las Teorías de Contenido de la motivación se centran en las variables que influyen sobre la conducta motivada, es decir en el contenido y la dirección. Parten de una necesidad hacia la que se orienta su conducta con el fin de satisfacerla, este es su propósito de conducta, y los *motivos*, su principio orientador. Comparan la fuerza de los diferentes incentivos, estableciendo clasificaciones de necesidades y la preponderancia de unos motivos sobre otros; abordan temas como el salario, la promoción, la seguridad, las relaciones interpersonales, el reconocimiento, etc.

Varios autores se destacan por sus teorías en el ámbito de este enfoque. Maslow (1943) presentó la “Teoría psicológica de las necesidades humanas” en la que, utilizando como metáfora una pirámide, establece una jerarquía de necesidades y afirma que una vez satisfechas aquellas que son más básicas como las fisiológicas y de seguridad (parte inferior), los seres humanos desarrollan carencias y deseos más elevados haciendo referencia a necesidades sociales, de estima y de autorrealización (parte superior). En otras palabras, cuando las necesidades están satisfechas de manera regular ya no motivan, y comienzan a cobrar importancia las del siguiente orden.

McGregor (1960) introdujo la “Teoría X e Y”, haciendo una diferenciación respecto a la naturaleza de las personas. Se describen dos modelos contrastantes de motivación basada en la fuerza laboral y representan dos visiones distintas del trabajo y de las formas de dirección. Por un lado, la Teoría X lleva implícitos los supuestos del modelo de Taylor¹, y presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo si es posible, por ello debe ser motivado a través del castigo o amenaza.

En contraste, la Teoría Y supone al ser humano como el activo más importante de la empresa, con una naturaleza al compromiso y a la búsqueda de responsabilidades; considera que las personas quieren y necesitan trabajar, y bajo las condiciones apropiadas, tendrán un buen desempeño.

Luego de la popularización de estos modelos, aparecieron nuevos planteamientos que reivindicaban la tendencia al crecimiento personal de los seres humanos. En este sentido, McClelland (1961) propone una mirada diferente a través de su “Teoría de las necesidades secundarias”, y establece que la motivación de un individuo nace en la búsqueda de satisfacción

¹ “Para Taylor los operarios parecen dominados por una tendencia innata a hacer lo menos posible en el mayor tiempo disponible y a cambio del mejor salario que puedan lograr” (Vélaz Rivas, Motivos y motivación en la empresa, 1999, p. 97).

de tres necesidades dominantes: logro (implican la fijación de metas elevadas y desafiantes), poder (hacen referencia a la necesidad de controlar e influir sobre otras personas o grupos) y afiliación (pretenden formar parte de un grupo y lograr buenas relaciones interpersonales).

Adicionalmente, Herzberg (1968) plantea la “Teoría bifactorial”, estableciendo una clara distinción entre aquellos aspectos que producen satisfacción de los que provocan insatisfacción. Los factores higiénicos o extrínsecos se localizan en el ambiente que rodea a las personas y se relacionan con las condiciones de trabajo, la supervisión, el salario, etc.; su presencia no provoca satisfacción, pero su ausencia es causante de insatisfacción.

Por otra parte, existen factores motivacionales, de crecimiento o llamados intrínsecos, dado que hacen referencia al contenido del cargo y a la naturaleza de las tareas que en él se ejecutan; se constituyen como la principal fuente de motivación y satisfacción en el trabajo.

3.1.3 Teorías de Proceso.

“Las Teorías de Proceso se proponen dar cuenta de cómo las necesidades, objetivos y deseos influyen en la intensidad y dirección del principio activador. No se preocupan de *qué* motiva a la gente sino de *cómo* se origina la conducta motivada” (Vélaz Rivas, 1999, p.35). Tratan variables como el impulso, la elección, las expectativas o la intensidad, y pretenden establecer la conexión entre las necesidades u objetivos y los impulsos, es decir, *cómo* y *por qué* se despierta una determinada inclinación hacia unos motivos y no hacia otros.

Al respecto, Vroom (1964) introdujo la “Teoría de las expectativas”, un modelo notablemente complejo, pero de referencia ineludible dentro del campo de las teorías de proceso, en la que consideraba que los individuos como seres pensantes tienen creencias y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas.

Así, la motivación de una persona para realizar una tarea depende de la percepción de que dedicando cierto esfuerzo el resultado será mejor, de la estimación de la relación entre dicho resultado y sus consecuencias y de la valencia o deseo de recibir tales recompensas (Pecotich & Churchill, 1981).

Por otro lado, Adams (1963) en su “Teoría de la equidad” sostiene que la motivación procede de la comparación entre los esfuerzos y las recompensas que recibe el trabajador, y también de lo que aportan y reciben sus compañeros. Las personas están motivadas por el deseo de ser tratados equitativa y justamente, pero si por el contrario, entienden que se los trata injustamente, buscarán una estrategia para neutralizar lo que consideran una falta de equidad.

3.1.4 Teorías actuales: Viktor Frankl y la búsqueda de sentido.

Para Frankl (1986), las teorías corrientes de la motivación están basadas en el principio de homeóstasis y juzgan al hombre como un ser que solo quiere satisfacer impulsos e instintos y gratificar necesidades para mantener o restaurar su equilibrio interno, un estado libre de tensiones. Sin embargo, él considera que la última y más profunda motivación del hombre es la voluntad de sentido, el deseo de significación.

Mediante la Logoterapia², advierte que el sentido de la vida humana trasciende a la persona y encuentra su propósito en el servicio a los demás; surge de este modo una nueva clase de motivación, en virtud de la cual el ser humano sale de sí mismo y se mueve por las consecuencias que espera que produzca su acción en otras personas. De este modo, la motivación extrínseca genera un vínculo de interés, la intrínseca uno psicológico y la trascendente un vínculo moral o de servicio.

² Es una psicoterapia que propone que la voluntad de sentido es la motivación primaria del ser humano, una dimensión psicológica inexplorada por paradigmas psicoterapéuticos anteriores. Fue desarrollada por el psiquiatra vienés Viktor Frankl (<https://es.wikipedia.org/wiki/Logoterapia>).

3.2. GENERACIONES.

3.2.1 Concepto.

La noción de generación se desarrolló en diferentes momentos históricos y de acuerdo a contextos sociopolíticos distintos. Para Ortega y Gasset (1923) la idea de generación es el concepto más importante de la historia, y argumenta que las personas nacidas en la misma época comparten la misma sensibilidad vital, opuesta a la generación previa y a la posterior, que define su misión histórica.

Sin embargo, Bauman (2007) considera que existe coincidencia y superposición en las generaciones, dado que los límites que las separan no están claramente delimitados y no pueden dejar de ser ambiguos y traspasados.

Por generación debe entenderse un grupo de personas nacidos en los mismos años que comparten eventos significativos en etapas de desarrollo clave, incluyendo experiencias históricas o sociales cuyos efectos sean relativamente persistentes a lo largo de sus vidas (Smola & Sutton, 2002). Por su parte, Chirinos (2009) se refiere al término generación citando a Gilburg (2007) como un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores.

3.2.2 Tipos de generaciones.

3.2.2.1 Tradicionalistas: (Molinari, 2011) Se caracterizan por sus valores de sacrificio, trabajo duro, conformismo y orden. Para ellos los jefes mandan y los subordinados obedecen. Tienen una mentalidad austera, de ahorro, patriotismo y fe en las instituciones. Guzmán (2010) los caracteriza como “Los Veteranos”, nacidos antes de 1946 en un mundo devastado por la Segunda Guerra Mundial, y por haber crecido en esa época, veneran la disciplina impuesta por sus padres y el ejército. Hoy tienen 70 años o más y se encuentran prácticamente retirados.

3.2.2.2 *Baby Boomers:* (Molinari, 2011) Mentalidad optimista, idealista y competitiva. Tienen confianza en las empresas, en las instituciones. Nivel de educación superior. Por su espíritu competitivo y participativo chocan con la generación silenciosa (tradicionalistas). Aparecen símbolos de status ligados a objetos (automóvil, tamaño de oficina, etc.) y aparecen por primera vez el desequilibrio entre vida laboral y personal. Son los nacidos aproximadamente entre los años 1946 y 1964, y reconocidos porque son exponentes de una época durante la cual la tasa de natalidad aumentó más que considerablemente en la mayor parte de los “países del primer mundo”, especialmente en Europa y sobre todo en Inglaterra y Francia. Las organizaciones que esta generación conformó y que hoy conducen, pueden ser explicadas teniendo en cuenta los rasgos de las personas que forjaron los modelos con los que hoy funcionan. Así, por ejemplo, es muy común observar que se valore como sinónimo de compromiso y lealtad, por parte de los empleados, la cantidad adicional de horas que se trabaja por día por sobre las legalmente estipuladas o convenidas en el contrato de trabajo (Guzmán, 2010).

3.2.2.3 *Generación X:* (Guzmán, 2010) Nacidos entre 1965 y 1980, quieren pasar más tiempo con sus hijos y por esto les gustaría trabajar menos horas, aprendieron de sus padres que el esfuerzo y trabajo definen en gran forma a una persona, pero sienten culpa por hacerle vivir a sus hijos lo que sus padres a ellos cuando no estuvieron a su lado por dedicarse efusivamente a sus empleos.

(Molinari, 2011) Son pocos, por el freno de la explosión demográfica. Criados a la sombra de la hiperactividad de los Boomers, vieron a sus padres despedidos o pobremente recompensados por años y años de dedicación y esfuerzo. Crecen en un mundo online: teléfono celular, cable e internet, acceden con facilidad a mucha información. Creen solo en ellos mismos, una generación individualista y escéptica: no creen en el matrimonio, ni en los gobiernos ni en los políticos, ni en las empresas. Desprecian la burocracia, tienen claro que

trabajan para vivir, valoran mucho todo lo que les da placer fuera del trabajo, y si se produce un desbalance buscan una compensación que lo justifique. El compromiso no se mide por las horas de permanencia en el trabajo, solo importan los resultados. No toleran invasión de su tiempo privado, no les gustan las reuniones y valoran mucho la informalidad.

3.2.2.4 Generación Y: Aunque formalmente no se han establecido fechas exactas en las que comienza y termina el nacimiento de esta generación, Guzmán (2010) considera que son los nacidos entre 1980 y 1999; son expertos en el uso de la tecnología, pues son nativos digitales y están influenciados por la web 2.0 (wikis, blogs y redes sociales), mantienen fuertes lazos con sus comunidades, en muchos casos virtuales; son pragmáticos e irreverentes y desean tener el control económico de sus vidas. Para Molinari (2011), es la generación más numerosa de la historia hasta ahora, la que dominara el mundo por los próximos 40 años, y llega alterando las reglas y desconcertando a los jefes. Criados en un contexto de participación, alta valoración de sus capacidades y aliento de sus vocaciones. Los *Millenials* son protagonistas, participaron en las decisiones desde niños, y creen que ello es un derecho adquirido. Piensan que el futuro es incierto, viven el ahora. Valoran la diversidad, son flexibles, innovadores, resilientes, tienen mucha información y no tienen miedo de usarla, y no permiten que la vida profesional arruine la familia, la pareja, los amigos. No temen abandonar la organización cuando algo no les gusta. Se unen a las organizaciones por el dinero y se van por los jefes. En los próximos diez años la Generación Y comenzara a ocupar posiciones de alta dirección en las empresas, modificando radicalmente la forma en que se hacen las cosas.

3.2.2.5 Generación Z: (Maison, 2013) Nacidos a partir del año 2000, hoy son niños o adolescentes cuyas características son similares a los Y, aunque con mayores problemas de atención, concentración y problemas para articular procesos de comunicación tradicionales. Están exacerbados por el acceso a tecnologías múltiples en edades más tempranas, y parecen tener mayores dificultades vocacionales y de compromiso a largo plazo con las tareas.

3.3 SISTEMA DE MANTENIMIENTO Y COMPENSACIÓN.

(Chiavenato, 1994) El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, e inducirlos a permanecer en la organización y sentirla suya; incluye aspectos como compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo. En este sentido, las organizaciones desarrollan incentivos para estimular ciertos comportamientos, pero también se implementan castigos, sanciones o penas para limitar o impedir otro tipo de conductas.

“El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos o procedimientos para distribuirlos. No solo se consideran los salarios, vacaciones, ascensos a posiciones más elevadas, sino también recompensas como garantía de estabilidad en el cargo, transferencias laterales hacia posiciones más desafiantes o que impliquen un progreso, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento por servicios notables” (Miles, 1975, p. 129).

(Chiavenato, 1994) La administración de salarios, entendido el mismo como la principal recompensa, tiene como objetivo implementar y mantener estructuras salariales capaces de alcanzar un equilibrio tanto interno como externo, que se conjugan mediante una política salarial que define las decisiones de la organización con respecto a la remuneración de su personal. No obstante, existen nuevos enfoques que buscan replantear la manera de recompensar a las personas de acuerdo al valor que cada una agregue a la organización, considerando además la consecución de metas y objetivos establecidos por consenso; desde esta perspectiva, se tienen en cuenta los conocimientos, las habilidades y los comportamientos específicos que ofrezcan beneficios a la empresa.

Además de la remuneración, existe otro tipo de prestación llamada beneficios sociales, los cuales pueden ser definidos como aquellas facilidades, comodidades y servicios que las

empresas ofrecen a sus empleados para la atención de sus necesidades. Sus orígenes son recientes y están relacionados a la toma de conciencia de la responsabilidad social de las organizaciones; pueden ser de exigencia legal o voluntarios, monetarios o no monetarios, asistenciales, recreativos o supletorios. Constituyen un medio de apoyo a través del cual se pueden reducir los factores de insatisfacción (ambientales o higiénicos) e incrementar algunos aspectos motivacionales o intrínsecos para lograr satisfacción.

Por otro lado, para una adecuada administración del capital humano, también es necesario preservar la fuerza laboral a través de condiciones de trabajo que garanticen salud, seguridad y bienestar a todos los colaboradores, y para lo cual se debe minimizar la insalubridad y la peligrosidad.

3.4 LA GENERACIÓN MILLENIUM Y EL MERCADO LABORAL.

3.4.1 Irrupción en las organizaciones.

La incorporación de la Generación Y al mundo del trabajo evidencia una época de compromiso históricamente bajo, con claro impacto sobre el desempeño y la retención de los jóvenes, entendiendo al compromiso como un contrato que se rompe si alguna de las partes no cumple con su promesa (Molinari, 2011).

En el ambiente laboral, esta generación “tiende a favorecer un estilo gerencial inclusivo y no le gusta el sistema micro gerencial y lento, desea retroalimentación inmediata de su trabajo. La generación Y realiza un mejor trabajo cuando sus habilidades son armonizadas con un trabajo retante que la motive” (Lowe, Levitt & Wilson, 2008, p. 43).

Los *Millennials* poseen una tendencia a aceptar múltiples enfoques y llevan una nueva perspectiva al ámbito de trabajo, alterando la forma de hacer las cosas y redibujando la línea entre lo institucional y lo personal, todo ello fruto de las transformaciones provocadas por el desarrollo de las tecnologías digitales y de su capacidad para actuar con rapidez y en equipo.

En este contexto, las organizaciones se ven obligadas a replantear su tradicional modelo de liderazgo *top down* (ejercido desde arriba hacia las bases) y sus sistemas internos que fueron pensados para otras épocas y por ende para otras necesidades; de este modo, surge una nueva dinámica que genera un cambio de estilo de mando a partir del armado de redes en donde la premisa fundamental es pasarla bien con el compañero y sentirse a gusto con el par (Maison, 2013).

Por otro lado, han comenzado a implantar un fenómeno de informalidad en el campo laboral, pues en su mayoría no están dispuestos a usar trajes, sus profesionales descartan las tradicionales estructuras jerárquicas y demandan contacto directo con sus supervisores y personas clave de la empresa, priorizando el *feedback* constantemente. Además, estos jóvenes comienzan a hacer un quiebre en los métodos laborales que anteriormente se consideraban como acertados, se trata del concepto de “*Workaholic*”³, donde se trabajaba con el fin de mantener un alto nivel de vida en términos económicos. Hoy ya no es lo mismo, la nueva generación plantea una nueva premisa en la que no es importante cómo y cuándo el profesional hace su trabajo, sino que lo haga bien (Dychtwald, 2006).

3.4.2 Principales impulsores de la satisfacción.

Las nuevas generaciones llegan al ámbito laboral con expectativas diferentes a las que el mundo empresarial estaba acostumbrado, y seguramente son muy similares a las que tendrán las generaciones venideras. Los *Millennials* son escépticos con respecto a los compromisos a largo plazo en el mundo laboral y desean una mayor flexibilidad en sus carreras y en el manejo de sus horarios (Begazo y Fernández, 2015).

³ Término anglosajón que significa “adicto al trabajo”. Fue popularizado en 1971 por el psicólogo estadounidense Wayne Oates (https://es.wikipedia.org/wiki/Trabaj%C3%B3lico#cite_note-3).

Al mismo tiempo, ellos no parecen valorar la estabilidad en sus trabajos y manifiestan que es absurdo trabajar en una misma empresa toda su vida, como lo hicieron sus padres (Varela, 2009).

El estudio “Diagnóstico de la diversidad generacional. Análisis del talento intergeneracional en las empresas” realizado en España en 2016 permite una primera aproximación sobre algunos aspectos relacionados a la satisfacción de la Generación Y. Estos jóvenes necesitan un trabajo que los apasione, los haga feliz y les brinde un espacio de desarrollo, constituyéndose de este modo en una necesidad básica y un elemento de motivación; también priorizan buenas relaciones interpersonales y un agradable clima laboral, pero siempre están concentrados en sus propios intereses y satisfacciones.

Es una generación que no le interesa tanto la dimensión de la empresa donde trabaje, sino un proyecto interesante, creíble y con el cual necesita empatizar a partir de hacer propios los valores de la compañía.

A partir de dicho muestreo cuantitativo, se establecieron las prioridades de esta generación de la siguiente manera: Familia (14%), Crecer profesionalmente (13,2%), Amigos y vida social (12,9%), Autonomía e independencia (12,9%), Diversión y ocio (12,2%), Ayudar a otros (11,9%), Cuidarse físicamente (11,6%) y Desarrollo interior y espiritualidad (11,2%).

En el mismo sentido, también se pudo determinar los aspectos de las empresas que son valorados: Oportunidades de desarrollo profesional (2,1%), Salario e incentivos económicos (2,7%), Flexibilidad para conciliar la vida personal con el trabajo (3%), Programas de formación (4,6%), Reputación social creíble y coherente (5,3%), Beneficios como pensiones y seguro médico (5,6%), Carrera internacional (6,1%) y Beneficios al estilo de guarderías, gimnasios y actividades deportivas (6,5%).

En América Latina los datos arrojados por la Deloitte Millennial Survey 2016⁴, demuestran que la remuneración económica junto con los beneficios financieros son los factores más influyentes al momento de elegir una organización para trabajar, siguiéndole en orden de importancia el balance vida-trabajo y las oportunidades de progreso, la flexibilidad y el significado del trabajo que realizan.

Adicionalmente, otros factores que reportan mayores niveles de satisfacción se relacionan con una cultura laboral inclusiva, creativa y no autoritaria, incluyendo entre sus variables una comunicación abierta, cultura de apoyo y tolerancia, empoderamiento para aportar ideas, igualdad, entendimiento y apoyo a las ambiciones de los empleados más jóvenes.

Los *Millennials* valoran las relaciones, incluyendo las que se construyen en el ambiente laboral y aprecian de manera especial los vínculos con sus líderes, esperando que haya un componente de amistad en ellos. Encontrar un balance entre la vida profesional y laboral es indispensable para esta generación, la cual, a diferencia de las anteriores no está dispuesta a sacrificar aspectos de su vida personal por ningún logro profesional (Graybill, 2014). Detestan perder el tiempo y no permiten que el trabajo se lo absorba por completo, por ello las culturas orientadas a la eficiencia tienen más chances de retenerlos (Molinari, 2011). Para Bhana (2014) esta generación trabaja bien en grupos y encuentra atractivas aquellas actividades que requieren interacción social.

Los “Yers” tienden a abandonar la organización si sienten que no están haciendo uso adecuado y suficiente de su talento y habilidades, o si no reciben entrenamiento para desarrollarse profesionalmente (Martin, 2005) y no valorarán el trabajo si no perciben que genera una diferencia y es significativo (Derville 2013).

4 Encuesta desarrollada por la firma de servicios profesionales Deloitte (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>).

Autores como Wilson (2004) reconocen que esta generación acepta la autoridad, contrario a Stein (2013), que expone que estos trabajadores no respetan ni validan a las personas que están por encima de ellos en la estructura jerárquica. Esta generación cree que las estructuras burocráticas están en desuso, y predominan las estructuras planas o flexibles, donde no hay un jefe, sino líderes y todos están al mismo nivel. Sin embargo, desean tener un mentor o coach disponible para ellos en las organizaciones, que esté al lado guiándolos, tratando de minimizar los errores, corrigiéndolos, pero al mismo tiempo alentándolos (Chaudhuri y Ghosh, 2012; Thompson, 2011).

3.4.3 Vinculación laboral y Engagement.

Las organizaciones buscan que sus empleados estén comprometidos y se vinculen emocional y conductualmente a la misma, ya que esto además de aumentar la productividad permite que la satisfacción del cliente sea mayor, y es por esto que surge el concepto de *engagement* el cual permite la retención del talento y la expansión de la participación del empleado a largo plazo en la organización (Cook, 2008).

El *engagement* puede ser definido como “*un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción logrando ser un fenómeno individual que denota el compromiso y el vínculo emocional de los empleados con su trabajo*” (Shaufeli, Martinez, Marquez Pinto, Salanova y Bakker, 2002, p.464).

Wefald (2009) habla de esta noción citando a Shaufeli (2002) como el compromiso del empleado hacia la empresa, haciendo referencia al estado cognitivo-afectivo persistente en el tiempo y relacionado al deseo de permanecer en la organización; también lo caracteriza por el alto grado de energía con la que el trabajador realiza las labores y cumple con los objetivos organizacionales, por los grados de pertenencia y de participación que demuestra y por la eficacia que alcanza.

A partir de los años 80 la globalización mundial comenzó un proceso de mutación hacia una nueva era llamada “posmodernidad”⁵, en la cual las reglas del *engagement* han cambiado al igual que las necesidades de liderazgo. Investigaciones a nivel mundial coinciden con los datos arrojados por el “Global Workforce Study” (citado en *El trabajo en la posmodernidad*, 2013), y demuestran que las personas están cada vez menos comprometidas con su lugar de trabajo.

Ante este panorama en donde el trabajo deja de ser el eje, Maison (2013) propone un nuevo desafío para las compañías denominado “la milla extra de todos”. Se trata de una idea más abarcadora que incluye el desarrollo del talento colectivo de todos los colaboradores con el foco puesto en el presente, en el aquí y ahora, dejando de lado la fórmula de retención de “los mejores” a largo plazo; esta propuesta cobra sentido ya que los jóvenes de la Generación Y no piensan sus carreras a largo plazo, por lo tanto, los esfuerzos deben estar destinados a potenciar las habilidades de los empleados para que sean más productivos y eficientes durante el tiempo que permanezcan en la empresa.

Para lograr el compromiso, las empresas deben desarrollar sus estrategias con la atención puesta en los siguientes aspectos:

- Desarrollo de carrera: romper con los esquemas de ascensos, nutrir los puestos, dar movilidad dentro del mismo nivel, capacitar, aprovechar las *networks* o redes de trabajo.
- Felicidad laboral: capacidad de disfrute diario y construcción de satisfacción.
- Equilibrio entre trabajo y vida: licencias extendidas de maternidad y paternidad, períodos sabáticos, trabajo virtual, flexibilidad horaria, cultura anti estrés.
- Cultura del reconocimiento: feedback, preocupación por la salud y bienestar.

⁵ Posmodernidad: etapa en la cual la interacción entre las nuevas tecnologías y la Generación Y ha concebido un sistema cultural, ideológico y de valores que origina cambios radicales en las instituciones de todo tipo (políticas, religiosas, empresariales, educativas, etc.). (Maison, 2013).

Desde otra perspectiva, la autora Fabiana Gadow (2010), plantea la necesidad de identificar y comprender las expectativas y percepciones de los jóvenes de la Generación Y con el fin de armonizarlas con las necesidades de negocio de las empresas. En este sentido, hay tres áreas clave en las cuales se pueden desarrollar diferentes líneas de acción para trabajar mejor con los *Millennials*:

En relación con la tarea

1. Desarrollar habilidades transferibles a otros entornos, lo que aumenta su empleabilidad.
2. Explicar la lógica detrás del trabajo solicitado y su valor agregado.
3. Desarrollar herramientas y procesos que hagan más llevaderas las tareas rutinarias y posibiliten soluciones innovadoras.
4. Brindar responsabilidades crecientes como recompensa por las tareas bien cumplidas.
5. Permitir dentro de lo posible, cierta flexibilidad en la programación de tareas.
6. Ofrecer plataformas tecnológicas de trabajo, comunicación y capacitación.
7. Aprovechar su compromiso orientado a los resultados y al efecto de su tarea, y no tanto a cuánto tiempo se trabaje y cuánto se permanecerá en la empresa.

En relación con el clima de trabajo

1. Generar un ambiente de agradecimiento y recompensa al esfuerzo adicional.
2. Contemplar necesidades personales y familiares.
3. Crear entorno agradable, abierto y de estrés positivo.
4. Estimular y reconocer el trabajo colaborativo en equipo.

En relación con el desarrollo profesional

1. Estimular el entrenamiento permanente y la capacitación.
2. Establecer relaciones de tutoría, *mentoring* o *coaching*⁶.
3. Promover espacios de comunicación interpersonal como desayunos, reuniones, encuentros, etc.
4. Prever que serán los líderes del mañana, anticipar cuáles serán sus competencias diferenciales y cuáles requeridas para focalizar acciones de desarrollo.

⁶ Método que consiste en acompañar, instruir o entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas. (<https://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>)

4. METODOLOGÍA

4.1 Participantes:

Los participantes que integraron la muestra de esta investigación se clasifican en dos tipos. El primer grupo se compone de 50 Gerentes o Responsables de Recursos Humanos de 50 empresas privadas de las ciudades de Reconquista y Avellaneda, pertenecientes al sector económico Agropecuario (8 casos), Comercio (16 casos), Industria (13 casos) y Servicios (13 casos). Respecto a su tamaño, la cantidad de empleados oscila entre los siguientes rangos: menos de 20, 15 casos; entre 21 y 50, 17 casos; entre 51 y 100, 14 casos y con más de 100, 4 casos.

El segundo tipo está conformado por 100 empleados de 18 a 37 años de edad que en el momento se encontraban en su puesto de trabajo en las 50 empresas privadas que se mencionaron previamente -es decir, dos empleados por cada organización- y cuya distribución sectorial corresponde a Agropecuario (16 casos), Comercio (32 casos), Industria (26 casos) y Servicios (26 casos). Se han tomado como referencia a los postulados de Guzmán (2010) para establecer el rango de edades, el cual ha sido subdividido en tres categorías: de 18 a 25 (26 casos), de 25 a 30 (49 casos) y de 30 a 37 (25 casos). Por otra parte, estos participantes corresponden a diferentes niveles de jerarquía: Ejecutivo (16 casos), Mandos Medios (37 casos) y Operativo (47 casos).

Se tomó el criterio muestral no probabilístico/intencional. Esto significa que no todos los integrantes de la población tuvieron las mismas posibilidades de ser elegidos para conformar la muestra, además, se seleccionaron a los sujetos en base a su mayor predisposición y en consecuencia oferentes de mayor información para cumplir con los objetivos de la investigación.

4.2 Instrumentos:

La técnica de investigación que se utilizó fue la encuesta debido a que es más rápida y permite recopilar información de primera mano sin modificar el entorno del fenómeno. La encuesta es un “método capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (Buendía y otros, 1998, p.120).

En virtud del tipo de participante, se aplicaron dos cuestionarios diferentes con preguntas de alternativa simple o dicotómicas, alternativa múltiple, con escala de calificación y preguntas abiertas. Cada interrogante fue diseñado y pensado tomando como base los fundamentos desarrollados en el marco teórico, y puesto en práctica con el propósito de que, a partir de las respuestas obtenidas, permita el análisis de variables y responder a los objetivos planteados.

Encuesta N°1: dirigida a los Gerentes y/o Responsables de Recursos Humanos, consta de una primera parte en la que se indaga sobre la organización: sector económico al que corresponde, actividad principal que desarrolla, cantidad de empleados, forma de gestionar sus recursos humanos y proporción aproximada de empleados de cada generación en el total de la plantilla. Seguidamente se indaga sobre la Generación Y: importancia que le otorgan al trabajo, respeto a la autoridad, compromiso con la labor, compromiso con la empresa y aspectos demandados. Por último, se aborda el tema de la Motivación y su incidencia en la dinámica de la empresa, y la existencia de estrategias de fidelización y compromiso.

Encuesta N°2: se aplica a los empleados *Millennials* y también se compone de dos partes, la primera se centra en conocer el nivel de jerarquía, el rango etario y sector económico al que pertenece. Luego las preguntas se refieren a: aspectos considerados como factores de motivación; calificación de valores innegociables, imprescindibles, prescindibles e

indiferentes; desarrollo de carrera profesional dentro de la organización y análisis de expectativas mediante la comparación de aportes y contribuciones, y lo efectivamente obtenido de la empresa.

4.3 Procedimiento:

El enfoque de la presente investigación fue de tipo cuantitativo, el cual estudia la realidad de acuerdo a variables que facilitan su análisis y hace énfasis en la corroboración o refutación de respuestas, y se seleccionó un diseño metodológico descriptivo, dado que se pretende dar un panorama del objeto de estudio y describir cómo aparecen en la actualidad sus componentes principales. Según Sabino (1986) la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Además, “el objeto de estudio ya es conocido (...) y ahora el interés se centra en describirlo.” (Vieytes, 2004, p. 93).

La recolección de datos se llevó a cabo a través de los instrumentos mencionados con anterioridad. Previamente, se realizó una pequeña entrevista con el gerente de cada organización en donde se le explicó que el propósito de este estudio era obtener el título de grado de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, que su participación era totalmente voluntaria y la información absolutamente confidencial; a su vez, se le indicó la duración del proceso y se solicitó autorización para aplicar la segunda tipología de encuesta a dos empleados, a los cuales se le dio la misma explicación del objetivo del estudio. En ambos casos, completar el cuestionario no superó los veinte minutos por participante.

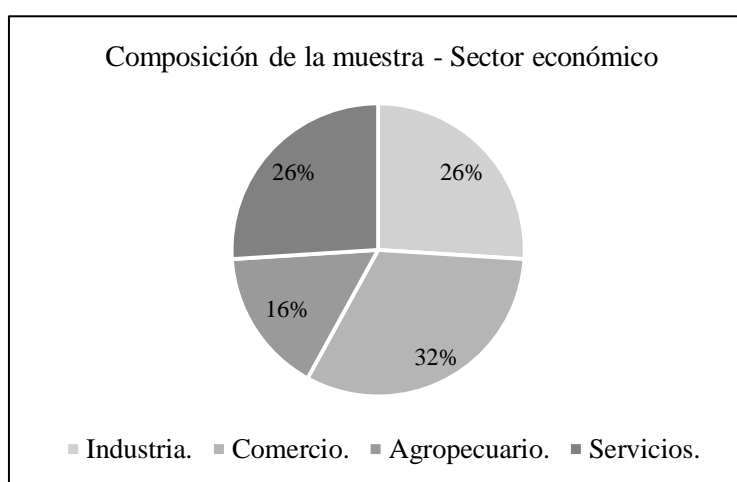
Posterior a la recolección de datos se procedió a ordenarlos y sintetizarlos en tablas de doble entrada de elaboración propia. Considerando los postulados teóricos y mediante técnicas de categorización y análisis de contenido se establecieron relaciones entre las variables y se obtuvieron conclusiones.

5. RESULTADOS

5.1 Empresas encuestadas – Observaciones generales.

Se analizaron empresas de distinto tamaño y objeto. A los efectos de su segmentación se requirió el sector económico al que pertenecen y su actividad principal; de acuerdo a ello, las empresas intervinientes corresponden a los sectores Industria (26%), Comercio (32%), Agropecuario (16%) y Servicios (26%).

Gráfico N°1: Composición de la muestra – Sector económico



Actividad económica de las empresas encuestadas (Total: 50 casos):

- Producción de pinturas (1)
- Elaboración de jugos y gaseosas (1)
- Fabricación de carrozados para camiones (1)
- Elaboración de pastas frescas (1)
- Ingeniería y desarrollo de tecnología agrícola (1)
- Fabricación de implementos agrícolas (2)
- Elaboración de pan dulce y budines (1)
- Panadería y confitería (1)
- Fabricación de trapos de piso (1)

- Curtiembre (1)
- Frigorífico (1)
- Elaboración de alimento balanceado para animales (1)
- Supermercado e Industria Láctea (1)
- Venta y reparación de bicicletas (1)
- Venta de materiales para la construcción (1)
- Venta de neumáticos y afines (1)
- Venta de ropa, calzado y lencería (2)
- Venta de electrodomésticos y artículos del hogar (2)
- Supermercado (3)
- Concesionaria de automóviles y motocicletas (1)
- Heladería (1)
- Distribuidora de accesorios de telefonía móvil (1)
- Distribuidora de cosméticos (1)
- Distribuidora de lácteos (1)
- Ganadería (2)
- Agricultura (2)
- Explotación avícola (1)
- Feedlot (1)
- Tambo (1)
- Proveedor de internet y cable visión (1)
- Construcción (1)
- Remisería (1)
- Sanatorio de salud privado (1)
- Servicio de cosecha y pulverización agrícola (1)

- Servicio de lavandería (1)
- Servicio de limpieza de comercios y locales (1)
- Servicio de seguridad privada (1)
- Servicio de sepelio (1)
- Sonido e Iluminación para eventos (1)
- Servicio de transporte de carga (3)
- Estación de Servicio (1)

El ítem 1.3 permite clasificar las organizaciones por tamaño en base a la cantidad de empleados. El 34% de los casos posee de 21 a 50 colaboradores, el 30% se compone de 0 a 20, el 28% de 51 a 100 y el 8% restante corresponde al rango de más de 100 empleados.

Tabla N°3: Cantidad de Empleados

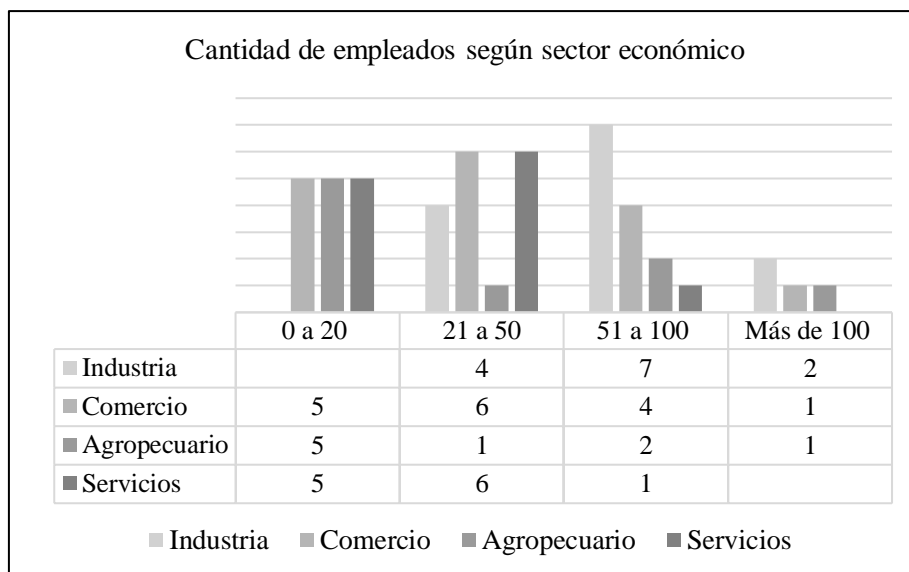
Rango	Cant. de empresas	Porcentaje (%)
0 a 20 empleados	15	30
21 a 50 empleados	17	34
51 a 100 empleados	14	28
Más de 100 empleados	4	8

Analizando la muestra según sector económico y cantidad de empleados, se observa que para el rango de 0 a 20 no hay diferencias entre Comercio, Agropecuario y Servicios. El sector industrial se compone de empresas con más de 20 empleados.

En la categoría de 21 a 50 colaboradores predominan Servicios y Comercio con seis casos cada uno, marcando una gran brecha con el sector Agropecuario que solo registró un caso.

La sección Industria lidera el ranking de 51 a 100 empleados, le siguen Comercio, Agropecuario y en menor proporción Servicios. También se observa que Industria encabeza la clasificación de más de 100 trabajadores.

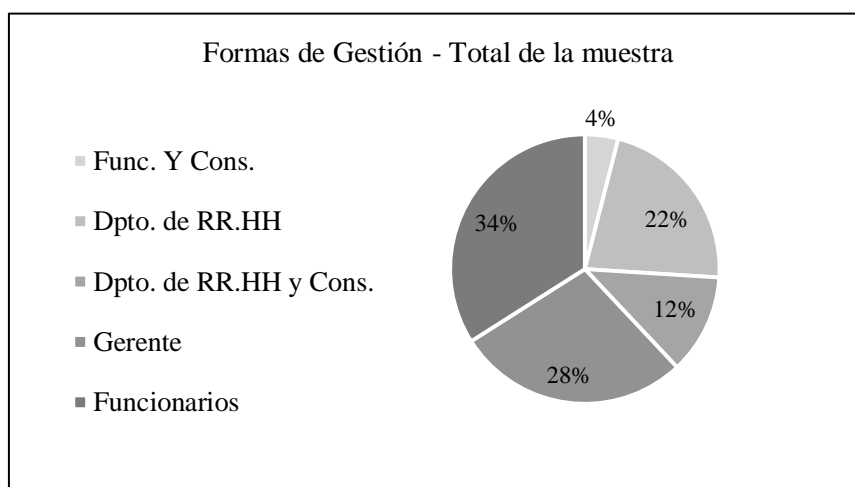
Gráfico N°2: Cantidad de empleados – Sector Económico



El modo de gestionar el capital humano es un aspecto relevante para el desarrollo de la presente investigación. Mediante los resultados de la *pregunta 1.4* se advierte que solo el 22% de las empresas encuestadas dispone de un área formal de Recursos Humanos, mientras que el 12% la complementa con el asesoramiento de otros profesionales.

No obstante, en la mayoría de los casos (66%) esta función es llevada adelante por Otros funcionarios, el Gerente, u otros Empleados con apoyo de una consultora.

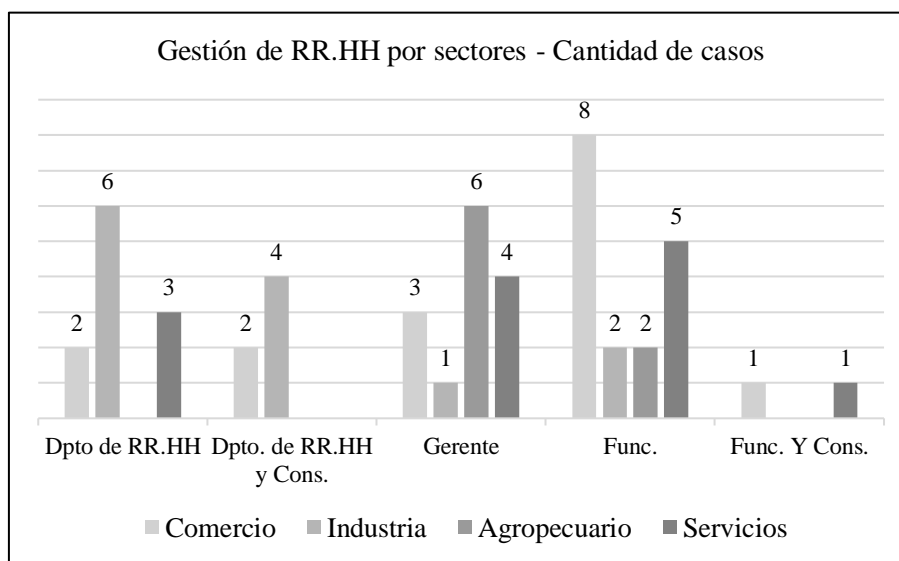
Gráfico N°3: Gestión de RR. HH – Total de la muestra



De acuerdo al sector económico, Industria detenta el mayor número de empresas con área de Recursos Humanos, seguido por Comercio y luego Servicios; a su vez el sector Agropecuario no registró organizaciones con dicha área.

Por otro lado, se observa que tanto en Comercio como en Servicios predomina la gestión del personal a cargo de Otros Funcionarios, y en el Sector Agropecuario, a cargo del Gerente.

Gráfico N°4: Gestión de RR. HH por sectores

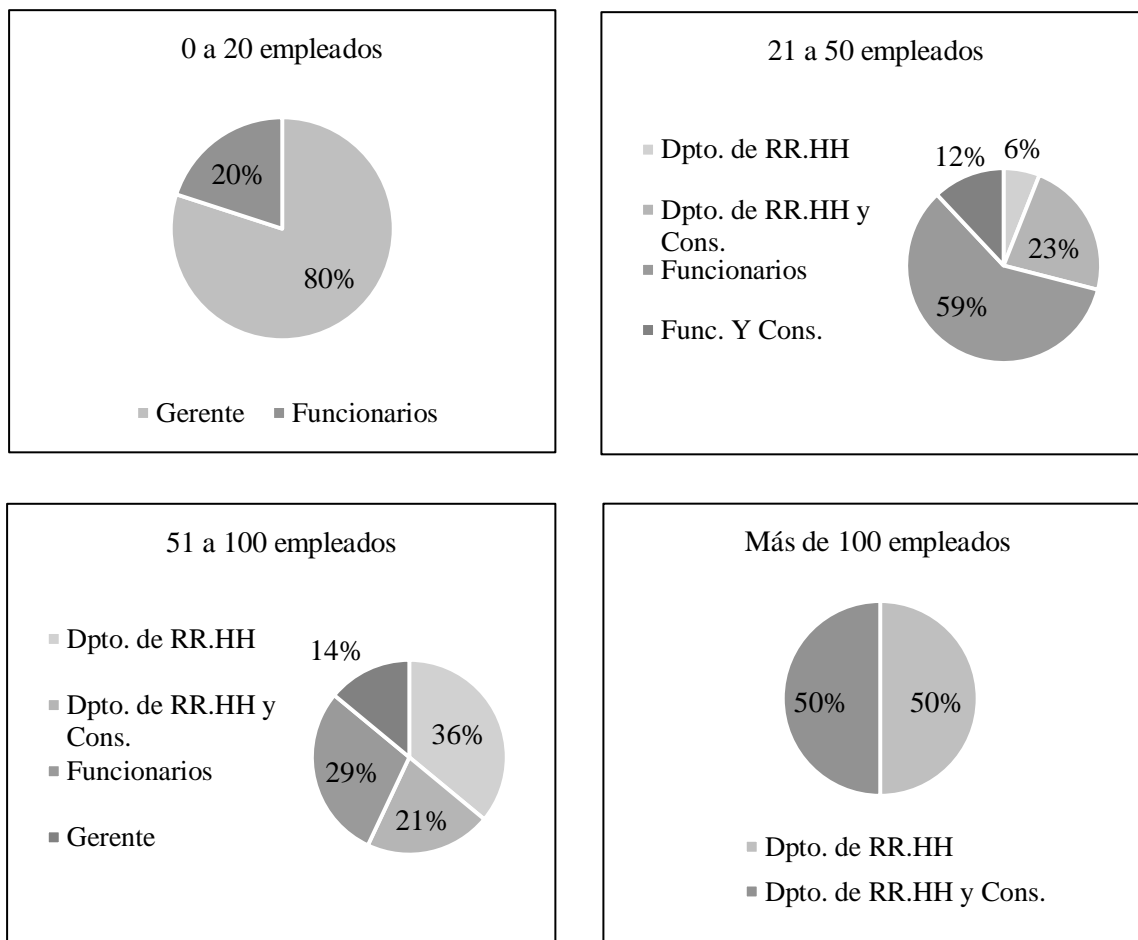


Considerando el tamaño, se puede advertir que las empresas de hasta 20 empleados no cuentan con un área de administración de personal, cuya función es ejecutada por el Gerente y en pocos casos por Otros funcionarios. En el rango de 21 a 50 predomina la gestión de Otros funcionarios por sobre la ejercida por profesionales de Recursos Humanos.

Analizando las organizaciones con más de 50 colaboradores se puede observar que el 36% tiene un departamento de Recursos Humanos, y el 21% acompaña esta metodología con el apoyo de una Consultora; sin embargo, en una porción importante, el 29%, la gestión del personal es desarrollada por Otros funcionarios. En los casos de empresas con más de 100 empleados, el 100% de ellas cuenta con un área de personal.

En los siguientes gráficos se exponen las formas de gestionar a los recursos humanos según el total de empleados.

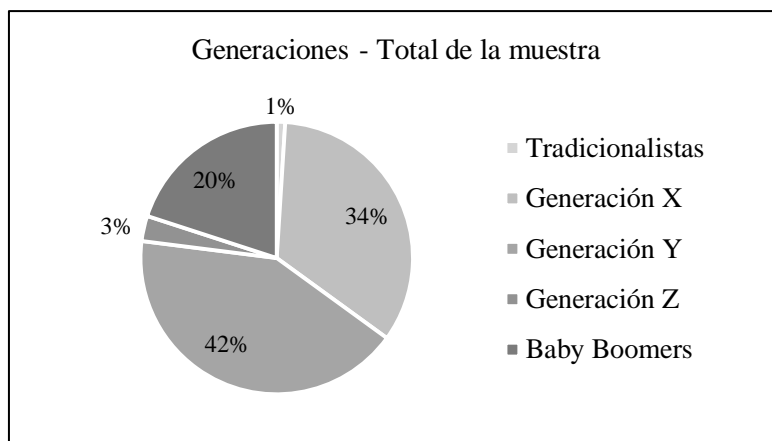
Gráfico N°5: Gestión de RR. HH según cantidad de empleados



A continuación, se indagó sobre la diversidad generacional con el objeto de conocer la estructura demográfica de la compañía, cuantificando el porcentaje de cada grupo de generación sobre el total de empleados.

De acuerdo a los datos recogidos, la muestra analizada de conforma de la siguiente manera: 1% Tradicionalistas, 20% Baby Boomers, 34% Generación X, 42% Generación Y, y 3% Generación Z.

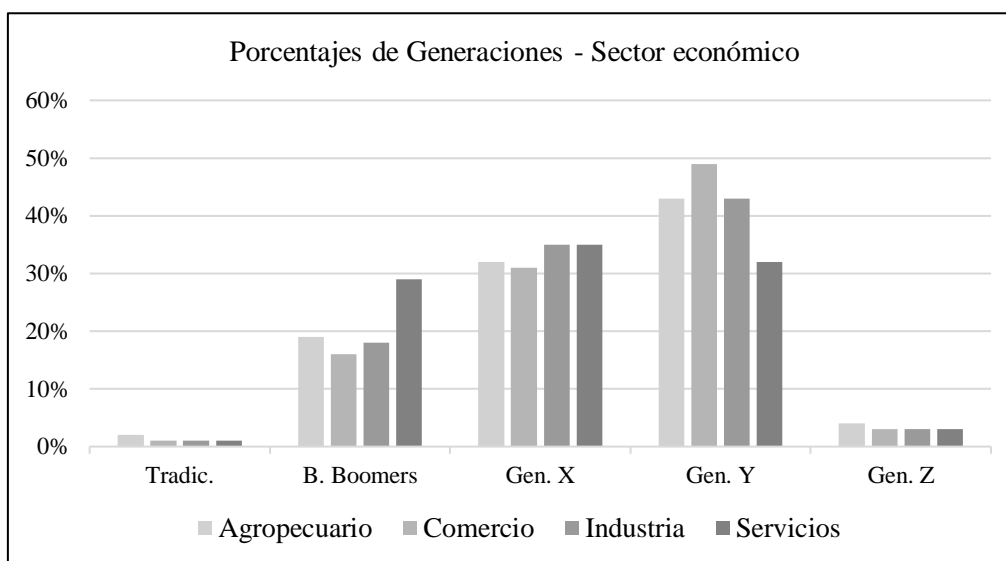
Gráfico N°6: Generaciones – Total de la muestra



En la clasificación por sectores se percibe que el rubro Agropecuario tiene el mayor porcentaje de Tradicionalistas (2%); el grupo de Baby Boomers es liderado por el sector Servicios con el 29%, seguido por Agropecuario (19%), Industria (18%) y Comercio (16%).

Generación X es igual en Industria y en Servicios con el 35%, el sector Agropecuario posee el 32% y Comercio el 31%. En este rubro, se puede observar que la Generación Y adquiere el primer lugar con el 49%, segundo Industria y Agropecuario con el 43% y luego Servicios (32%). Por último, la Generación Z resulta predominante en el sector Agropecuario (4%) seguido por Comercio, Industria y Servicios con el 3% cada una.

Gráfico N°7: Generaciones – Sector económico



Finalizada esta primera etapa de caracterización de la muestra, se procedió a indagar aspectos íntegramente relacionados a la interacción de la Generación Y con el ámbito laboral.

En la *pregunta 3.1* se abordaron conceptos que hacen a los comportamientos y actitudes que tienen las personas en el trabajo; mediante las calificaciones Mucho, Regular, Poco y Nada se pretende conocer cuáles son las competencias conductuales de la Generación Y. En base a lo repasado en el marco teórico se definieron cuatro temas principales:

1. *Importancia que le dan al trabajo:* no se observan grandes variaciones en el nivel “Mucho” y “Regular”, cuyos registros son 44% y 42% respectivamente; “Nada” alcanzó el 8% y “Poco” el 6%.
2. *Respeto a la autoridad:* en este caso “Mucho” obtuvo la mayor respuesta (40%), seguido por “Regular” y “Poco”; la puntuación “Nada” no fue seleccionada.
3. *Compromiso con la labor:* la calificación “Mucho” nuevamente ocupa el primer lugar con el 48% de respuesta, no obstante “Regular” logró el 40%; en menor escala le siguen “Poco” y “Nada”.
4. *Compromiso con la empresa:* “Regular” contó con el mayor número de registros (48%) y “Mucho” sumó 42%; “Poco” consiguió 8% y “Nada” 2%.

En la siguiente tabla se resumen los cuatro aspectos con sus respectivas calificaciones:

Tabla N°4: Calificaciones-Total de la muestra

Concepto	Calificaciones			
	Mucho	Regular	Poco	Nada
Importancia que le dan al trabajo	44%	42%	6%	8%
Respeto a la autoridad	60%	26%	14%	
Compromiso con la labor	48%	40%	8%	4%
Compromiso con la empresa	42%	48%	8%	2%

Segmentando la muestra por sector económico, se destacan las siguientes calificaciones:

- Industria: Regular importancia otorgada al trabajo, Mucho respeto a la autoridad, igual proporción entre Mucho y Regular compromiso con la labor, y Mucho compromiso con la empresa.
- Comercio: Regular importancia otorgada al trabajo, Mucho respeto a la autoridad, y Regular compromiso con la labor y con la empresa.
- Agropecuario: Mucha importancia otorgada al trabajo, respeto a la autoridad y compromiso con la labor; el ítem compromiso con la empresa registró los mismos valores para Mucho y Regular.
- Servicios: la calificación Mucho fue escogida para todos los aspectos.

Las siguientes tablas que se exponen, muestran la totalidad de casos registrados por sector económico para cada concepto y calificación:

Tabla N°5: Cantidad de casos por sector

INDUSTRIA	Concepto	Cantidad de casos por Calificación			
		Mucho	Regular	Poco	Nada
	Importancia otorgada al trabajo	5	7	1	
	Respeto a la autoridad	7	4	2	
	Compromiso con la labor	6	6	1	
	Compromiso con la empresa	6	5	2	

COMERCIO	Concepto	Cantidad de casos por Calificación			
		Mucho	Regular	Poco	Nada
	Importancia otorgada al trabajo	3	8	1	4
	Respeto a la autoridad	7	4	5	
	Compromiso con la labor	4	7	3	2
	Compromiso con la empresa	4	9	2	1

AGROPECUARIO	Concepto	Cantidad de casos por Calificación			
		Mucho	Regular	Poco	Nada
	Importancia otorgada al trabajo	5	3		
	Respeto a la autoridad	6	2		
	Compromiso con la labor	5	3		
	Compromiso con la empresa	4	4		

SERVICIOS	Concepto	Cantidad de casos por Calificación			
		Mucho	Regular	Poco	Nada
	Importancia otorgada al trabajo	9	3	1	
	Respeto a la autoridad	10	3		
	Compromiso con la labor	9	4		
	Compromiso con la empresa	7	6		

A partir de la clasificación de las empresas de acuerdo al tamaño de su plantilla, en aquellas que poseen hasta 20 empleados se observa que el 73% calificó “Mucha importancia otorgada al trabajo y respeto a la autoridad”, el 80% “Mucho compromiso con la labor” y el 67% “Mucho compromiso con la empresa”.

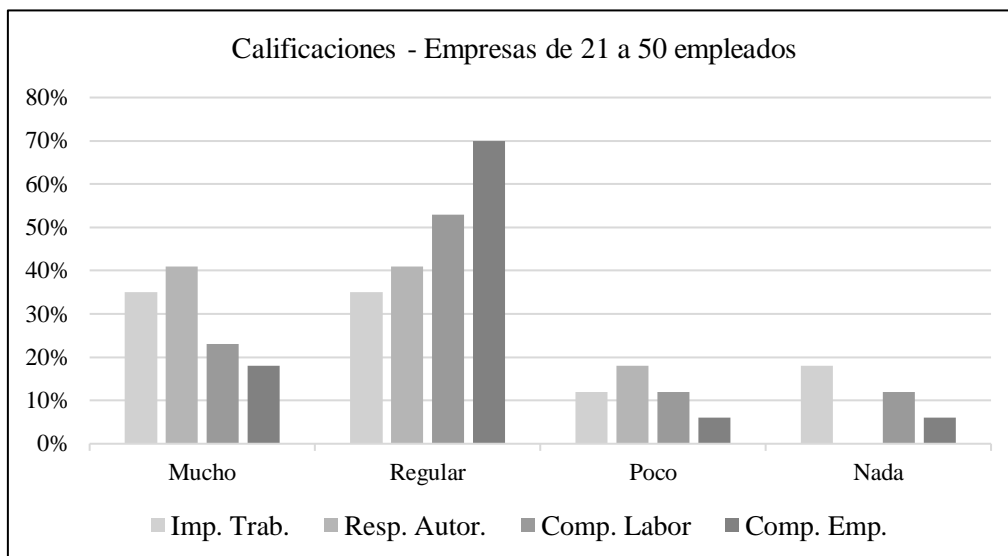
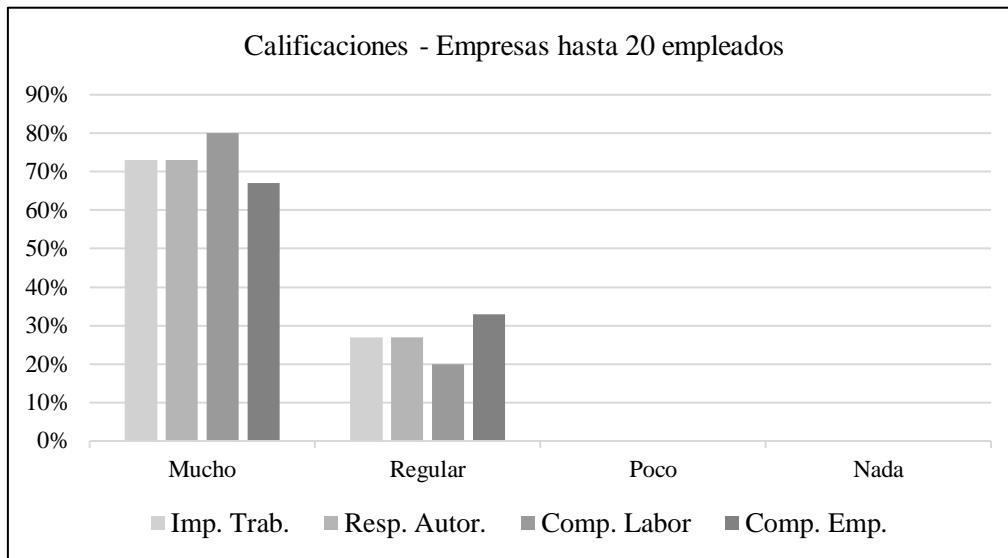
El concepto “Importancia otorgada al trabajo” registró respuestas en favor de las calificaciones “Mucho” y “Regular” (35% cada una) en las organizaciones cuyo rango comprende de 21 a 50 colaboradores; las mismas calificaciones se repiten para el ítem “Respeto a la autoridad” (41% en cada caso). Además, el 53% evaluó “Regular compromiso con la labor” y el 70% “Regular compromiso con la empresa”.

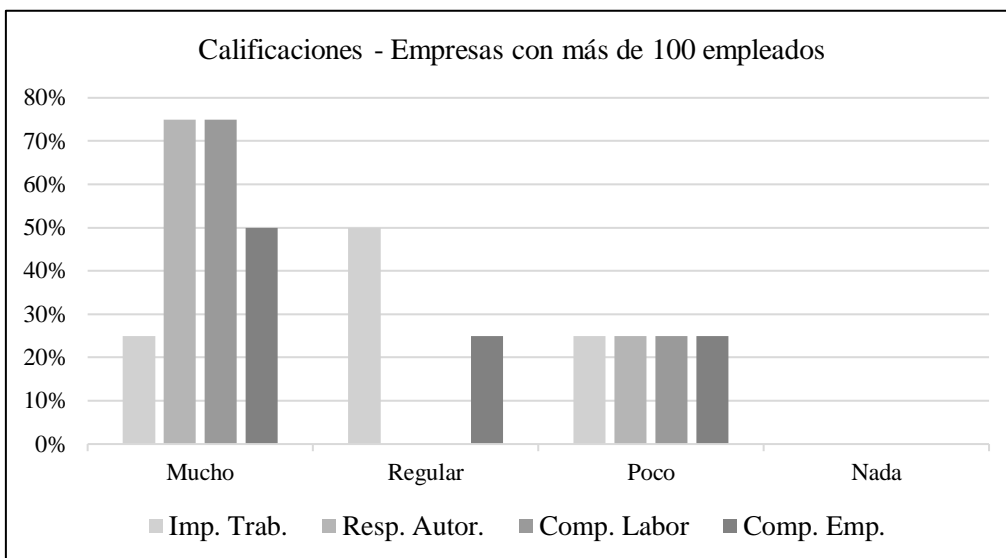
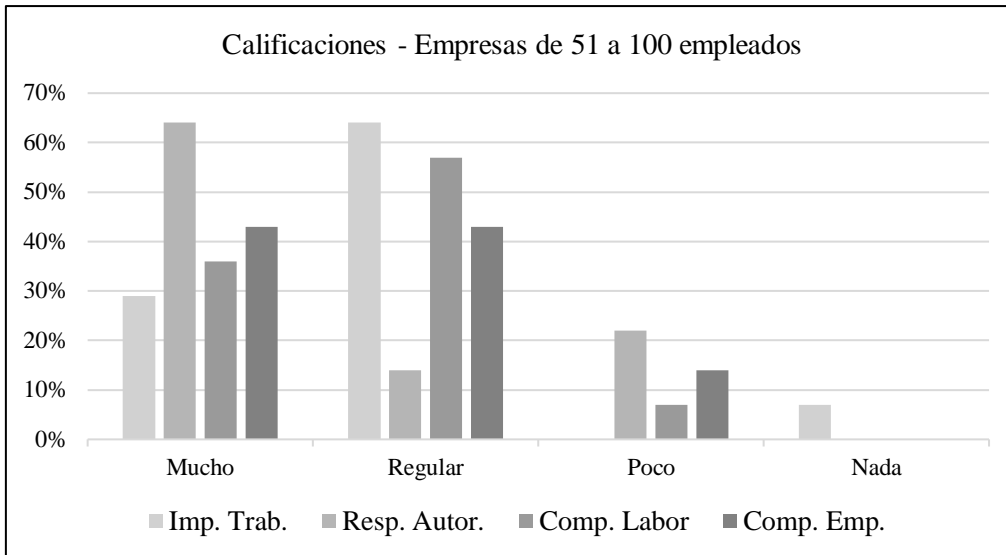
En la categoría de 51 a 100 trabajadores se puntuó con el 64% “Regular importancia otorgada al trabajo” y “Mucho respeto a la autoridad”, no obstante “Regular compromiso con la labor” adquirió 57%. Sobre el ítem “Compromiso con la empresa” se observa un equilibrio entre “Mucho” y “Regular”, en ambos casos con el 43% de respuestas obtenidas.

Finalmente, en las organizaciones con más de 100 empleados se observa con el 50% “Regular importancia otorgada al trabajo” y “Mucho compromiso con la empresa”, pero se destaca en 75% “Mucho respeto a la autoridad” y “Mucho compromiso con la labor”.

A continuación, se grafican todas las calificaciones consignadas según el tamaño de la empresa:

Gráfico N°8: Calificaciones – Cantidad de empleados





La *pregunta 3.2* se relaciona con los aspectos que la Generación Y demanda a su empleador. El ítem que más se mencionó fue “Tiempo libre” (26%), seguido por “Remuneraciones” (25%), “Flexibilidad” (22%), “Seguridad laboral” (11%) y “Reconocimiento de logros” (9%). También se citó, en menor proporción, “Trabajar los sábados medio día”, “Cordialidad”, “Premios”, “Tolerancia” y “Autonomía”.

En el gráfico siguiente se puede apreciar la porción que representa cada aspecto solicitado en la composición total de la muestra.

Gráfico N°9: Ítems demandados – Total de la muestra



Considerando el rubro, el factor “Tiempo libre” se impone en Comercio con el 50%, luego siguen Industria (21%), Servicios (18%) y Agropecuario (11%).

En lo que se refiere a “Remuneraciones”, es el ítem con mayor puntuación tanto en Industria como en Servicios con el 27% en cada caso; Comercio y Agropecuario registraron 23% cada uno.

La “Flexibilidad” es el aspecto más demandado en Industria (48%) y en Comercio (35%), no así en Servicios y Agropecuario. Sin embargo, en estos dos rubros predomina con el 33% “Seguridad laboral”.

El sector Industria es el que recibe más reclamos de “Reconocimiento” (40%), seguido por Comercio (30%), Agropecuario (20%) y Servicios (10%).

Además, Industria también mencionó “Cordialidad” y “Tolerancia”. Los otros aspectos solicitados en el rubro Comercio son “Trabajar los sábados medio día” y “Premios”.

Por su parte, en Servicios además se mencionó “Autonomía”.

Tabla N°6: Aspectos demandados en cada sector

Aspectos	Sector Económico			
	Industria	Comercio	Agropecuario	Servicios
Tiempo Libre	21%	50%	11%	18%
Remuneraciones	27%	23%	23%	27%
Flexibilidad	48%	35%	4%	14%
Seg. Laboral	17%	17%	33%	33%
Reconocimiento	40%	30%	20%	10%
Sábados medio día		100%		
Cordialidad	100%			
Premios		100%		
Tolerancia	100%			
Autonomía				100%

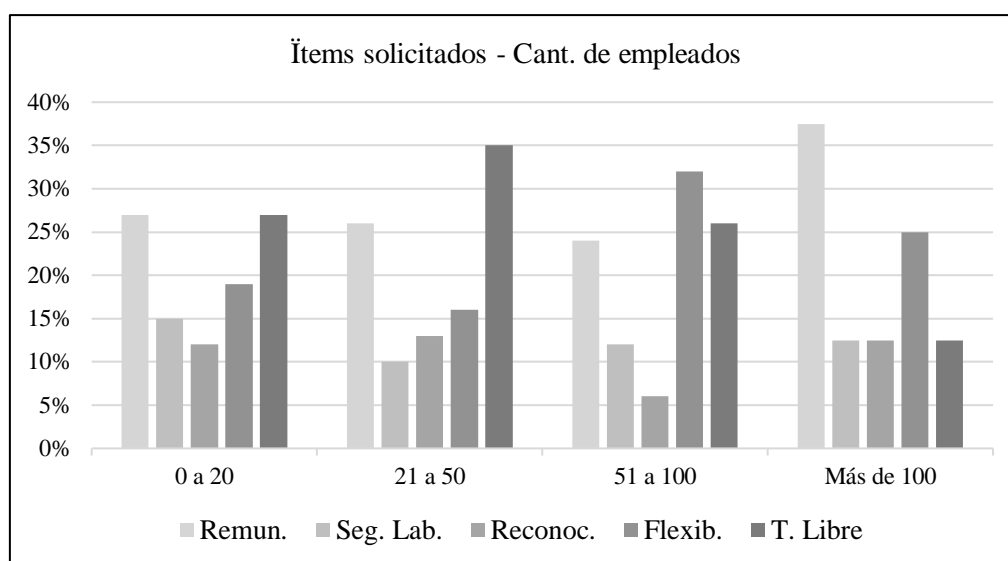
Al clasificar a las organizaciones según su tamaño se puede mencionar que con el 38%, “Remuneraciones” es el ítem más reclamado en aquellas que poseen más de 100 empleados.

En este sentido, “Seguridad laboral” predomina en el grupo más pequeño (hasta 20 empleados) con 15%.

El elemento “Reconocimiento” se destaca con la misma proporción (13%) en las empresas pertenecientes al rango de 21 a 50 y más de 100 colaboradores.

Por otro lado, las demandas de “Flexibilidad” son más notables en las organizaciones que poseen de 51 a 100 trabajadores. Y finalmente, el ítem “Tiempo libre” ocupa el primer puesto en la categoría de 21 a 50 con el 35%.

Gráfico N°10: Aspectos demandados - Tamaño



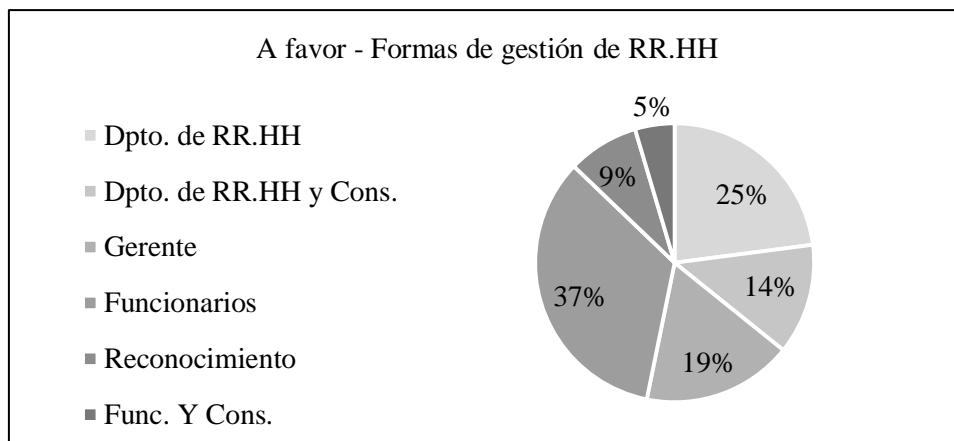
Los siguientes interrogantes que se plantearon están relacionados con la Motivación y constituyen la esencia de esta investigación. La *pregunta 4.1* pretende conocer la postura de las empresas respecto a la importancia de las estrategias motivacionales.

Del total de la muestra, el 86% considera importante desarrollar políticas de motivación para el personal, en contraste con el 14% restante que manifiesta lo contrario. Los sectores que registraron más adhesión a dichas políticas son Comercio con el 35% e Industria con el 33%; le sigue Servicios con el 23% y Agropecuario con el 12%.

Por otro lado, la porción de quienes no le otorgan relevancia está compuesta por Servicios y Agropecuario con el 43% en cada caso, y Comercio con el 14%. En este punto se observa que la totalidad del sector Industria se manifestó a favor.

Si se tiene en cuenta la forma de gestión de recursos humanos de las empresas a favor de las estrategias de motivación, se observa que el 37% lo hace a través de otros funcionarios, el 25% mediante un área formal de personal, el 19% con intervención directa del gerente, el 14% con un departamento de Recursos Humano y consultora, y menor proporción (5%) otros funcionarios y consultora.

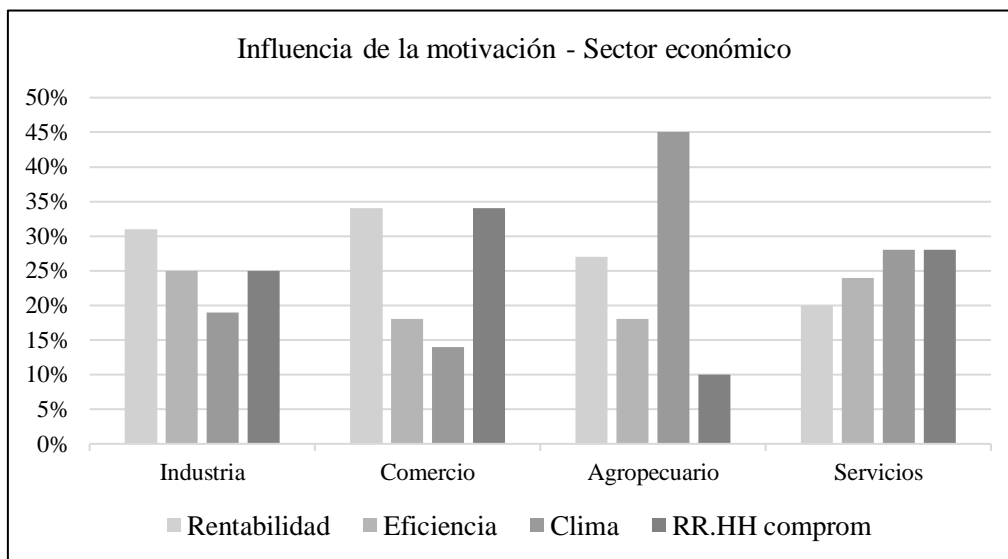
Gráfico N°11: A favor de la motivación – Formas de gestión



En la *pregunta 4.2* se solicitó indicar los aspectos en los que tiene influencia la motivación de los recursos humanos; de acuerdo a los resultados “Rentabilidad” obtuvo 29%, “Recursos humanos comprometidos con la empresa” 27%, “Clima laboral” 23% y “Eficiencia” 21%.

En el siguiente gráfico se observa la incidencia de la motivación de acuerdo al sector económico al que pertenecen.

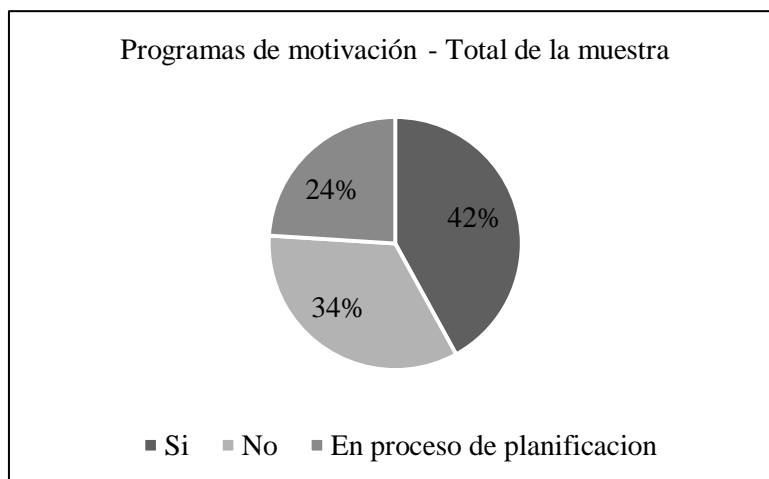
Gráfico N°12: Influencia – Sector económico



El último ítem (*pregunta 4.3*) se desarrolló para determinar la existencia de planes o proyectos por parte de la organización que permitan aumentar el compromiso y motivación de la Generación Y hacia ella para obtener el máximo rendimiento posible.

Del total de la muestra son 21 los casos que afirmaron tener algún programa de motivación, es decir el 42%, mientras que 17 respondieron que no (34%). No obstante, hay un 24% de las empresas que se encuentran en proceso de planificación.

Gráfico N°13: Programas de motivación – Total de la muestra



El conjunto de quienes manifestaron tener planes de motivación se compone del 38% de organizaciones del rubro Industria, 28% de Servicios, 28% de Comercio y 6% de Agropecuario.

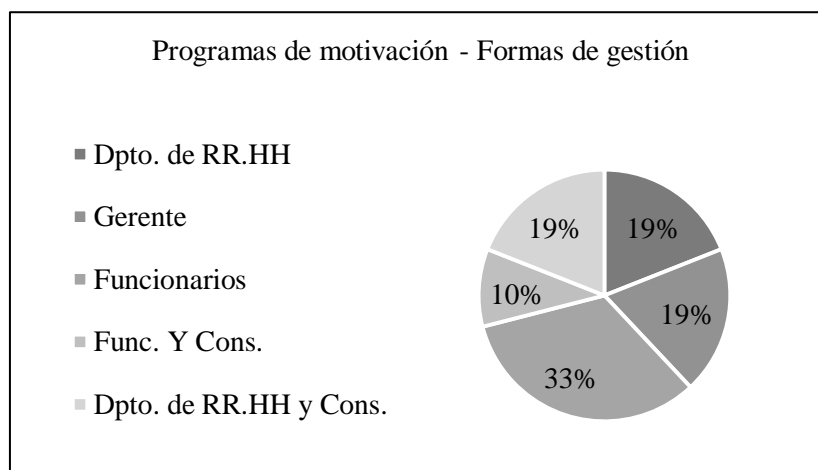
Además, al relacionar estos datos con la información de la plantilla se puede advertir que el 43% de las empresas que cuentan con dichos planes posee de 21 a 50 empleados, el 24% tiene menos de 20, el 19% de 51 a 100 y el 14% restante, más de 100 trabajadores.

Tabla N°7: Cantidad de empresas con planes de motivación

Rango	Cantidad de empresas	Porcentaje (%)
0 a 20 empleados	5	24
21 a 50 empleados	9	43
51 a 100 empleados	4	19
Más de 100 empleados	3	14

Considerando la forma de administrar al personal de estas 21 empresas se observa que el 19% posee Área de Recursos Humanos; la misma proporción adquieren aquellas que cuentan además con la asesoría de una Consultora y las que son gestionadas por el Gerente. Sin embargo, el 33% corresponde a organizaciones que encargan esta misión a Otros funcionarios. El 10% restante representa a las que apoyan la gestión de esos funcionarios con una Consultora.

Gráfico N°14: Programas de motivación – Formas de gestión



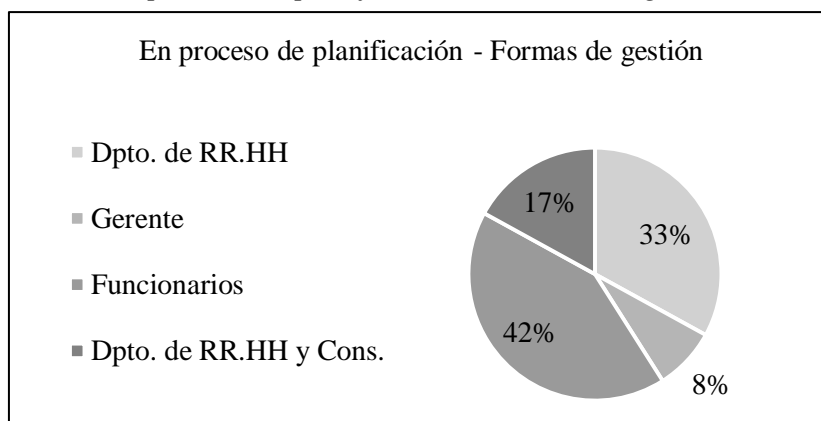
Por otro lado, de las empresas que se encuentran en proceso de planificación de estrategias motivacionales, el 50% corresponde al Sector Comercio y el 34% a Industria; Agropecuario y Servicios acumularon 8% cada uno.

También se puede percibir que el 66% de ellas tiene de 51 a 100 empleados, mientras que un 17% pertenece al rango de 0 a 20 y el otro 17% dispone de más de 100.

Otro dato importante se hace visible al observar la forma de gestionar el capital humano de estas empresas, ya que el 42% lo hace a través de Otros funcionarios.

No obstante, hay un 33% que dispone de un área formal, un 17% que goza de la ayuda de una Consultora y un 8% en las cuales se encarga el mismo Gerente.

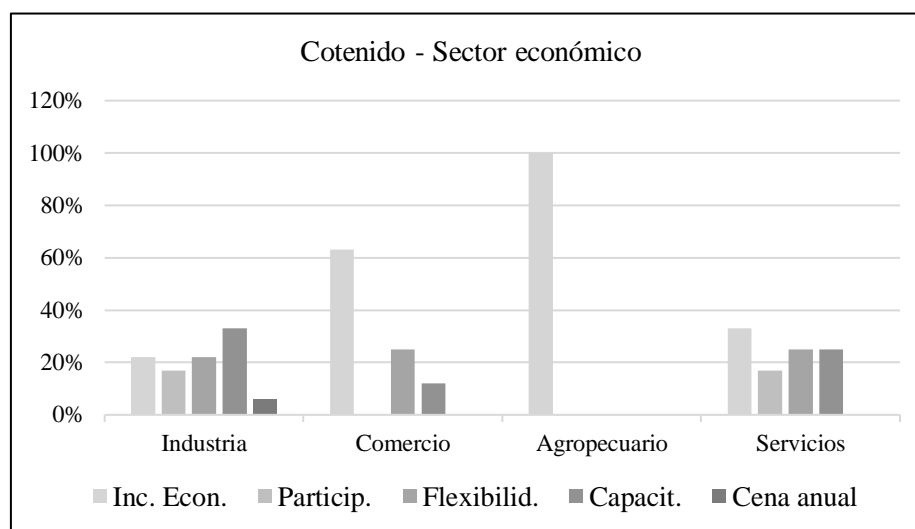
Gráfico N°15: En proceso de planificación – Formas de gestión



Respecto al contenido de estos programas de motivación, se destacan los Incentivos económicos (36%), Capacitaciones (26%) y Flexibilidad (23%); con menor proporción, también se mencionaron Participación (13%) y una Cena Anual con los empleados, sus familias y la familia fundadora de la empresa (2%).

A continuación, se expresan ítems desarrollados en estos programas de acuerdo al sector al que corresponden:

Gráfico N°16: Contenido de los programas – Sector económico



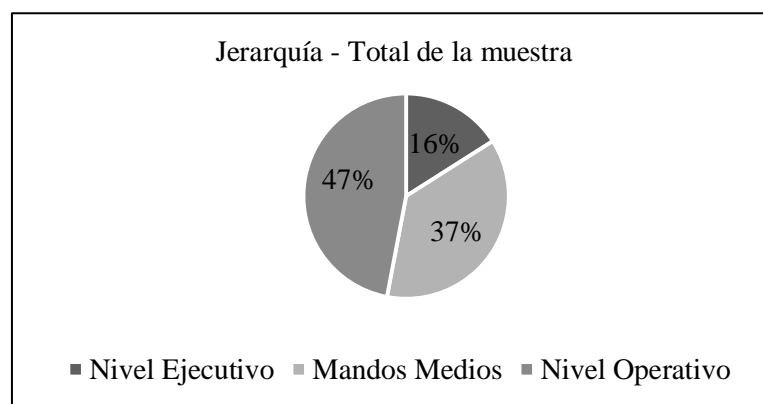
De acuerdo al gráfico, se puede observar que en Industria se destaca Capacitaciones, sin embargo, tanto en Comercio, Agropecuario y Servicios son los Incentivos económicos los que predominan en los planes de motivación.

5.2 Generación Y – Observaciones generales.

El segundo cuestionario recolectó información sobre la Generación Y con datos provenientes de los propios trabajadores.

A los fines de su identificación se solicitó indicar el nivel de jerarquía dentro de la organización, y se pudo observar que el 47% pertenece a Nivel Operativo, en tanto que el 37% corresponde a Mandos Medios y el 16% a Nivel Ejecutivo.

Gráfico N°17: Niveles de jerarquía – Total de la muestra



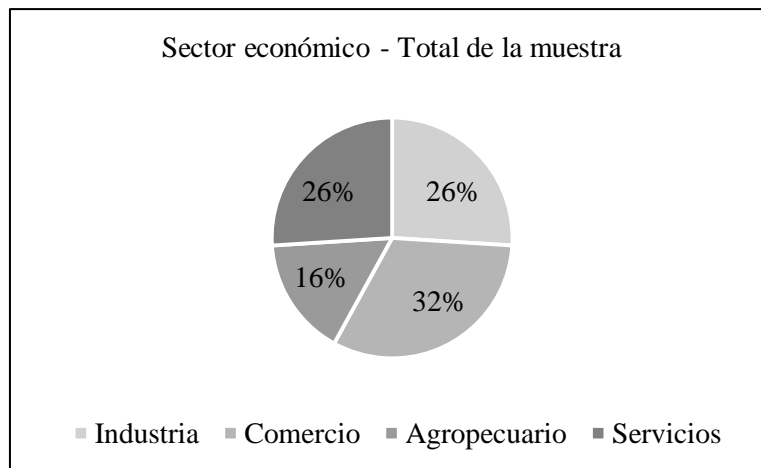
En el ítem 1.2 se indagó acerca de la edad de los colaboradores, cuyos resultados indican que el 49% pertenece al rango de 25 a 30 años, el 26% posee de 18 a 25 años y el 25% de 30 a 37 años de edad.

Tabla N°8: Rango de edades

Rango	Cantidad de casos	Porcentaje (%)
18 a 25 años	26	26
25 a 30 años	49	49
30 a 37 años	25	25

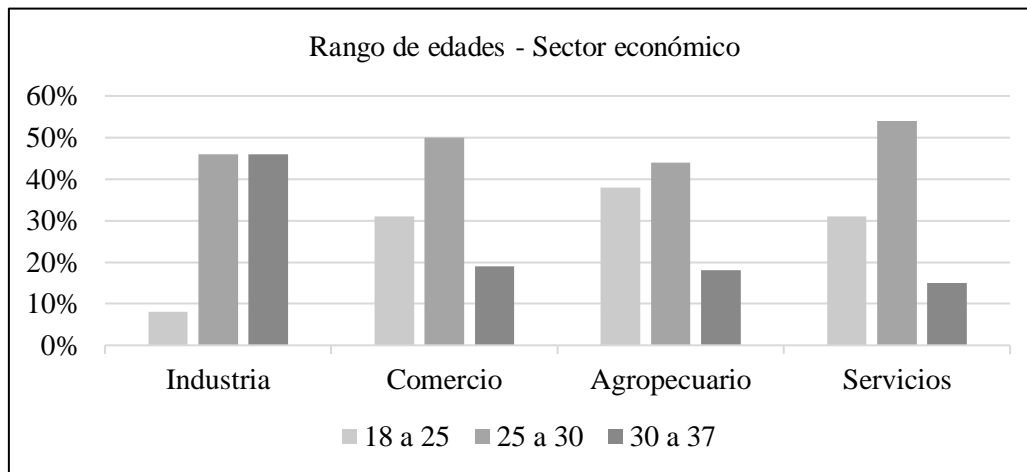
De acuerdo al sector económico (*pregunta 1.3*), es posible advertir que el 26% de los encuestados forma parte del rubro Industria, el 32% corresponde a Comercio, el 26% a Servicios y el 16% al sector Agropecuario.

Gráfico N°18: Sector económico – Total de la muestra



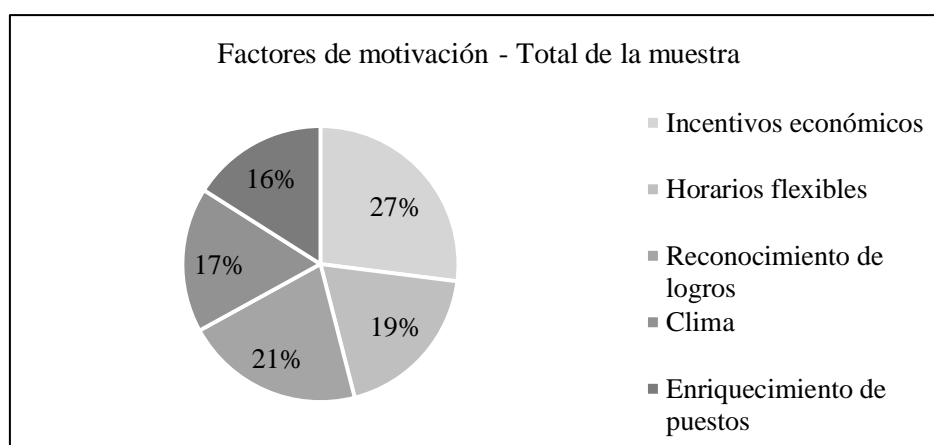
Segmentando la muestra de acuerdo al rubro se percibe que tanto en Servicios, Comercio y Agropecuario predomina la mayor cantidad de empleados de 25 a 30 años; por su parte en Industria se destacan, en las mismas proporciones, los rangos de 25 a 30 y de 30 a 37 años. En el gráfico siguiente se observan los rangos de edades para cada sector.

Gráfico N°19: Rango de edades – Sector económico



La cuestión de la Motivación laboral se abordó mediante la *pregunta 2.1* con el objetivo de conocer qué estimula al Gen Y. Tal como se aprecia en el gráfico que se encuentra a continuación, el ítem más seleccionado fue “Incentivos económicos” con 27%, al cual le siguen “Reconocimiento de logros”, “Horarios flexibles”, “Clima laboral agradable” y “Enriquecimiento de puestos”.

Gráfico N°20: Factores de motivación – Total de la muestra



Si se analiza cada sector en particular, se puede afirmar que “Incentivos económicos” predomina tanto en Agropecuario (35%), Comercio (27%) e Industria (26%).

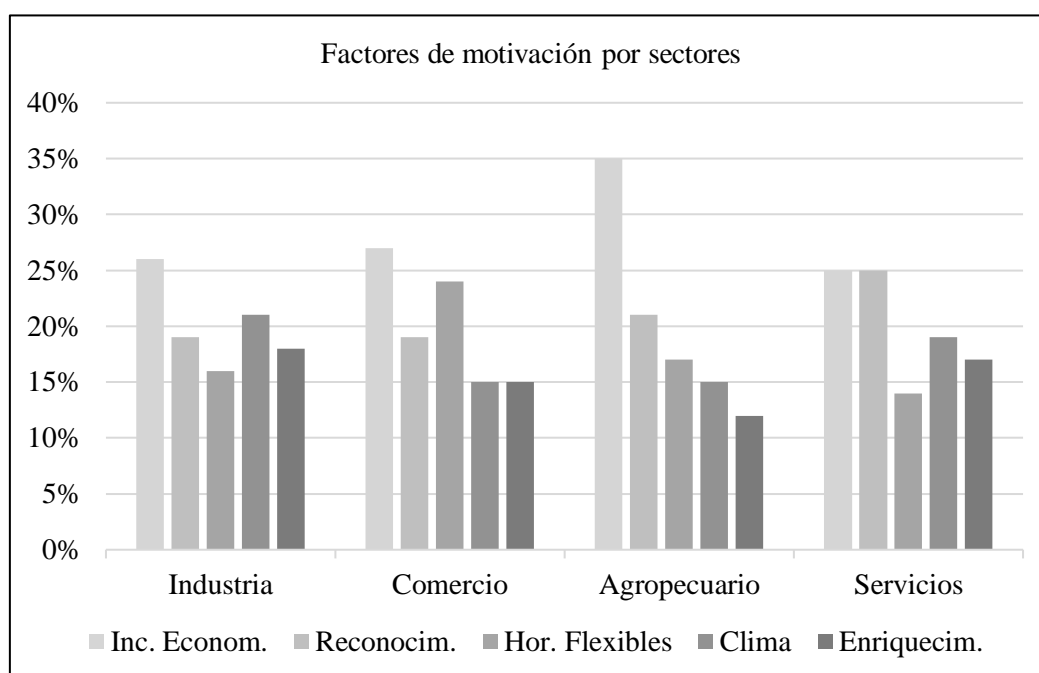
Respecto a “Reconocimiento de logros”, registro la misma proporción que “Incentivos económicos” en el rubro Servicios (25%). No obstante, Agropecuario alcanzó el 21% y Comercio e Industria el 19% en cada caso.

Los “Horarios flexibles” se destacan en Comercio con el 24%, luego le siguen Agropecuario, Industria y en menor proporción Servicios.

Por su parte, el “Clima laboral agradable” registró sus máximas en Industria y en Servicios con 21% y 19% respectivamente, mientras que en el sector Comercio y Agropecuario alcanzó el 15% en cada caso.

El último factor, “Enriquecimiento de puestos”, también adquiere mayor notoriedad en Industria (18%) y en Servicios (17%). Con menor intensidad, Comercio asentó 15% y Agropecuario 12%.

Gráfico N°21: Factores de motivación – Sector económico



Por otro lado, considerando la edad de los trabajadores, es posible observar que en el rango de 18 a 25 años los factores de motivación más escogidos son “Incentivos económicos” (36%) y “Horarios flexibles” (20%).

En la segunda categoría, de 25 a 30 años, se destacan “Incentivos económicos” con 25% y “Reconocimiento de logros” con 22%.

En la última clasificación, que corresponde al rango de 30 a 37 años, también predomina “Incentivos económicos” (25%) seguido por “Enriquecimiento de puestos” (24%).

Tabla N°9: Factores de motivación según edad

Factores	Rango		
	18 a 25 años	25 a 30 años	30 a 37 años
Incentivos económicos	36%	25%	25%
Reconocimiento	18%	22%	20%
Horarios flexibles	20%	20%	13%
Clima agradable	14%	19%	18%
Enriquecimiento	12%	14%	24%

Teniendo en cuenta el nivel de jerarquía que poseen los encuestados en la organización, en el Nivel Ejecutivo predominan los factores “Reconocimiento de logros” y “Enriquecimiento de puestos” (28% y 25% respectivamente).

En cambio, en Mandos Medios se destaca “Incentivos económicos” con 30%, seguido de “Reconocimiento de logros” con 21%.

En el Nivel Operativo “Incentivos económicos” también registró el primer lugar (27%), al cual acompaña “Horarios flexibles” con 21%.

Tabla N°10: Factores de motivación según jerarquía

Factores	Nivel de Jerarquía		
	Ejecutivo	M. Medios	Operativo
Incentivos económicos	19%	30%	27%
Reconocimiento	28%	21%	19%
Horarios flexibles	12%	17%	21%
Clima agradable	16%	17%	19%
Enriquecimiento	25%	15%	14%

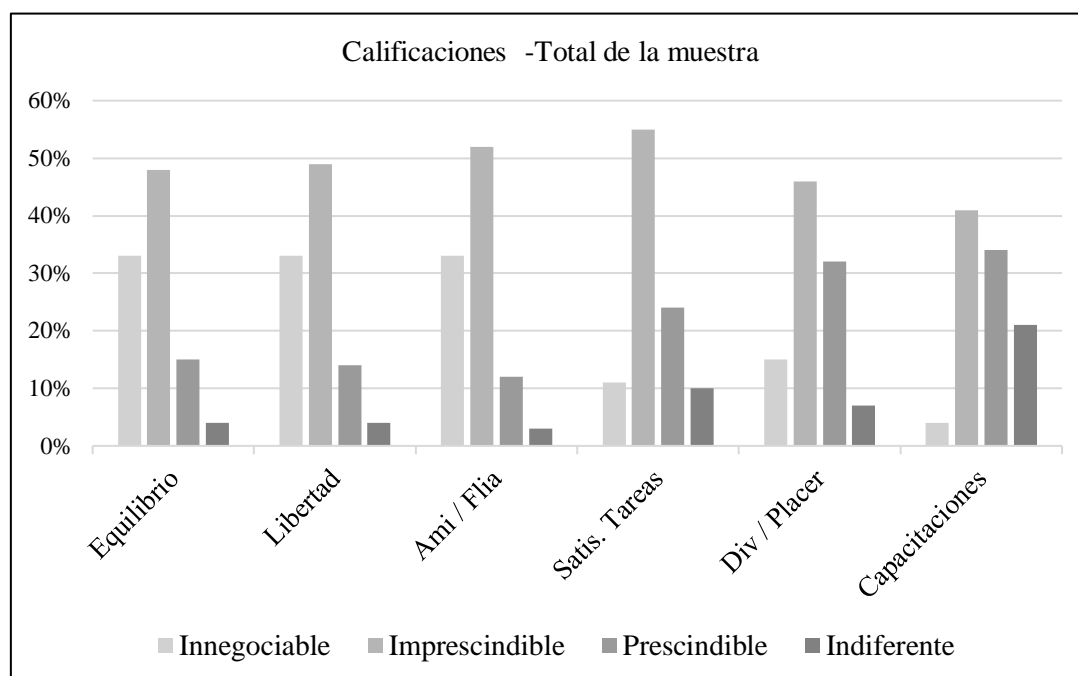
En la *pregunta 2.2* se evaluaron aspectos relacionados al desarrollo del trabajo y a la vida personal de los *Millennials*, buscando de este modo un equilibrio entre ambos contextos. Para ello se utilizó la siguiente escala de calificación: Innegociable, Imprescindible, Prescindible e Indiferente.

Se plantearon cuatro ítems fundamentales:

1. *Equilibrio entre trabajo e intereses personales*: “Imprescindible” fue la calificación más puntuada con el 48%; le sigue “Innegociable” (33%), Prescindible (15%) e Indiferente (4%).

2. *Libertad*: este aspecto fue seleccionado como “Imprescindible” por el 49% e “Innegociable” por el 33%. La valoración Prescindible solo alcanzó el 14%, mientras que “Indiferente” registró 4%.
3. *Amigos / Familia*: “Imprescindible” se impone con el 52%, en tanto que “Innegociable” alcanzó 33%, “Prescindible” 12% e “Indiferente” 3%.
4. *Satisfacción con las tareas*: la calificación más seleccionada fue “Imprescindible” con 55%. “Prescindible” registró 24%, “Innegociable” 11% e “Indiferente” 10%.
5. *Diversión / Placer*: la puntuación que sobresale es “Imprescindible” (46%), le sigue “Prescindible” con 32%, “Innegociable” con 15% e “Indiferente” con 7%.
6. *Capacitaciones*: el 41% de la muestra escogió la calificación “Imprescindible”. No obstante, “Prescindible” anotó 34%, “Indiferente” 21% mientras que “Innegociable” solo el 4%.

Gráfico N°22: Calificaciones – Total de la muestra



En las siguientes tablas se exponen todas las calificaciones para cada ítem de acuerdo al sector económico.

Tabla N°11: Calificaciones según sector económico

INDUSTRIA	Concepto	Calificaciones			
		Innegoc.	Impresc.	Prescin.	Indifer.
	Equilibrio	38%	50%	8%	4%
	Libertad	27%	57%	8%	8%
	Amigos / Familia	27%	65%	8%	
	Satisfacción con las tareas	7%	58%	23%	12%
	Diversión / Placer	8%	54%	30%	8%
	Capacitaciones	4%	38%	27%	31%

COMERCIO	Concepto	Calificaciones			
		Innegoc.	Impresc.	Prescin.	Indifer.
	Equilibrio	44%	34%	16%	6%
	Libertad	50%	34%	16%	
	Amigos / Familia	47%	31%	19%	3%
	Satisfacción con las tareas	16%	40%	28%	16%
	Diversión / Placer	22%	41%	31%	6%
	Capacitaciones	3%	41%	41%	15%

AGROPECUARIO	Concepto	Calificaciones			
		Innegoc.	Impresc.	Prescin.	Indifer.
	Equilibrio	25%	56%	19%	
	Libertad	19%	63%	12%	6%
	Amigos / Familia	25%	56%	13%	6%
	Satisfacción con las tareas	13%	56%	25%	6%
	Diversión / Placer	18%	38%	38%	6%
	Capacitaciones	6%	25%	31%	38%

SERVICIOS	Concepto	Calificaciones			
		Innegoc.	Impresc.	Prescin.	Indifer.
	Equilibrio	19%	58%	19%	4%
	Libertad	27%	50%	19%	4%
	Amigos / Familia	27%	61%	8%	4%
	Satisfacción con las tareas	8%	69%	19%	4%
	Diversión / Placer	11%	50%	31%	8%
	Capacitaciones	4%	54%	34%	8%

Por otro lado, es posible advertir que las calificaciones de estos aspectos se manifiestan con diferente intensidad según la edad de los encuestados.

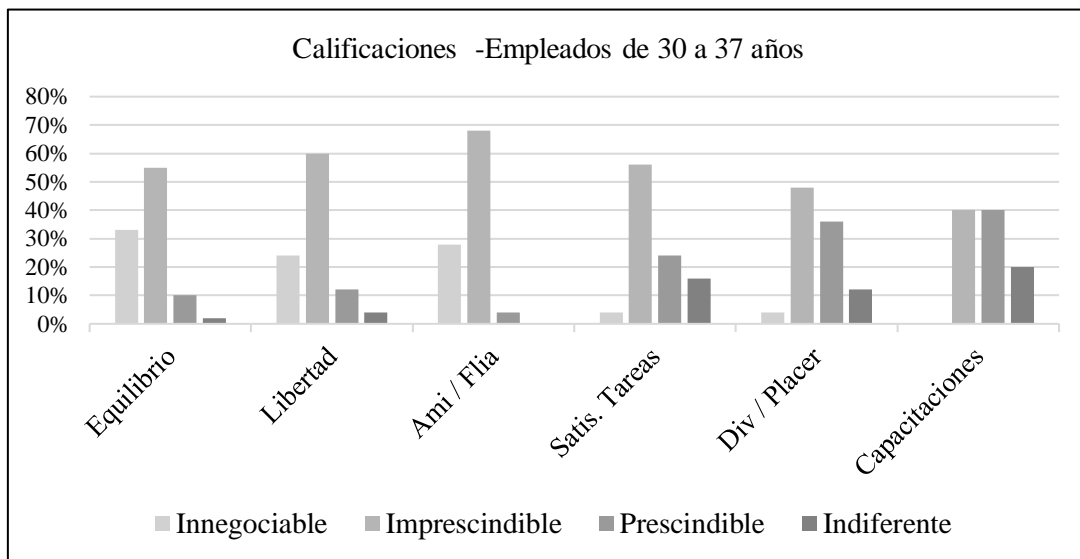
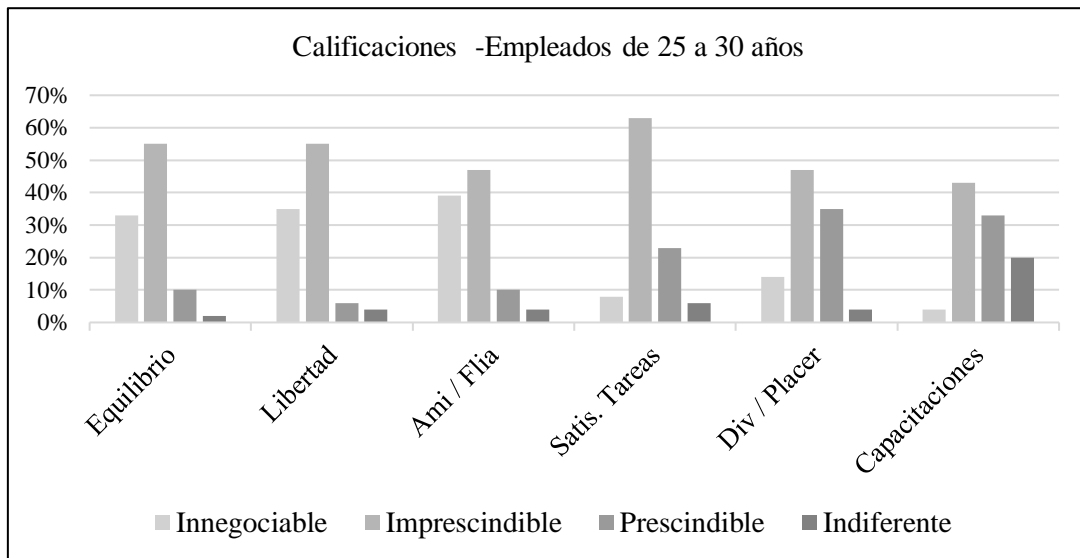
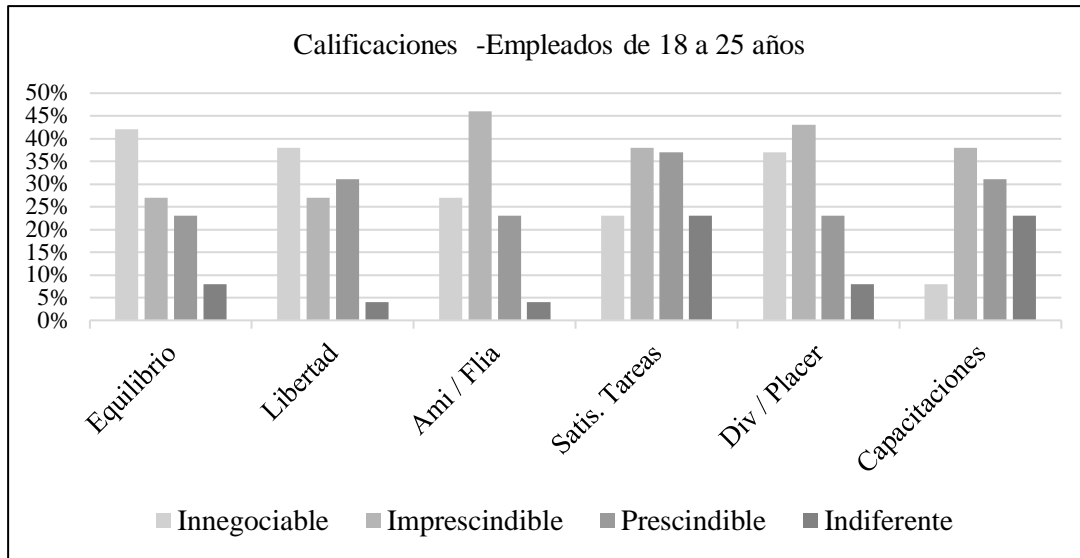
Para el rango de 18 a 25 años los ítems “Equilibrio entre trabajo e intereses personales” y “Libertad” fueron escogidos como “Innegociable” con el 42% y 38% respectivamente. Así mismo, “Amigos / Familia” (46%), “Satisfacción con las tareas” (38%), “Diversión” (42%) y “Capacitaciones” (38%) se calificaron como “Imprescindibles”.

En el caso de los trabajadores de 25 a 30 años los seis conceptos se calificaron como “Imprescindible”, pero con una magnitud distinta a la del grupo anterior. “Equilibrio entre trabajo e intereses personales” y “Libertad” registraron 55% en cada caso, “Amigos / Familia” 47%, “Satisfacción con las tareas” 63%, “Diversión” 47% y “Capacitaciones” 43%.

Por último, en la categoría de 30 a 37 años la calificación “Imprescindible” fue elegida para los aspectos “Equilibrio entre trabajo e intereses personales” (55%), “Libertad” (60%), “Amigos / Familia” (68%), “Satisfacción con las tareas” (56%) y “Diversión” (48%). El ítem “Capacitaciones” registró 40% para la calificación “Imprescindible” y 40% para “Prescindible”.

A continuación, se grafican todas las calificaciones consignadas para cada ítem según el rango de edad.

Gráfico N°23: Calificaciones – Rango de edades



También se pueden observar diferencias en las magnitudes de estas calificaciones si se tiene en cuenta el nivel de jerarquía que poseen los *Millennials* en las organizaciones.

En este sentido, en el Nivel Ejecutivo “Equilibrio entre trabajo e intereses personales” se considera “Innegociable” (44%); “Libertad” y “Amigos / Familia” fueron calificados como “Imprescindible” con el 50% en cada caso, “Diversión” es “Prescindible” (38%) y “Capacitaciones” anotó con el 69% la calificación “Imprescindible”.

Por su parte, Mandos Medios acreditó como “Imprescindible” los ítems “Equilibrio entre trabajo e intereses personales” (54%), “Libertad” (49%), “Amigos / Familia” (51%) y “Satisfacción con las tareas” (54%). En cambio, “Diversión” y “Capacitaciones” se puntuaron como “Prescindible” con el 46% y 43% respectivamente.

En el Nivel Operativo todos los aspectos se consideraron “Imprescindible”, y cuyas intensidades son: “Equilibrio entre trabajo e intereses personales” 47%, “Libertad” 49%, “Amigos / Familia” 53%, “Satisfacción con las tareas” 55%, “Diversión” 53% y “Capacitaciones” 43%.

Las siguientes tablas muestran la totalidad de calificaciones para cada aspecto según el nivel de jerarquía de los encuestados.

Tabla N°12: Calificaciones según nivel de jerarquía

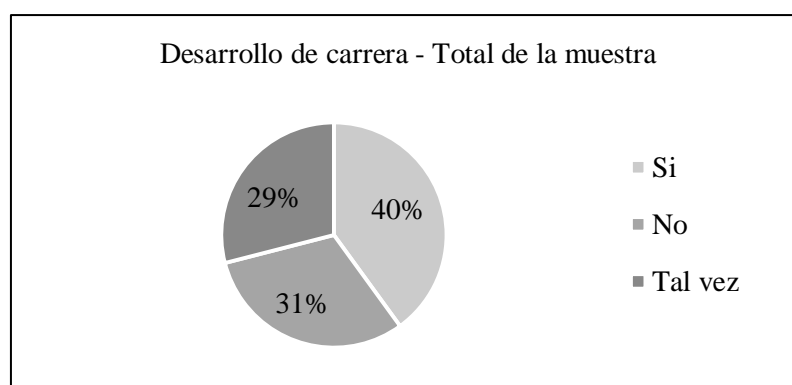
	Concepto	Calificaciones			
		Innegoc.	Impresc.	Prescin.	Indifer.
EJECUTIVO	Equilibrio	44%	37%	19%	
	Libertad	37%	50%	13%	
	Amigos / Familia	38%	50%	6%	6%
	Satisfacción con las tareas	25%	56%	13%	6%
	Diversión / Placer	25%	31%	38%	6%
	Capacitaciones	6%	69%	25%	

MANDOS MEDIOS	Concepto	Calificaciones			
		Innegoc.	Impresc.	Prescin.	Indifer.
	Equilibrio	30%	54%	11%	5%
	Libertad	32%	49%	14%	5%
	Amigos / Familia	30%	51%	16%	3%
	Satisfacción con las tareas	5%	54%	30%	11%
	Diversión / Placer	8%	43%	46%	3%
	Capacitaciones	3%	27%	43%	27%

OPERATIVO	Concepto	Calificaciones			
		Innegoc.	Impresc.	Prescin.	Indifer.
	Equilibrio	32%	47%	17%	4%
	Libertad	32%	49%	15%	4%
	Amigos / Familia	34%	53%	11%	2%
	Satisfacción con las tareas	11%	55%	23%	11%
	Diversión / Placer	17%	53%	19%	11%
	Capacitaciones	4%	43%	30%	23%

A través de la *pregunta 2.3* se abordó la cuestión de permanencia de los “Y” en la organización, para lo cual se solicitó indicar la posibilidad de desarrollar una carrera dentro de la organización. Del total de la muestra, el 40% considera viable ésta alternativa, en tanto que el 31% manifiesta que no y el 29% restante se encuentra indeciso.

Gráfico N°24: Desarrollo de carrera – Total de la muestra



Quienes manifiestan la posibilidad de permanecer en la organización, basan su decisión en los siguientes motivos:

- Crecer personal y profesionalmente.
- Horarios convenientes.
- Comodidad con el puesto y las condiciones laborales.
- Estabilidad laboral.
- Aspiración a un ascenso.
- Buen sueldo.
- Deseos de superación.
- Satisfacción con las tareas desempeñadas.
- Seguir perteneciendo a una empresa de renombre.
- Existencia de oportunidades de crecimiento por parte de la organización.

Por otro lado, los que se niegan a dicha alternativa argumentan:

- Disconformidad con el puesto y con las condiciones que ofrece la empresa.
- Aburrimiento.
- Deseos de ejercer la profesión para la cual se formaron.
- Sentimiento de subvaloración.
- Ansias de abrir su propio negocio.
- Posibilidad de encontrar ofertas más interesantes y enriquecedoras.
- Clima de trabajo desagradable.
- Escasas oportunidades de crecimiento.
- Remuneraciones poco atractivas.

En tanto, aquellos que eligieron la opción “Tal vez” justificaron su respuesta en:

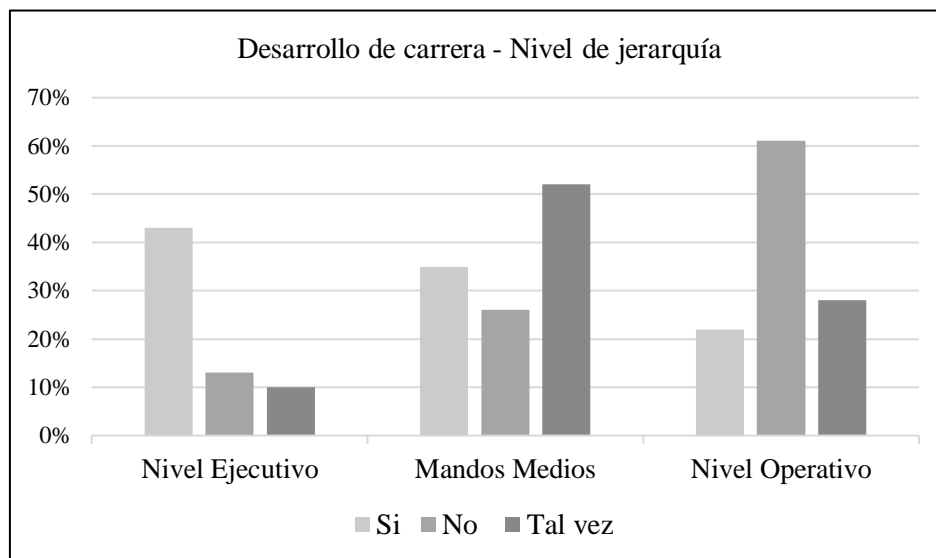
- Indecisión.
- Incertidumbre sobre si quieren trabajar toda la vida en el mismo lugar.
- Análisis de la propuesta de la organización.
- Sentimiento de subvaloración.

Considerando la jerarquía a la que pertenecen se puede observar que, del total de quienes consideran la posibilidad de desarrollar una carrera dentro de la empresa, el 43% corresponde al Nivel Ejecutivo, el 35% a Mandos Medios y el 22% al Nivel Operativo.

Por otro lado, los que no adhieren a dicha oportunidad pertenecen con el 61% a Nivel Operativo, Mandos Medios con 26% y Nivel Ejecutivo con 13%.

No obstante, aquellos que escogieron la opción “Tal vez” están conformados por 52% de Mandos Medios, 28% de Nivel Operativo y 10% de Nivel Ejecutivo.

Gráfico N°24: Desarrollo de carrera – Nivel de jerarquía

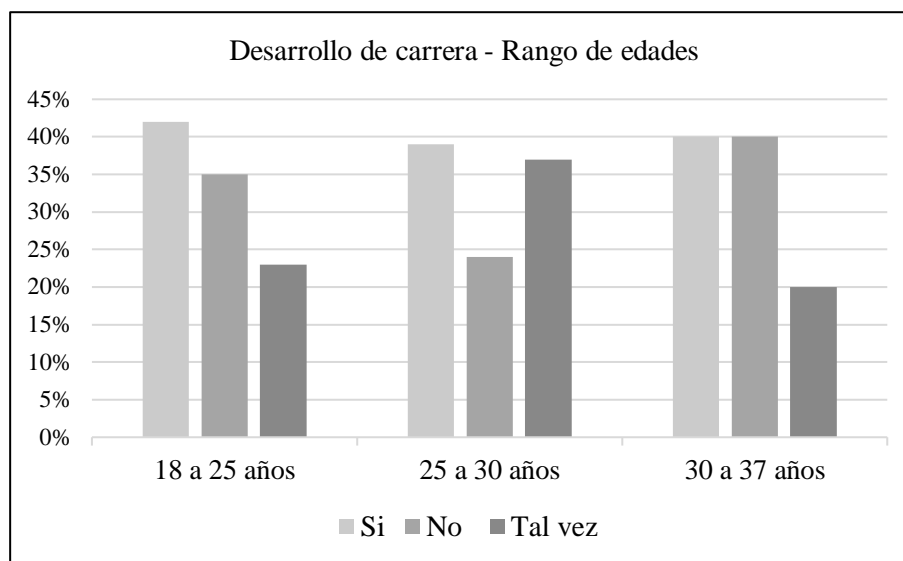


De acuerdo a la edad de los trabajadores, es posible percatarse que para el rango de 18 a 25 años el 42% tiene en sus planes el progreso dentro de la empresa, en tanto que el 35% no y el 23% se encuentra indeciso.

Los que pertenecen al rango de 25 a 30 se manifestaron con el 39% a favor la mencionada alternativa, sin embargo, el 37% lo hizo en contra.

En el último caso, para los colaboradores de 30 a 37 años se observa un empate con el 40% en cada caso para las opciones “Si” y “No”.

Gráfico N°25: Desarrollo de carrera – Rango de edades



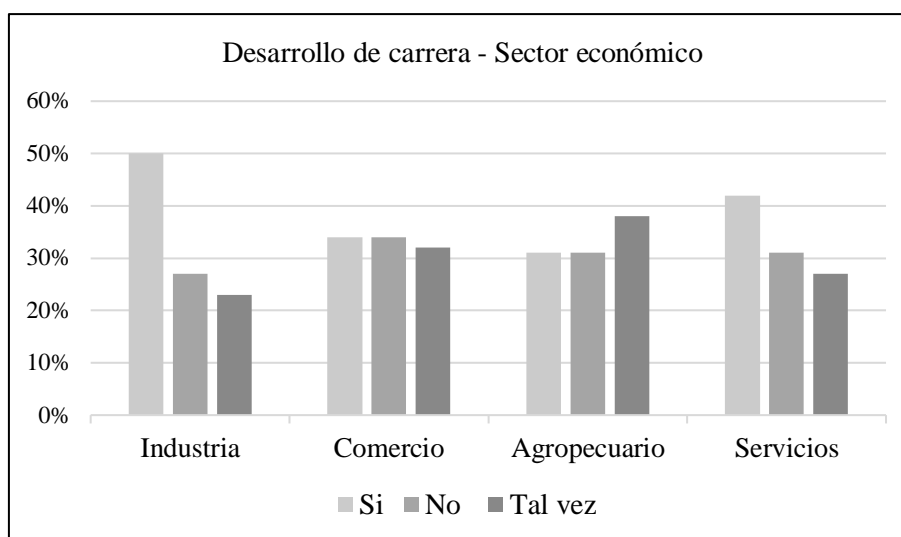
Otra información relevante surge al cotejar las respuestas de la *pregunta 2.3* con el sector económico. De este modo, en Industria se advierte que el 50% de los encuestados respondió en forma afirmativa, el 27% en forma negativa y el 23% restante eligió “Tal vez”.

En Comercio, por su parte, existe un equilibrio entre las respuestas “Si” y “No” con el 34% en cada caso; la opción “Tal vez” registró 32%.

El rubro Agropecuario anotó 38% en “Tal vez”, en tanto que “Si” y “No” alcanzaron 31% cada una.

Servicios se manifestó afirmativamente en 42%, al mismo tiempo lo hizo en forma negativa con el 31%. La opción “Tal vez” recaudó 27%.

Gráfico N°26: Desarrollo de carrera – Sector económico



El *interrogante 2.5* se relaciona con los aspectos desarrollados en la Teoría de la Equidad.

Con la información recogida se puede afirmar que el 43% de los encuestados se encuentra “Satisfecho” ante la situación antes mencionada.

Sin embargo, también se observa que el 31% manifiesta estar “Poco Satisfecho” y con menor intensidad, se expresan “Muy Satisfecho” 16% y “Nada Satisfecho” 10%.

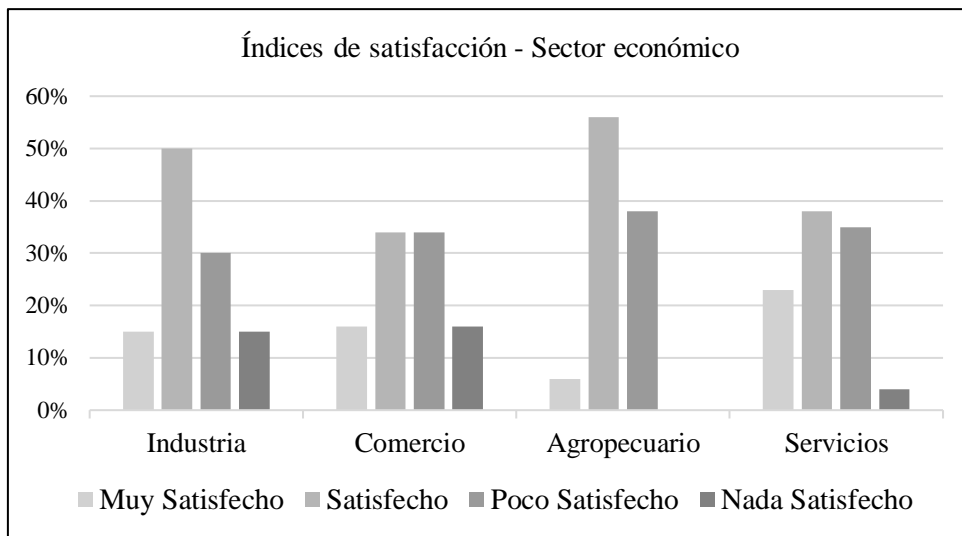
Tabla N°13: Índice de satisfacción – Cantidad de casos

Calificación	Cantidad de casos	Porcentaje
Muy Satisfecho	16	16%
Satisfecho	43	43%
Poco Satisfecho	31	31%
Nada Satisfecho	10	10%

Es posible apreciar que en Industria el 50% se encuentra “Satisfecho”; en Comercio hay un equilibrio entre “Satisfecho” y “Poco Satisfecho” con 34% en cada caso. En lo que respecta al rubro Agropecuario y Servicios, en ambos predomina la calificación “Satisfecho” con el 56% y 38% respectivamente. Además, Agropecuario no registró la respuesta “Nada Satisfecho”.

A continuación, se observan todos los índices de satisfacción de cada sector económico.

Gráfico N°27: Índices de satisfacción – Sector económico

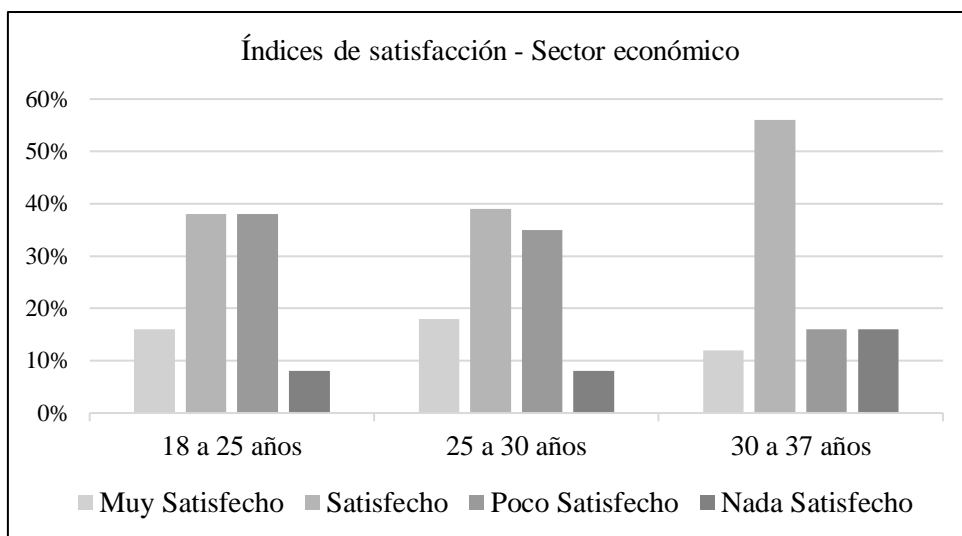


En otro orden de cosas, el rango de 18 a 25 años se manifestó “Satisfecho” y “Poco Satisfecho” en las mismas proporciones (38%).

La categoría de 25 a 30 años también afirmó estar “Satisfecho” con el 39%, no obstante “Poco Satisfecho” alcanzó el 35%.

En el último rango, de 30 a 37 años, se impone la calificación “Satisfecho” con el 56%.

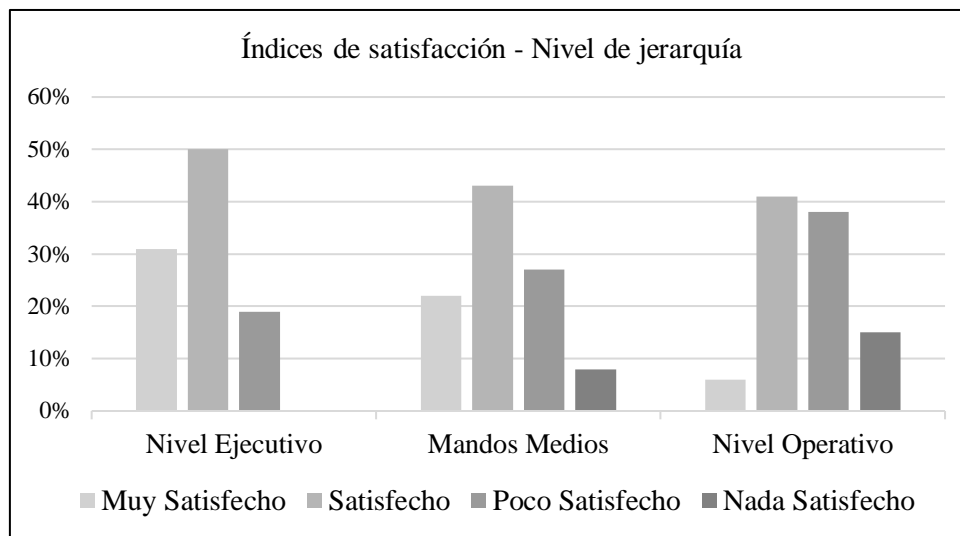
Gráfico N°28: Índices de satisfacción – Rango de edades



Por otro lado, respecto a la jerarquía que poseen los encuestados se puede observar que para los tres niveles predomina la calificación “Satisfecho” en las siguientes proporciones: Nivel Ejecutivo 50%, Mandos Medios 43% y Nivel Operativo 41%.

Cabe destacar que para el Nivel Ejecutivo no se registraron casos de correspondientes a la calificación “Nada Satisfecho”.

Gráfico N°29: Índices de satisfacción – Nivel de jerarquía



El último ítem se planteó para brindar la oportunidad al empleado de expresar cualquier aspecto que contribuya a mejorar su nivel de compromiso y fidelización hacia la empresa, y que no haya sido mencionado en las consignas anteriores. Los factores que se mencionaron son:

- Buen trato.
- Compañerismo y buenas relaciones interpersonales.
- Reconocer el buen desempeño.
- Compromiso y responsabilidad de los dueños.
- Modernizar la empresa.
- Liderazgo.

- Clarificar objetivos y metas para trabajar en pos de alcanzarlos.
- Tener franco los días domingo.
- Sencillez y autonomía.
- Ser escuchados y tener en cuenta su opinión.
- Libertad de decisiones.
- Planteamiento de metas ambiciosas y propuestas novedosas.
- Tolerancia.
- Confianza.
- Valoración del tiempo dedicado a la organización.
- Comunicación eficiente.
- Sentir a la empresa como propia.
- Reuniones grupales.
- Respeto y trato igualitario.
- No considerar al empleado como un número más.

6. DISCUSIÓN

6.1 Implicancias Teóricas:

La formulación de los cuatro objetivos específicos sirvió de base para orientar la investigación hacia la problemática planteada. A continuación, se interpretan los resultados obtenidos para cada uno de ellos de acuerdo al marco teórico y a los antecedentes mencionados.

1) *Describir las características de la Generación Y, y sus factores de motivación, e identificar cuáles son sus valores imprescindibles e innegociables.* Son varios los autores que plantean una serie de impulsores de satisfacción de la Generación Y entre los que se destacan Gadow (2010), Molinari (2011), Graybill (2011) o Begazo y Fernández (2015), quienes abordan temas como el clima de trabajo, igualdad y respeto, tareas desafiantes, reconocimiento y flexibilidad; respecto a las remuneraciones sientan precedente investigaciones como la Deloitte Millennial Survey o el estudio Diagnóstico de la Diversidad Generacional, ambos de 2016.

A partir de los resultados se puede verificar la concordancia entre estos aspectos y lo expresado por los encuestados, dado que el ítem Incentivos económicos fue seleccionado como factor preponderante, seguido de Reconocimiento de logros, Horarios flexibles, Clima laboral agradable y Enriquecimiento de puestos

Si se los analiza en forma individual, se puede afirmar que Incentivos económicos adquiere mayor importancia en los colaboradores de 18 a 25 años, en el nivel Mandos Medios y en el sector Agropecuario.

El Reconocimiento de logros muestra una distribución uniforme para los tres rangos de edades y para los sectores Industria, Comercio y Agropecuario. Sin embargo, se destaca en Servicios y en el nivel Ejecutivo.

Respecto a los Horarios flexibles, es posible determinar que se destacan en el rubro Comercio, así como en la jerarquía Operativa y en los trabajadores de 18 a 30 años.

El Clima laboral agradable por su parte, predomina en los sectores Industria y Servicios, en el nivel Operativo y en el rango de 25 a 37 años de edad.

Por último, el Enriquecimiento de puestos también se manifiesta con mayor trascendencia en los rubros Industria y Servicios y en el mismo rango etario, y en el nivel Ejecutivo.

La misma situación de correlación se da entre las prioridades de la Generación Y propuestas por Labrador Fernández y Sobrino del Toro (2016) y lo observado en la muestra, dado que todos los ítems propuestos (Equilibrio entre trabajo e intereses personales, Libertad, Amigos/Familia, Satisfacción con las tareas, Diversión y Capacitaciones) se registraron como Imprescindibles.

Se puede afirmar que el Equilibrio entre trabajo e intereses personales se considera Imprescindible en los sectores Agropecuario, Industria y Servicios, así como también en la jerga Mandos Medios y Operativo y para los empleados de 25 a 37 años de edad. Sin embargo, se juzga como Innegociable en Comercio, nivel Ejecutivo y rango de 18 a 25 años.

La Libertad fue calificada como Imprescindible en los rubros Industria, Agropecuario y Servicios, en los trabajadores de 25 a 37 años de edad y en los tres niveles de jerarquía; pero también fue valorada como Innegociable por el rango de 18 a 25 años y por el sector Comercio.

Se observa que el ítem Amigos/Familia es Imprescindible para los tres niveles de jerarquía, para todos los rangos de edades y para el sector Industria, Servicios y Agropecuario. Por su parte, en Comercio se manifestó como Innegociable.

En lo que respecta a Satisfacción con las tareas todos los sectores la calificaron como Imprescindible, al igual que todos los niveles de jerarquía y los trabajadores de 25 a 37 años

de edad. En el rango de 18 a 25 se observan proporciones homogéneas para Imprescindible y Prescindible.

Asimismo, se puede manifestar que el aspecto Diversión/Placer se catalogó Imprescindible en los rubros Industria, Comercio y Servicios, en todos los rangos de edades y en el nivel Operativo. En Agropecuario se observan proporciones similares para Prescindible e Imprescindible. Además, tanto el nivel Ejecutivo como Mandos Medios se pronunciaron en favor de Prescindible.

El último factor, es decir las Capacitaciones, se presenta como Imprescindible para el sector Industria, para los niveles Ejecutivo y Operativo y para los colaboradores de 18 a 30 años. En Comercio y en el rango de 30 a 37 años no se observan grandes diferencias para las calificaciones Prescindible e Imprescindible; en Agropecuario e Industria cobra protagonismo Indiferente y en Servicios y Mandos Medios se calificaron como Prescindibles. Cabe destacar que el nivel Ejecutivo no registró puntuaciones para la opción Indiferente.

Por otro lado, desde la perspectiva organizacional la Generación Y fue caracterizada por tener mucho respeto a la autoridad y compromiso con la labor, y al mismo tiempo regular compromiso con la empresa, razón por la cual el ítem Importancia otorgada al trabajo presenta una dicotomía entre las calificaciones mucho y regular.

2) *Determinar la existencia y contenido de los planes de motivación de las empresas en términos de incentivos, participación, reconocimiento e inclusión.* En base a los supuestos planteados por Cook (2008) y Wefald (2009) resulta necesario desarrollar una estrategia de *engagement* con el objetivo de retener el talento, aumentar el compromiso y expandir la participación de los colaboradores en toda la organización. En este sentido, para lograr la motivación y compromiso de los *Millennials*, según Maison (2013) las estrategias deben estar destinadas a potenciar sus habilidades a través del aprovechamiento del trabajo en

equipo y el desarrollo de una carrera, promoviendo un ambiente de disfrute diario y cultura del reconocimiento.

A partir de los datos obtenidos en la muestra, se puede afirmar que hay 21 organizaciones en las que se desarrollan planes de motivación para el personal, mientras que 12 se encuentran en proceso de planificación.

En este sentido, el sector Industria y las empresas con una plantilla superior a los 100 empleados, son los que disponen de más casos con programas de esta índole; luego le siguen Comercio y Servicios y el rango de 21 a 50, y finalmente con un marcado descenso el rubro Agropecuario y las categorías de hasta 20 y de 51 a 100 trabajadores.

Además, se debe mencionar que la gestión del personal en estos casos es desempeñada mayoritariamente por profesionales de Recursos Humanos y por Otros funcionarios con proporciones muy similares.

La táctica motivacional más escogida por estas organizaciones se relaciona con los Incentivos económicos, los cuales constituyen el único método de fidelización en el sector Agropecuario y a su vez son los que predominan en Comercio y en Servicios.

Siguiendo con este orden de prelación se encuentran las Capacitaciones, técnica que se destaca en el rubro Industria y expresa una importante participación en el sector Servicios.

La Flexibilidad también se adjunta a esta lista y se manifiesta con proporciones homogéneas en Industria, Comercio y Servicios. Con menor injerencia y únicamente en Industria y Servicios, se aplican estrategias de Participación en las decisiones; y finalmente se mencionó, en Industria, una Cena anual con las familias de los empleados y la familia fundadora de la empresa.

3) *Analizar las políticas de conciliación que se implementan para mantener equilibrio entre el entorno laboral y familiar.* Molinari (2011), Maison (2013) y Graybill (2014) plantean que en la actualidad el trabajo ha dejado de ser el eje en la vida de los jóvenes “Y”, por lo tanto, procuran que su ámbito laboral no interfiera sobre su vida privada impidiéndole realizar actividades personales como deportes o pasar tiempo con la familia y amigos; se debe reflexionar sobre la idea de un equilibrio entre ambos contextos.

En este marco, se observó que Tiempo libre es el aspecto más solicitado por esta generación a sus empleadores, y su valía es tan trascendente que se impone en el rubro Comercio con un amplio margen de puntuación. La Flexibilidad por su parte, también constituye un componente esencial entre los reclamos a las organizaciones, y en el caso de la muestra cobra protagonismo en el sector Industria. A su vez, los Horarios flexibles fueron seleccionados como el tercer factor motivacional por parte de los *Millennials* encuestados.

A pesar de ello, esta búsqueda de armonía en el trinomio trabajo-familia-intereses personales no conforma la esencia de las estrategias que desarrollan estas organizaciones para motivar y fidelizar a los jóvenes “Yers”, dado que sus intervenciones al respecto están orientadas fundamentalmente a estímulos económicos.

4) *Indagar el nivel de cumplimiento de las expectativas que poseen los Millennials en cuanto a lo que pretenden de la organización y lo que realmente obtienen.* En el marco de este último objetivo surgen los postulados de John Stacy Adams en la Teoría de la Equidad (1963), en la que se explica que los trabajadores pretenden que sus retribuciones se equiparen con sus contribuciones a los objetivos organizacionales.

Con la información obtenida en la muestra, se puede determinar que una gran proporción de la Generación Y se encuentra satisfecha respecto a la situación antes mencionada. Este índice de satisfacción se manifiesta en todos los sectores económicos estudiados, y adquiere

mayor relevancia en los colaboradores de 30 a 37 años de edad y en los niveles Ejecutivo y Mandos Medios.

No obstante, también se observa que existe un tercio de los trabajadores que se manifiesta poco satisfechos.

Por último, es preciso relacionar la información precedente con el desarrollo de una carrera dentro de la organización. A partir de este análisis se puede corroborar que, con magnitudes similares, la misma fracción que está satisfecha también respondió a favor de la posibilidad de permanencia y crecimiento profesional en la empresa, y pertenecen en su mayoría a los sectores Industria y Servicios, al nivel Ejecutivo y poseen entre 18 y 30 años.

6.2 Implicancias Prácticas:

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten reivindicar la importancia del profesional de Recursos Humanos como actor fundamental de la gestión de las empresas en la postmodernidad.

Como experto en la materia, este profesional posee los conocimientos y las herramientas necesarias para analizar, comprender y administrar la diversidad generacional presente en todas las organizaciones de la actualidad. Una profunda caracterización de los *Millennials* respecto a sus prioridades, intereses, factores motivacionales, sector económico y contexto geográfico va a permitirle determinar si las tradicionales políticas de administración de personal pueden continuar aplicándose, o si será necesaria la planificación y ejecución de estrategias innovadoras para lograr una óptima vinculación.

Por otro lado, es quien debe generar conciencia en los empresarios y dirigentes acerca de las nuevas tendencias en la gestión de los recursos humanos, destacando la importancia de mantener a sus colaboradores implicados con la organización para lograr la mayor eficiencia y productividad durante el tiempo que permanezcan en ella.

6.3 Limitaciones y Futuras líneas de investigación:

Las limitaciones de este trabajo se relacionan con la metodología planteada. Dado que se utilizó el criterio muestral no probabilístico intencional y se seleccionó a los sujetos en base a la mayor predisposición para ofrecer información, los resultados obtenidos no son representativos de toda la población, sino que cumplen un rol orientativo.

Como futuras líneas de investigación se plantean los siguientes interrogantes: ¿el contexto socioeconómico tiene alguna influencia en la determinación de los deseos y necesidades de los *Millennials*? ¿Las características de la muestra estudiada representan solo una situación regional o son parte del “Gen Y” en toda la Provincia de Santa Fe?

Una última línea de análisis se relaciona con surgimiento del liderazgo o gerencia co-inspirativa en la que los *Millennials* tengan la oportunidad de ser partícipes activos en la generación y realización de proyectos para conseguir su propio bienestar.

6.4. Conclusiones:

- Los estímulos económicos y las cuestiones ligadas a las remuneraciones influyen de manera significativa en la motivación de los *Millennials*, pero también adquieren trascendencia los horarios flexibles. Es que esta generación no negocia su libertad y exige tiempo libre para compartir con su familia y amigos.
- El reconocimiento de logros, enriquecimiento de puestos, clima agradable y seguridad laboral son reconocidos como agentes de fidelización; sin embargo, no se observaron estrategias de motivación orientadas a ello.
- La tolerancia, autonomía y cordialidad se distinguen como innovadores entre aquellos aspectos solicitados por los “Yers” a las empresas.
- Una proporción más que considerable de la muestra se manifestó a favor de la importancia de motivar al personal, dado que influye de manera directa en la

rentabilidad y posibilita que los recursos humanos estén comprometidos con la organización.

- No se observa una relación semejante entre la dimensión de quienes expresaron su patrocinio por dichas medidas de fidelización, y las que efectivamente las llevan a cabo. Se comprobó que un tercio de la muestra no dispone de estrategias motivacionales.
- La relación entre contribuciones y recompensas indica que una gran parte de los *Millennials* se encuentra satisfecha, no obstante, una fracción importante también se manifestó poco satisfecha. Este contexto de disconformidad es la antesala en la que comienza a descender la motivación de los empleados, y como consecuencia declina su compromiso hacia la empresa e impide obtener “la milla extra”.

Bibliografía

- Aranda, E. (2016). *La Gerencia de la Felicidad: un nuevo modelo para la gestión de las organizaciones*. Tesis no publicada. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia. Obtenido en la web (17 de septiembre de 2017): <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/15964>
- Atkinson, J. W. (1958). *Motives in Fantasy, Action and Society*. Van Nostrand, Nueva York, p. 602.
- Bhana, V. (2014). Interpersonal skills development in Generation Y student nurses: A literature review. *Nurse Education Today*, 34, p. 1430–1434.
- Basagaña, E. (2008). *La humanización de las empresas. La nueva revolución. Recomendaciones para entender el mundo empresarial de hoy*. Libro impreso. Buenos Aires, Argentina. DUNKEN.
- Bauman, Z. (2007). *Between Us, the Generations*. J. Larrosa (editor): On Generations. On coexistence between generations. Barcelona: Fundación Viure i Conviure.
- Begazo, J. D., y Fernández, W. (2015). *Los Millennials peruanos: características y proyecciones de vida*. *Gestión en el Tercer Milenio*, 18 (36), p. 9-15.
- Berrios, M. & Pilgrim, M. (2013). *¿Lo pequeño sigue siendo hermoso? Revisión bibliográfica de los datos empíricos sobre la contribución de las PYME a la creación de empleo*. Organización Internacional del Trabajo y Agencia Alemana para la Cooperación Internacional. Artículo obtenido en la web (28 de septiembre de 2017) http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/employment-reports/WCMS_216909/lang--es/index.htm
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. Libro impreso. Buenos Aires, Argentina: McGraw-Hill.
- Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores - Su impacto en lo laboral*. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2 (4), p. 133-153.
- Cialdini, R., Petrova, P. & Goldstein, N. (2004). *Los costos ocultos de la deshonestidad organizacional*. *MIT Sloan Management Review*, 45 (3), p. 67-73.
- Chaudhuri, S. & Ghosh, R. (2012). *Reverse mentoring: A social exchange tool for keeping the Boomers engaged and Millennials committed*. *Human Resource Development Review*, 11 (1), p. 55-76.
- Cook, A. (2008). *The essential guide to employee engagement: better business performance*.
- Cuesta, E. M. (2012). *El impacto de la Generación Y en las organizaciones. Claves y desafíos de una nueva época*. Libro impreso. Buenos Aires, Argentina: EDICON.
- Derville, T. (2013). Relationship management with the Millennials Generation of public relations agency employees. *Public Relations Review*, 39 (1), p. 222–225.
- Dychtwald (2006). Citado en Simón, C. y Allard, G. (2007), Op. Cit., p 18.

- Eisner, S. (2005). *Gestión de la Generación Y*. Engineering Management Review, 39 (2), p. 6-18.
- Frankl, V. E (1986). *La idea psicológica del hombre*. Rialp, Madrid.
- Gadow, F. (2010). *Dilemas: la gestión del talento en tiempos de cambio*. Libro impreso. Buenos Aires, Argentina: GARNICA.
- Gilburg, D. (2007). *Brecha de Liderazgo*.
- Gilli, J. J & Tartabini, A. M (2013). *Organización y administración de empresas*. Libro impreso. Buenos Aires, Argentina. CENTRO CULTURAL DE LA COOPERACIÓN FLOREAL GORINI.
- Graybill, J. (2014). *Millennials among the Professional Workforce in Academic Libraries: Their Perspective on Leadership*. The Journal of Academic Librarianship, 40 (1), p. 10-15.
- Guzmán, I. J. (2010). *Grupos generacionales en las organizaciones*. Revista OIKONOMOS, Año 1 Vol. 1. La Rioja, Argentina.
- Labrador Fernández, J., & Sobrino de Toro, I. (2016). *Diagnóstico de la diversidad generacional. Análisis del talento intergeneracional en las empresas*. Observatorio Generación y Talento, y Universidad Pontificia de Comillas. España. Obtenido en la web (01/09/2017): <http://www.generaciona.org/generaciones.pdf>.
- Klein, H. J. (1989). *An integrated Control Theory Model of Work Motivation*. Academy of Management Review, 14, 2, p. 150.
- Koontz y O'Donnell (1988). *Liderazgo*.
- Lowe, D., Levitt, K. & Wilson, T. (2008). *Solutions for Retaining Generation Y Employees in the Workplace*. Business Renaissance Quarterly, p. 43.
- Lundin, S., Paul H. & Christensen J. (2001). *Fish: la eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación* (5° ed.). Libro impreso. Buenos Aires, Argentina: EMPRESA ACTIVA.
- Maison, P. (2013). *El trabajo en la posmodernidad. Reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la Generación Y*. Libro impreso. Buenos Aires, Argentina: GARNICA.
- Martin, C. (2005). *De alto mantenimiento a alta productividad: lo que los gerentes necesitan saber sobre la Generación Y*. Entrenamiento industrial y comercial, Vol. 37 Número: 1, p.39-44.
- Maslow, A (1943). *A theory of human motivation*. Psychological Review, 50 (4) p. 370-396.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand, Princeton, NJ.
- Miles, R. (1975). *Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development*. Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, p.129.
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional* (5° ed.). Buenos Aires, Argentina. TEMAS GRUPO EDITORIAL.

- Naranjo, P. (2009). *Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*. Educación 2009. 33(2).
- Ortega y Gasset, J. (1923). *La idea de las generaciones*. El tema de nuestro tiempo. Obras completas. Madrid: Revista de Occidente.
- Pecotich, A. & Churchill, G. A. (1982). *An examination of anticipated satisfaction importance valence controversy*. Organizational Behavior and Human Performance, 27, p. 214.
- Rodríguez Peñuelas, M. A. (2010). *Métodos de investigación: diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. Culiacán, Sinaloa. Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional (10ª ed.)*. San Diego State University. Pearson.
- R. Stogdill (1948) Definición de Liderazgo.
- Sabino, C. (1986). *El proceso de investigación*. ED. PENAPO.
- Shaufeli, W. B., Martínez, I., Marquez Pinto, A., Salanova, M. y Bakker, A.B. (2002). Burnout and engagement in university students: a cross national Study. Journal of Cross Cultural Psychology, (33), p. 464-481.
- Smola, K. y. (2002). *Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium*. Journal of Organizational Behavior, 2 (4).
- Stein, J. (2013). *Millennials: The Me Me Me Generation*. TIME. Obtenido en la web (16 de septiembre de 2018): <http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>
- Toates, F. (1969). *Sistemas motivacionales*. Debate, Madrid, p.16.
- Thompson, N. (2011). *Administración de los Millennials: Estrategias de retención de empleados para la Generación Y*. Obtenido en la web (16 de septiembre de 2018): https://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/240
- Varela, H. G. (2009). *Los "Y" o Millennials: atributos generacionales versus perfil ideal del extensionista contemporáneo*. Universitas Psychologica, 8 (2), p. 323-338.
- Vélaz Rivas, J. (1999). *Motivos y motivación en la empresa*. Libro impreso. Madrid, España. GARNICA.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad*. Buenos Aires: ED. DE LAS CIENCIAS.
- Vroom, V. (1964). *Trabajo y Motivación*. Wiley, Nueva York.
- Wefald, A. J.: Downey R. G. (2009). *Construct Dimensionality of Engagement and its relation with satisfaction*. Journal of Psychology, (143), p. 91.112.
- Wilson, M. E. (2004). *Teaching, learning, and millennial students*. New directions for student services, (106), p. 59-71.

Anexos

Modelo de Encuesta N°1: Gerente y/o Responsable de Recursos Humanos.

El objetivo de la presente encuesta es analizar la relación entre las PyMES de la región y la Generación Y, con el fin de determinar la existencia de programas que fortalezcan su motivación y generen compromiso con la organización.

1. Datos de la Empresa (indicar con una cruz):

1.1 Sector Económico:

Industria Comercio Agropecuaria Servicios

1.2 Actividad: _____

1.3 Indicar el rango correspondiente a la cantidad de empleados:

0 a 20 21 a 50 51 a 100 Más de 100

1.4 ¿Cómo se gestionan los recursos humanos? (Indicar con una cruz)

Dpto. de RR. HH
 Gerente
 Otros funcionarios
 Terceros (Consultora, etc.)

2. Generaciones

2.1 Indicar el porcentaje aproximado de cada generación en el total de empleados.

- Tradicionalistas (70 años o más) _____%
- Baby Boomers (entre 51 y 69 años) _____%
- Generación X (entre 35 y 50 años) _____%
- Generación Y (entre 18 7 37 años) _____%
- Generación Z (18 años o menos) _____%

3. Generación Y

3.1 Calificar los siguientes conceptos (indicar la escala de 1 a 4):

<i>Concepto</i>	<i>Calificación</i>
Importancia que le dan al trabajo	
Respeto a la autoridad	
Compromiso con la labor	
Compromiso con la empresa	

1) Mucho
2) Regular
3) Poco
4) Nada

3.2 ¿Qué aspectos demanda?

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Remuneraciones | <input type="checkbox"/> Flexibilidad |
| <input type="checkbox"/> Seguridad Laboral | <input type="checkbox"/> Tiempo libre |
| <input type="checkbox"/> Reconocimiento | <input type="checkbox"/> Otro: _____ |

4. Motivación

4.1 ¿Considera importante desarrollar políticas de motivación?

- Si No

4.2 Indique en cuál/cuáles de los siguientes aspectos impacta la motivación del personal:

- Rentabilidad
- Eficiencia
- Clima de trabajo
- Recursos humanos comprometidos con la organización

4.3 ¿Dispone de estrategias que contribuyan a generar o mejorar su nivel compromiso y motivación? (Indicar con una cruz)

- Si No En proceso de planificación

4.3.1 En caso afirmativo, indicar con una cruz en qué consisten:

- Incentivos económicos y promociones
- Participación en decisiones
- Flexibilidad de horarios y lugares de trabajo
- Capacitaciones
- Otro: _____

Modelo de Encuesta N°2: Empleado Millennials.

El objetivo de la presente encuesta es conocer las principales características de la Generación Y en región, para lo cual será necesario identificar sus factores de motivación, sus valores imprescindibles e innegociables, sus expectativas, etc.

1. Datos de Identificación:

1.1 Indicar el nivel de jerarquía que posee en la empresa:

Nivel Ejecutivo Mandos Medios Nivel Operativo

1.2 Indicar el rango correspondiente a su edad:

18 a 25 25 a 30 30 a 37

1.3 Sector Económico: _____

2. ¿Cuál/es de los siguientes ítems considera que son factores de motivación laboral?

- Horarios flexibles
- Incentivos económicos
- Enriquecimiento de puestos (mayor autonomía y variedad de tareas)
- Reconocimiento de logros
- Clima laboral agradable
- Otros: _____

3. Calificar los siguientes conceptos (indicar escala de 1 a 4):

<i>Concepto</i>	<i>Calificación</i>
Equilibrio entre trabajo e intereses personales	
Libertad	
Amigos / Familia	
Satisfacción con las tareas	
Diversión / Ocio / Placer	
Capacitaciones	

- | |
|---|
| 1) Innegociable.
2) Imprescindible.
3) Prescindible.
4) Indiferente. |
|---|

4. ¿Considera la posibilidad de desarrollar una carrera dentro de la empresa?

Sí No Tal vez

¿Por qué? _____

5. ¿Cómo se siente respecto a lo que Ud. aporta a la empresa y lo que realmente obtiene de ella? (Indicar con una cruz):

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Muy Satisfecho | <input type="checkbox"/> Poco Satisfecho |
| <input type="checkbox"/> Satisfecho | <input type="checkbox"/> Nada Satisfecho |

6. ¿Qué otro aspecto considera que contribuye a mejorar su nivel de compromiso y/o fidelización hacia la empresa? _____

ANEXO E - FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

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>	Zilli, Fabián Maximiliano.
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	35.754.935
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Motivación y Fidelización de la Generación Y: Análisis de empresas PyME de Reconquista y Avellaneda.
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	fabianzilli@hotmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21.

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 <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	Resumen e Introducción.

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

Lugar y fecha: Córdoba, 10 de octubre de 2018

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

_____ certifica que la tesis
adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

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