



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
DEL NORDESTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Las percepciones de los administradores de empresas respecto a la  
"Generación Y" y su impacto en las prácticas de gestión de talento  
humano.**

**Tesis presentada para cumplir con los requisitos finales para la obtención del título de Magister en  
Gestión Empresarial**

- ✦ Alumna: Lic. Yvonne Brunel.
- ✦ Correo electrónico: yvonne\_ctes@hotmail.com
- ✦ Directora de tesis: Mgter. María Azul Forclaz.
- ✦ Co-directora de tesis: Dra. Ana Rosa Pratesi.

Agosto de 2017  
Resistencia, Chaco  
Argentina

## **DEDICATORIA**

---

Dedico esta investigación a mis padres, hermanos y mi compañero de vida por haberme alentado a emprender un nuevo desafío y motivarme para finalizar mi estudio de posgrado y continuar así con mi desarrollo personal y profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

---

Es inevitable pensar en todos aquellos que de alguna manera han formado parte de esta etapa final de la carrera de posgrado y que contribuyeron a que este trabajo llegue a un feliz término.

Es por ello que agradezco especialmente a mi Directora Azul Forclaz, no solo por haber aceptado dirigir esta tesis, sino por su colaboración y predisposición en este proceso.

Agradezco igualmente a mi codirectora Ana Pratesi por su ayuda y aportes para la realización del presente trabajo.

No puedo dejar de mencionar también al director de la carrera de maestría, Dr. César Dellamea por sus oportunas sugerencias a la hora de realizar el informe final de esta investigación.

Por último, quiero destacar y agradecer el apoyo de mis compañeros de la carrera de posgrado, Rosina Alonso y Fernando Alesso, por el aliento y fuerza constante para realizar este trabajo, el cual hoy concluyo con gran satisfacción.

¡Muchas Gracias!

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

---

DEDICATORIA.....	0
AGRADECIMIENTOS.....	1
RESUMEN .....	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN .....	7
Planteamiento del problema.....	7
Objetivos.....	9
Justificación .....	10
<b>CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>12</b>
Antecedentes de la investigación.....	12
El contexto empresarial de la región del NEA .....	15
La gestión de talento humano y las Pymes .....	16
Convivencia de las distintas organizaciones en la empresa .....	17
La relación empleador-empleado.....	17
Nuevos paradigmas y replanteo de modelos para enfrentar los desafíos a la competitividad y sustentabilidad empresarial .....	19
La visión desde el cambio de estrategia (crear valor compartido).....	20
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
Teoría generacional .....	22
Baby Boomers.....	23
Generación X .....	23
Generación Y.....	24
Algunas características distintivas de la generación Y .....	26
Generación Z.....	28
La gestión de talento humano .....	29
Prácticas de gestión de talento: atracción, desarrollo y retención .....	30
El Mercadeo Interno como un enfoque de Gestión del Talento Humano .....	31
Cultura organizacional.....	32

Liderazgo.....	36
Clima organizacional.....	38
Satisfacción laboral.....	39
Satisfacción y productividad.....	41
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....</b>	<b>42</b>
Tipo de investigación.....	42
Método de la investigación .....	42
Población y muestra .....	42
Categorías de análisis .....	44
Fuentes de datos y técnicas de recolección de datos .....	44
Análisis de los datos.....	45
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>46</b>
Presentación de las empresas seleccionadas para la investigación.....	46
Percepción de los administradores de la empresa respecto a la generación y .....	50
Impacto de la generación y en las principales prácticas de gestión de talento humano.....	58
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>68</b>
Aspectos diferenciales de la generación Y según la percepción de los administradores .....	68
Impacto de la generación Y respecto a las prácticas de gestión de talento humano .....	70
Algunas líneas de acción.....	71
Limitaciones al alcance de la investigación .....	72
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>79</b>

## ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

---

Ilustración N° 1: Tipos de cultura organizacional.....	36
Tabla N° 1: Estilos de liderazgo .....	38
Tabla N° 2: Perfil de los administradores entrevistados de las empresas seleccionadas.....	48

## RESUMEN

---

En un escenario altamente competitivo, la gestión de talento humano se ha convertido en la clave para el éxito empresarial para enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado. Se puede observar en las empresas cada vez más una mayor diversidad de generaciones en un mismo entorno laboral debido a cambios culturales, productivos, tecnológicos, demográficos, entre otros.

La presente investigación analiza las percepciones de los administradores respecto a la “Generación Y” y su impacto en las prácticas actuales de gestión de talento humano en empresas de la ciudad de Resistencia, provincia del Chaco, Argentina. Para ello se realizó un estudio exploratorio-descriptivo con enfoque cualitativo por medio de entrevistas en profundidad a administradores de cinco de tales empresas. De los resultados obtenidos, se identificaron los principales aspectos diferenciales de la generación Y, su impacto en las prácticas de gestión de talento humano y posibles líneas de acción para los administradores frente a la problemática que conllevan las distintas generaciones.

Palabras clave: Generación Y – gestión de talento humano – prácticas de gestión de talento humano.

## **ABSTRACT**

---

In a highly competitive scenario, the management of human talent has become the key to business success to meet the current and future demands of the market. It is possible to observe in the companies more and more a greater diversity of generations in the same work environment due to cultural, productive, technological, demographic changes, among others.

This research analyzes the managers' perceptions regarding the "Generation Y" and its impact on current human talent management practices in companies in the city of Resistencia, Chaco province, Argentina. For this purpose, an exploratory-qualitative descriptive study was conducted through in-depth interviews with managers of five of these companies. From the results obtained, possible lines of action were identified for these administrators in the face of the problems that come with the different generations, especially the generation Y.

Keywords: Generation Y - human talent management - human talent management practices.

# INTRODUCCIÓN

---

*“Cuando teníamos las respuestas nos cambiaron las preguntas”*

Jorge Enrique Adoum

1926 - 2009

## **Planteamiento del problema**

En los últimos años, una de las quejas más recurrentes por parte de las organizaciones empresariales se relaciona con el alto nivel de rotación de sus jóvenes profesionales y con la poca fidelización que manifiestan. Por un lado, las empresas buscan personas con actitud proactiva, fieles, comprometidas y con disposición a implicarse en los proyectos laborales. Por el otro, estas personas demandan propuestas desafiantes, ámbitos de realización, equilibrio entre vida personal y trabajo (Cuesta, Ibañez, Tagliabue y Zangaro, 2009).

Algunas investigaciones llevadas a cabo sobre todo en Estados Unidos y Europa sostienen que estas conductas son el resultado de sus características generacionales. En cambio, en Latinoamérica hay escaso registro de trabajos académicos destinados a describir a los jóvenes en función de su pertenencia generacional (Cuesta, Ibañez, Tagliabue y Zangaro, 2009).

Aquí cabe destacar que en el escenario laboral presente conviven cuatro generaciones de trabajo: los Baby Boomers; la Generación X; la Generación Y y la generación Z. Lo cual conlleva grandes desafíos para las empresas en cuanto a la coexistencia de personas nacidas en diferentes épocas que trabajan de distintas maneras.

En palabras de Calabuig Orsi (2013), ya no se trata de atraer a los mejores talentos de las nuevas generaciones sino de influenciar en las políticas corporativas. Además, casi el 90% de los empleados trabaja pensando en cambiarse de empleo y más de la mitad de los líderes no tienen idea de que esto sucede. Si tenemos en cuenta que la principal razón que argumentan las personas para renunciar a una empresa es un mal jefe, es urgente que los líderes empresariales y las áreas de Gestión de Capital Humano tomen conciencia de que su rol es cada vez más complejo y que no alcanza con resolver la problemática de la nómina sino que deben desarrollar políticas apropiadas para la gestión de talento humano indispensable para el éxito y supervivencia de las empresas.

En este sentido, el mundo del trabajo está cambiando en muchos aspectos y de manera irreversible. Las nuevas generaciones ya no consideran a la remuneración como único factor de interés a la hora de elegir dónde trabajar y, cada vez más, son ellos quienes eligen. Las organizaciones trabajan activamente en la construcción de una propuesta de valor al empleado atractiva. Se trata de la materialización de los beneficios, tanto económicos como simbólicos, que ofrecen a sus empleados actuales o futuros, y que no siempre están atados a los recursos o el tamaño de la empresa. Estas propuestas de valor están vinculadas, por ejemplo, al buen ambiente laboral, flexibilidad, reconocimiento y equilibrio entre trabajo y vida privada, entre otros (Ortega, 2015).

Así, la gestión humana es uno de los ámbitos empresariales que últimamente ha tenido los mayores cambios, al convertirse en un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventajas competitivas sostenidas (Calderón Hernández, Naranjo Valencia y Álvarez Giraldo, 2010).

En concordancia con el párrafo anterior, la gestión humana ha venido evolucionando de prácticas individuales e instrumentales hacia un enfoque estratégico que busca integrarla a la estrategia empresarial, donde se considera que el talento humano juega un papel vital para los resultados y la creación de valor en las empresas, lo cual demanda una acertada gestión (Buller y McEvoy, 2012; Calderón et al. 2011, 2008 y 2006; Calderón, 2008, citados por Vivares Vergara, 2012).

De esta manera, la nueva dinámica generacional presenta distintas oportunidades de alta importancia estratégica para las empresas, tales como crecimiento de la organización, diseño de nuevos productos y servicios, incremento de la productividad y retención de talento (Manpower, 2010).

No obstante, el comportamiento humano en las organizaciones es mucho más difícil de cambiar que una estructura organizativa o unas prácticas comerciales, pero las empresas que lo consiguen tienen garantizada una ventaja competitiva a largo plazo (Hemingway; Baker y Greenberg, 2007).

En este caso, nos interesa especialmente la generación Y, por ser los protagonistas del próximo relevo generacional y por tratarse de personas con unas características distintivas respecto de las generaciones precedentes. Según Eisner (2005, citado en Tomé Gómez, 2014), la generación Y tiende a tener disposición a luchar por la libertad, sociabilidad y alta valoración del hogar y la familia.

Asimismo, buscan el reconocimiento de sus logros, valoran el entrenamiento para adquirir nuevos conocimientos y esto lo articulan con un balance de vida personal (Vergel, 2014).

Con base a estas consideraciones, y atento a que la ciudad de Resistencia, provincia del Chaco no escapa a esta realidad, se ha planteado el problema de investigación a través del siguiente interrogante:

¿Cuáles son las percepciones de los administradores de empresas respecto a la “Generación Y” y cuál es el reflejo de esas percepciones en las prácticas actuales de gestión de talento humano?

Para llevar a cabo este estudio, se seleccionaron cinco empresas de la ciudad de Resistencia, conforme a los criterios que se detallan en el capítulo III correspondiente al diseño metodológico.

## **Objetivos**

### General:

Analizar las percepciones de los administradores respecto a la “Generación Y” y su impacto en las prácticas actuales de gestión de talento humano en empresas de la ciudad de Resistencia, provincia del Chaco.

### Específicos

- Identificar los aspectos diferenciales positivos y negativos de los trabajadores de la generación Y respecto de las otras generaciones (baby boomers, generación X y Z) desde la perspectiva de sus administradores.
- Describir el impacto de la generación Y respecto a las políticas y/o prácticas de gestión de talento humano en las empresas locales seleccionadas para la investigación.
- Proponer posibles líneas de actuación que puedan generar mejores y, en su caso, nuevas prácticas de gestión de talento humano acorde a las distintas generaciones identificadas en las empresas locales seleccionadas.

## Justificación

El reconocimiento a nivel mundial de la importancia de desarrollar las habilidades interpersonales de los directivos y profesionales al servicio de las organizaciones, está estrechamente ligado a la necesidad que éstas tienen de conseguir y mantener empleados y ejecutivos de alto desempeño (Barranco Navarro, 2014).

Esto refleja la necesidad de lograr competitividad en las organizaciones, en un mundo turbulento y lleno de desafíos, así como contar con el apoyo irrestricto y el soporte de los socios internos en la realización de los negocios y el logro de resultados que producirán retornos garantizados a la organización (Chiavenato, 2009).

En concordancia con Molinari (2009), subrayamos: "La generación Y son 2.300 millones de personas en el mundo, quienes dominarán los próximos años del management. Por lo tanto, tenemos que cambiar a las empresas para que funcionen de acuerdo a estas personas". Cabe así señalar, al decir de Robbins (2004): "Entender que los valores de los individuos difieren pero tienden a reflejar los valores de la sociedad del período en el cual crecieron, puede ser una ayuda valiosa para explicar y pronosticar el comportamiento".

Según un estudio realizado por Universum Global, en el año 2020 los Millennials serán el 50% de los trabajadores, mientras que en el 2025 representarán el 75% del total de la fuerza laboral mundial. Es por eso que las compañías argentinas y mundiales deben adaptarse hoy, si quieren atraer y mantener a los talentos jóvenes del milenio.<sup>1</sup>

En este sentido, es fundamental conocer las percepciones de los empleadores sobre las distintas generaciones: El mayor conocimiento de las diferencias de las generaciones aporta elementos tanto para empleadores como profesionales a fin de identificar puntos de encuentro, oportunidades de complementación y sinergias, detectar posibles fuentes de conflicto y su adecuado manejo. Se

---

<sup>1</sup> Infobae (04/09/2016). *Empresas 2.0: los Millennials cambiaron los paradigmas laborales*. Recuperado el 10/11/2016 de: <http://www.infobae.com/tendencias/2016/09/04/empresas-2-0-los-millennials-cambiaron-los-paradigmas-laborales/>

pretende entonces aportar información relevante para los empresarios, trabajadores y demás actores de la sociedad que tengan interés sobre esta problemática.

Finalmente, esta investigación se justifica por la proyección de su utilidad en tanto la escasez de estudios sobre esta temática en la provincia del Chaco y en la región. De esta manera, la investigación realizada puede servir de base y ayuda para futuras investigaciones que tomen aspectos relacionados a la temática aquí estudiada.

A continuación se expone brevemente el contenido de los siguientes capítulos que componen la investigación:

CAPÍTULO I: Marco contextual, en el cual se exhiben los principales estudios hallados mediante la revisión y búsqueda de información acerca de los antecedentes y el contexto actual a nivel nacional e internacional donde se inserta la problemática en estudio.

CAPÍTULO II: Marco teórico, en el cual se exponen las principales teorías, conceptos y enfoques considerados para enmarcar y comprender el tema de investigación.

CAPÍTULO III: Metodología, en el cual se fundamentan los principales aspectos metodológicos establecidos para la realización de la tesis.

CAPÍTULO IV: Presentación y discusión de resultados de la investigación, en el cual se presentan los datos obtenidos y se tratan los principales temas que toman relevancia para lograr responder los objetivos de investigación que se plantearon al inicio.

Por último, se exponen las conclusiones, producto de los principales hallazgos del estudio, abordadas desde un análisis reflexivo de los resultados obtenidos y de los objetivos propuestos por esta investigación.

# CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL

---

*“La naturaleza humana, lo mismo que un árbol, no florecerá ni dará frutos si se planta y se vuelve a plantar durante una larga serie de generaciones en el mismo terreno ya cansado”*

Nathaniel Hawthorne

1804 - 1864

## **Antecedentes de la investigación**

De la revisión y análisis de antecedentes relacionados directa e indirectamente con el tema de estudio, se hallaron diversas publicaciones e investigaciones que se comentan a continuación.

Un estudio realizado en el Centro para el Liderazgo Creativo en Greensboro, Carolina del Norte, Estados Unidos, en el cual se encuestó a 191 ejecutivos de alto nivel en seis compañías de Fortune 500, que buscó una respuesta a la pregunta: *¿Por qué fracasan los gerentes?* La mayor razón para el fracaso, de acuerdo con estos ejecutivos, es la pobreza de habilidades interpersonales. En dicho estudio, se estima que la mitad de los gerentes y 30% de los gerentes senior tienen algún tipo de dificultad con la gente. Coinciden con estos hallazgos las encuestas que han buscado determinar qué habilidades consideran los reclutadores de universidades como las más importantes para la eficacia en el trabajo de los egresados de los Master. Estas encuestas han identificado consistentemente las habilidades interpersonales como las más importantes (Barranco Navarro, 2014).

En sintonía con el antecedente anterior, otro estudio titulado *"Managing Tomorrow's People"* de la consultora PWC en el año 2007, realizado a 2739 graduados de distintos países (China, Estados Unidos y Reino Unido) reveló que el 90% de los nuevos graduados sólo aceptarían posiciones en empresas donde los valores y responsabilidad social de la misma estén alineados con sus propias convicciones (Calabuig Orsi, 2013).

Bajo esta lógica, podemos entender que las habilidades técnicas son necesarias, pero insuficientes, para el éxito en las empresas. En los ámbitos laborales de hoy, cada vez más competitivos y demandantes, los gerentes y profesionales no podrían tener éxito basándose únicamente en sus habilidades técnicas, deben también poseer buenas habilidades con la gente, es decir, tener o desarrollar competencias interpersonales (Barranco Navarro, 2014).

Otra investigación realizada en Colombia por la reconocida consultora a nivel mundial Hays en el año 2014, sobre las actitudes de la generación Y, demostró cuáles son las características que los atrae frente a un potencial empleador y qué recompensas los hace quedarse o mantenerse, en donde la formación y el equilibrio trabajo-vida suman mucho. Por otra parte, siguiendo con esta investigación, la generación Y difiere considerablemente de región a región y de país a país. Por ejemplo, mientras que las personas pertenecientes a este rango desean ser compensadas adecuadamente y así crear riqueza, en el Reino Unido o EE.UU., prima el valor que se le da al equilibrio entre trabajo y vida, así como a la satisfacción en el trabajo (Vergel, 2014).

De acuerdo con laies y Ruibal (2014), los resultados del estudio "Empresa de los sueños de los jóvenes" realizado por la consultora Cia de Talentos en el año 2013 en Argentina, muestra que la mayoría de los jóvenes entre 17 y 26 años preferiría construir su propio emprendimiento antes que obtener un empleo. No quieren un trabajo, sino un proyecto. Necesitan darles sentido a sus vidas, entusiasmarse, sentir desafíos. No están dispuestos, como sus padres, a esforzarse toda la vida para alcanzar el objetivo buscado al final del camino. Convencidos de que "son así", las empresas introducen compensaciones para retenerlos o entusiasmarlos: talleres, beneficios, bonos, ropa informal, etc. Pero esto no produce la respuesta esperada. El desafío es entenderlos, integrarlos y comprometerlos, porque cuando eso ocurre, son sumamente productivos.

Deloitte ha publicado en el año 2014 un estudio sobre diferentes perspectivas y opiniones de las nuevas generaciones. Es el resultado de una encuesta realizada a casi 7.800 jóvenes procedentes de 28 países de todos los continentes, nacidos con posterioridad al año 1982 y con trabajo full-time. El cuestionario apuntó a indagar sus percepciones acerca del papel que juegan los negocios en la sociedad; la responsabilidad de las empresas y de los gobiernos y cómo cada uno gestiona los desafíos que enfrenta la sociedad; el potencial impacto de las nuevas tecnologías y de la innovación; y cómo las organizaciones ayudan a las personas a innovar y a desarrollar sus habilidades de liderazgo.

Algunos de los resultados más interesantes giran en torno a la temática de la innovación. No hay duda que en un mundo tan cambiante, competitivo e impredecible, ésta es fundamental para generar modelos disruptivos, permitiendo que las nuevas ideas emerjan y se implementen acompañando el crecimiento de los negocios, pero fundamentalmente actuando como catalizador de la resolución de las problemáticas sociales.

Así, el 78% de la generación Y cree que la innovación es esencial para el crecimiento de los negocios. Sin embargo, solamente 26% siente que los líderes actuales hacen lo suficiente para promover prácticas que la incentiven, 84% aseguró que las innovaciones en los negocios tienen un impacto positivo en la sociedad y 65% que las actividades de su empresa las benefician de alguna manera.

En este sentido, cerca de la mitad de los encuestados (45%) cree que las empresas son las que llevan adelante las innovaciones que tienen mayor impacto en la sociedad, en comparación con los gobiernos (18%) y, llamativamente, con las instituciones académicas (17%) (Gadow, 2014).

En concordancia con los antecedentes anteriores, un artículo publicado por Lekant (2015) adiciona que los pertenecientes a la generación Y no están dispuestos a soportar un trabajo poco interesante y rutinario, no quieren dejar las cosas buenas para luego. Lo que sí quieren es dejar su huella en la historia, vivir una vida interesante, formar parte de algo grande, crecer y desarrollarse, cambiar el mundo que les rodea, y no solo ganar dinero. También se destaca otro rasgo muy característico de la generación Y, su alto nivel de preparación académica.

Cabe mencionar, dada la relación con la problemática en estudio que, más allá de la cultura nacional, existen también diferencias entre las empresas y cómo las organizaciones manejan las tensiones jerárquicas. Norberto Góngora (citado por Sohr, 2015), director del Instituto de Investigaciones Administrativas de la Universidad de La Plata, explica que son muchos los factores que influyen en el estilo de una compañía. Uno de ellos es la personalidad de los jefes y del fundador de la empresa. "Hay veces que los fundadores se transforman en mitos dentro de la empresa", dice Góngora, aunque aclara que es difícil determinar cuánto pesa realmente el creador frente a otras variables que influyen en la cultura corporativa.

"El que está arriba, el presidente o el gerente general, es el que genera el estilo de liderazgo", señala Gloria Cassano, especialista en Recursos Humanos y directora de la consultora que lleva su nombre. Es esa persona la que tiene en sus manos la capacidad de generar espacios de trabajo abiertos con un clima que permita una comunicación fluida. La falta de diálogo es uno de los grandes problemas cuando la distancia es grande (Sohr, 2015).

Finalmente, a nivel local se ha hallado un estudio realizado en la ciudad de Resistencia por Rocío González sobre la incorporación de la generación Y al mercado laboral. Se trató de estudio de caso

llevado a cabo en una entidad financiera en el año 2011. La autora se propuso conocer los motivos e intereses particulares de esta generación y considera pertinente desmitificar las creencias que hay respecto de los jóvenes pertenecientes a dicha generación y afirma que cada vez son más las empresas que intentan cambiar y adaptar sus estructuras a las nuevas formas de trabajar.

### **El contexto empresarial de la región del NEA**

Existe consenso entre varios autores (Ceballos, 2000; Bonaffini, 2008) en que las empresas de la región son preponderantemente de carácter tradicional, dado la poca iniciativa innovadora y la falta de proyección estratégica, como así también por el carácter familiar de las mismas que genera una dirección centralizada y escasa profesionalización de sus áreas.

Así, dada la estructura productiva, el tamaño y la cantidad de empleo que generan las empresas, existe un mayoritario predominio de PyMES, de niveles de tecnología reducidos y predominio de agroindustrias y actividades comerciales con bajos niveles de calificación, las cuales demandan poca cantidad de personas (Kiss, 2005).

Al respecto, Ceballos Acasuso (2000) efectuó un análisis acerca del comportamiento empresarial de las PyMES<sup>2</sup> de la provincia de Corrientes, expresando cierta tendencia de aquellas con mayor dotación de personas hacia un fortalecimiento del espacio organizacional y a la disponibilidad de funciones especializadas, específicamente los casos radicados en Corrientes capital, mostraron una estructura organizativa en la que se distinguen áreas funcionales de producción y administración. Además denotaron una mayor diferenciación de niveles de autoridad (dirección, gestión por áreas y supervisión operativa), aunque sus normas son implícitas, y más bien son regidos por usos y costumbres. En cuanto a las acciones orientadas a efectuar alguna modificación en la organización del trabajo, se observó que estas acciones se presentan de manera errática e improvisada, siempre obligadas por la reacción ante un estímulo externo.

---

<sup>2</sup> El estudio identifica y describe la iniciativa empresarial (conductas manifiestas orientadas hacia el cambio, expresadas en acciones concretas verificadas empíricamente, tales como: decisiones tomadas, emprendimientos relacionados con cambios en la gestión organizacional y/o RRHH) y el grado de desarrollo organizacional (asociado al nivel de formalización, disponibilidad de ciertos recursos administrativos y/o de asistencia contable, desenvolvimiento técnico de la administración de personal y de gestión de otras áreas).

Asimismo, resulta indicativo un estudio realizado en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE (2008)<sup>3</sup>, en el que se señalan algunas características de las empresas de la región, resaltándose la preponderancia de las de tipo familiar, las cuales apoyan su funcionamiento en una dirección centralizada y con escasa profesionalización de sus funciones, combinándose generalmente, la figura del dueño miembro de la familia y un administrador profesional, o bien una sola persona en la que se centraliza el poder político y económico de la empresa, señalando la creencia de que el asesoramiento y capacitación profesionales representan gastos y no inversiones.

En cuanto a los sectores de actividad, el privado representa el 72.3%, aunque existe un elevado porcentaje de ocupaciones en el ámbito estatal de la economía. En referencia Van Raap (2004) sostiene que, al ser el NEA expulsor de población hacia grandes centros urbanos, y al producirse el crecimiento de la desocupación en éstos, se verificó una mayor retención de su población, ante lo cual los Estados locales se convirtieron en el principal empleador de la mano de obra excedente.

### **La gestión de talento humano y las Pymes**

Al igual que las grandes empresas y en materia de personal, las pymes requieren de personas calificadas, competentes, autónomas, dinámicas e innovadoras. Sin embargo, por largo tiempo, los dirigentes de pymes han descuidado la gestión de talento humano, al relegarla al nivel de una actividad secundaria. Además, la gestión humana pocas veces se integra a la estrategia de la empresa, si es que ésta existe. Tal situación generalmente es resultado de conocimientos y competencias deficientes de los dirigentes de pymes en gestión de personal.

---

<sup>3</sup> Primeros resultados de la investigación efectuada por docentes de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE, coordinados por la Cra. Liliana Bonaffini, en la que se indica sobre el grado de profesionalización existente en los distintos niveles de conducción de las firmas y marcas en la ciudad de Resistencia. Fuente: Revista Ciencia y Técnica, UNNE, área Ciencias Sociales.

Con respecto al tamaño de las empresas, la Corporación de la Pequeña y Mediana Empresa (CoPyME) clasificó como pequeñas empresas aquellas que ocupan hasta 25 empleados y como medianas a las que emplean entre 26 y 200 empleados.

Como advierte Bauer (1993, citado por Cortés, 2016), una dimensión reducida de la empresa no implica la ausencia de complejidad, sino por el contrario, la complejidad que caracteriza a las pymes es muy diferente de la que prevalece en el funcionamiento de las grandes compañías. Las prácticas de personal en las pymes se caracterizan por una formalización débil. La formalización parece variar en función de las dimensiones de la compañía, el sector de actividad, la visión empresarial, la legislación en vigor, los hábitos de comunicación y la cultura organizacional. Además de adaptarse a los cambios internos de la organización, la administración de personal en las pymes también debe adaptarse a los cambios ambientales que afectan a todas las compañías.

Entre tales cambios destacan el envejecimiento de la población, el arribo al mercado laboral de nuevas generaciones con mayor grado de formación académica, la incorporación de más mujeres a la fuerza de trabajo y la modificación radical de las estructuras familiares (divorcios, familias monoparentales).

Por otra parte, las pymes quizás parezcan menos preparadas que las grandes organizaciones para enfrentarlos (por ejemplo, tienen menos prestigio, ofrecen sueldos y prestaciones menos generosos, brindan menos posibilidades de promoción). No obstante, sus dimensiones reducidas representan varias ventajas. En primer lugar, el menor tamaño de la compañía favorece la comunicación directa, lo que alienta los intercambios y la transferencia de conocimientos entre distintas generaciones. Por otra parte, la polivalencia (esto es, la multiplicidad de funciones) y una mayor autonomía que se ofrecen a los empleados son una respuesta a las expectativas de las nuevas generaciones.

### **Convivencia de las distintas organizaciones en la empresa**

En primer lugar, hay que tener en cuenta que las altas direcciones de las empresas (las que definen la cultura corporativa) experimentan relevos generacionales. Actualmente, se están retirando los primeros baby boomers, y los ejecutivos X están ingresando con fuerza en niveles directivos.<sup>4</sup> Este fenómeno explica la masiva implementación de políticas de flexibilidad y conciliación familiar-laboral que tan de moda se ha puesto en los últimos tiempos.

---

<sup>4</sup> Universidad de Buenos Aires. (2014). Cátedra Administración de Personal 1. Recuperado el 14/06/2016 de: <http://administraciondepersonal1.sociales.uba.ar/files/2014/05/Diferencias-generacionales-4.pdf>

En segundo lugar, la relación entre profesionales de diferentes grupos generacionales puede generar fricciones por choques entre valores. Los empleados maduros se quejan de que los jóvenes no se entregan con lealtad a la empresa y dan prioridad a su vida personal. Los jóvenes, por el contrario, cuestionan el conservadurismo de sus jefes, su escasa comprensión del mundo tecnológico y su baja predisposición para el trabajo virtual.

En la provincia del Chaco, la mayoría de las empresas se encuentran en manos de la primera generación todavía, esto es, en manos de sus fundadores/líderes; y un importante número de ellas en la etapa de la incorporación de las segundas y terceras generaciones. El ingreso de los hijos y de los nietos en las empresas familiares genera no solamente mucha incertidumbre en el seno de la familia y de la empresa, sino también desequilibrios y choques propios de las distintas miradas, experiencias, conocimientos, intereses y expectativas que cada generación ostenta (Vargas, 2014).

Al respecto, cabe destacar que en la Argentina la generación Y representa aproximadamente un 50% de la fuerza laboral (Mercer, 2012). Como bien ha destacado Lehmann (2011), la generación Y son hijos de la democracia, de la introducción masiva de la PC en el hogar, de las redes sociales, de la crisis del 2001 y del impacto de esta última en la vida de sus padres y por extensión en sus hogares. Han visto las consecuencias de los despidos, del “corralito”, el incremento de la tasa de divorcio, la cultura del servicio, entre varios otros (Lehmann, 2011).

### **La relación empleador-empleado**

La vieja cultura de paternalismo y la lealtad que alguna vez caracterizó la relación laboral ha dado paso a un auto-interés mutuo, más desprendido y a menudo más transitorio. La confianza empleador-empleado se encuentra en su punto más bajo. Actualmente, la elección, los salarios y las oportunidades son dictados por las habilidades, no por la antigüedad. Esta falta de confianza es también percibida por los empleadores quienes se preocupan de que los empleados se vayan una vez que han desarrollado sus habilidades. Algunos países han tratado de proteger el antiguo modelo del “trabajo de por vida”, promoviendo una legislación laboral rígida que es inasequible e insostenible, pero la seguridad profesional o de carrera (capacidad de una persona para seguir adelante o ascender, independiente de su empleador) comenzará a sustituir la seguridad en el puesto.

Dado que el talento altamente demandado impulsa el cambio hacia un mercado laboral más orientado hacia el candidato, las oportunidades de desarrollo, capacitación y trayectorias de carrera claras que mejoren el compromiso del empleado serán cruciales. Las “escaleras” de las carreras profesionales darán paso a las “olas en las carreras profesionales” a medida que la generación Y se prepara para correr un ultra maratón laboral, al querer la flexibilidad para cambiar de velocidad en diferentes etapas e insistir en una Vida Única, la integración de vida personal y trabajo que les permita alcanzar metas profesional y personalmente cuando les convenga (Manpower, 2011).

### **Nuevos paradigmas y replanteo de modelos para enfrentar los desafíos a la competitividad y sustentabilidad empresarial**

La capacidad de cambio de las empresas para alcanzar y hacer sustentable la competitividad se encuentra jaqueada no sólo por los acelerados cambios en los mercados y las tecnologías, sino también por las fuertes críticas sociales, ambientales y éticas al mundo empresario y por la necesidad de integrar los nuevos recursos humanos al mismo. Frente a tales imperativos dos grandes pensadores del management, Michael Porter y Gary Hamel (citados por Betagnini, 2014), manifiestan la imperiosa necesidad de replantear los modelos de negocios y de gestión aplicados.

Hasta ahora el debate sobre cómo lograr empresas exitosas se ha centrado en la búsqueda de “fórmulas de éxito” suficientemente probadas y aplicables a las circunstancias de la empresa considerada. Con este enfoque la práctica y la consultoría han privilegiado la discusión sobre las “best practices” y, más recientemente, han enfatizado la búsqueda de innovación en los productos y los servicios.

Pero ahora Porter y Hamel parecen coincidir en un punto crítico: por primera vez en la historia se está produciendo un quiebre entre los negocios y la sociedad y un distanciamiento entre las corporaciones y la gente. Consecuentemente la empresa que quiera ser exitosa en el presente y sustentable en el futuro deberá responder a las nuevas demandas.

Porter plantea que en la medida en que los beneficios empresarios se redujeron, los puestos de trabajo se perdieron y los salarios se recortaron, la sociedad comenzó a cuestionar el mundo corporativo, rechazando la idea de que las compañías existen sólo para maximizar las ganancias de los accionistas. Desde las demandas sociales propone un cambio profundo en los modelos de negocio, de

tal manera que la misma forma de hacerlo, aporte valor simultáneamente a la empresa y a algunos de sus “stakeholders” (los clientes, los proveedores, las comunidades y las sociedades en las que la empresa se inserta).

Hamel, en cambio, destaca las demandas de las nuevas generaciones al mundo empresario y de allí deduce la necesidad de terminar con el “apartheid” de los empleados respecto de la dirección, integrando realmente en la gestión a la generación de “Facebook” con sus creencias y expectativas. Desde las nuevas demandas de los recursos humanos, Hamel plantea la necesidad de un cambio radical en la gestión como se verá seguidamente.

### **La visión desde el cambio de estrategia (crear valor compartido)**

La “creación de valor compartido” de Porter (citado por Betagnini, 2014) supone generar nuevos modelos de negocios que incluyan a distintos stakeholders de la empresa e impulsen la creación de valor para los mismos, con beneficios recíprocos. El nuevo enfoque ataca problemas sociales como el agua o la nutrición o la salud, con el objeto de solucionarlos y a la vez obtener ganancias, encarándolos como negocios en lugar de verlos como caridad o donación, lo que marca una fuerte diferenciación con la filantropía y el concepto hasta ahora en boga de Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

En el análisis de la creación de valor compartido simultáneo para la empresa y para la sociedad, Porter identifica tres niveles:

- El de los nuevos productos y servicios que atienden necesidades sociales no satisfechas.
- El de la productividad de la cadena de valor que permite mejorar los salarios de los empleados y la gestión de los proveedores.
- El de la creación de clusters locales donde las empresas compiten pero también colaboran entre sí, facilitando mejoras para otras organizaciones que forman parte del cluster y tomando responsabilidad en la formación de los miembros de la comunidad.

La propuesta de Hamel (citado por Betagnini, 2014) por el contrario, postula tres nuevos supuestos que las empresas deberían adoptar para integrar exitosamente a las nuevas generaciones:

- La competencia de las ideas en igualdad de condiciones.
- El valor de los aportes por encima de las credenciales.
- La construcción de las jerarquías de abajo hacia arriba.

Hamel coincide con Porter en que el principal terreno para la innovación y el crecimiento no son las finanzas ni la tecnología, pero disiente al identificar el nuevo foco de la innovación: Lo ubica en los valores, en el paradigma del management, en el trabajo mismo, en la forma de innovar y en la forma de cambiar.

En cuanto a los valores apunta a un renacimiento moral de las instituciones mientras que para el paradigma del management sostiene que no basta con cambiar las prácticas sino que se debe cambiar el modelo de gestión en forma radical y a partir de nuevos valores. En lo referido a los lugares de trabajo postula la necesidad de generar pasión para convertirlos en posiciones desafiantes, mientras que para la innovación empresarial enfatiza que ésta no debe estar concentrada sino que debe recibir impulsos desde cada miembro de la organización. Finalmente, en cuanto a la forma de cambiar, sostiene la necesidad de “cambiar la forma de cambiar” generando una reforma evolutiva y produciendo los cambios mucho más rápido y sin la presión de la crisis sobre las espaldas. El objetivo es construir organizaciones realmente adaptables que lleguen antes que el cambio y que sean tan resilientes como eficientes.

Como ejemplo de las empresas que cambiaron profundamente para incorporar esta nueva forma de gestión, Hamel menciona a la HCL Technologies, compañía de servicios tecnológicos que se focalizó en el crecimiento involucrando al personal y a los clientes de una manera inédita. Así el CEO Vicent Nayar sostiene, entre otras ideas, que la gerencia debe verse a sí misma como facilitadora para que los empleados se asuman como hacedores responsables y autónomos, y también que los empleados deben conocer los resultados financieros para poder sentirse involucrados en el crecimiento de la empresa (Bertagnini, 2014).

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

---

*“El futuro ya está aquí, solo que está distribuido de manera desigual”*

William Gibson  
1948 - presente

### **Teoría generacional**

El concepto de generación viene dado por la teoría generacional, popularizada en América por Strauss y Howe en 1991. Una generación abarca generalmente 20 o 25 años, y se desarrolla a través de similares valores, estilos de vida e influencias externas, creando experiencias y comportamientos de consumo semejantes. El abordaje generacional es de utilidad para desarrollar programas y actuaciones homogéneas para un amplio segmento de población: una generación.

Existe una tendencia por hacer comparaciones de muchos tipos; comparaciones entre los países, entre los géneros, entre rangos socioeconómicos, entre diferentes grupos raciales, culturas y subculturas y entre muchísimas otras características que definen a las personas y a la sociedad a la que pertenecen. Reunir las características de un grupo de personas suele ser una práctica positiva con el propósito de poder generalizar entre los grupos, sus intereses, sus rasgos y demás características que permitan hacer de cada grupo, un grupo distintivo del resto.

En 1928, Karl Mannheim expone en su teoría sociológica de *El problema de las Generaciones*, cómo cada generación es diferente y posee rasgos específicos que la diferencian de los demás. En su propuesta Mannheim expone: “La ubicación de una generación se basa en la existencia del ritmo biológico de la existencia humana, los factores de la vida y la muerte, un período limitado de vida y el envejecimiento. Las personas que pertenecen a la misma generación, que comparten el mismo año de nacimiento, están dotados, en esa medida, con un lugar común en la dimensión histórica del proceso social” (Herrera Sandino, 2013).

Esto indica que aquellas personas que nacieron en épocas parecidas y tuvieron la oportunidad de vivir similares hechos históricos, poseen perspectivas particulares de la vida, de los valores, de conocimiento y del trabajo. Por ejemplo, la visión del trabajo y los derechos como trabajador que posee quien vivió la época de la revolución industrial, será muy diferente de aquellos, quienes

iniciaron su vida laboral a inicios del siglo pasado, durante una serie de acontecimientos hacia la lucha de los derechos laborales y otros hechos como la creación de la Organización Internacional del Trabajo y una serie de reformas laborales que favorecían el sector laboral. Es en ese entonces donde nace una agrupación de los distintos conjuntos generacionales y a los cuales se les asigna un nombre para diferenciar sus rasgos.

### **Baby Boomers**

El grupo más antiguo es conocido como los Baby Boomers, no existe traducción exacta al español de este término, pero se conoce que proviene de la explosión en el número de nacimientos que hubo en la época de 1946-1964; 17 millones de bebés más del promedio normal fueron nacidos para aquel entonces. La razón de la explosión de nacimientos se ve atribuida a la culminación de la Segunda Guerra Mundial y, por lo tanto, la coincidencia del tiempo de regreso de los soldados en busca de reencuentros familiares y por ende la multiplicación de familias y procreación (Tapscott, 2009).

La llegada de este grupo generacional es notoria en comparación con la que les antecede, *los tradicionales*<sup>5</sup>; esta generación se ve honrada por una época de prosperidad, la cual les permite asistir a la escuela por más años de lo que lo hacían sus padres y abuelos que normalmente debían incorporarse después de su infancia a la fuerza laboral.

En general, pueden describirse como optimistas, trabajadores arduos, creen en la automejora y el crecimiento. Coinciden con la época de la popularización de la televisión, pero con un enfoque más familiar, comparado al de las siguientes generaciones.

### **Generación X**

Su nombre, según Tapscott (2009), proviene del título de una novela escrita por Douglas Coupland que describe a un grupo que se siente excluido por la sociedad. Esta generación nacida entre los años

---

<sup>5</sup> Los Tradicionalistas (nacidos antes de 1945 entre guerras mundiales, la gran depresión y el periodo post bélico), son ahorrativos, sacrificados, leales, obedientes, cumplen y respetan a la autoridad; emocionalmente comprometidos con el trabajo (no con la familia) y creen que el momento de disfrutar es durante el retiro (“el mundo necesita paz, reglas, estructuras”); a su vez, la mujer “tradicionalista” es ama de casa, esposa y madre. No se ha considerado esta generación para realizar la investigación al encontrarse actualmente retirados en su mayoría del mercado laboral.

1965 y 1980 percibe el lanzamiento del Internet y, de hecho, esta es la generación que más que cualquier otra, se define por medios de comunicación y tecnología. Para la generación X, la consigna es el escepticismo, este grupo pone más fe en el individuo, que en otra institución. Buscan la fama y reconocimiento en vez de la felicidad como meta personal.

Además, se conoce como la generación más incomprendida, pero también se consideran como muy ingeniosos e independientes. Son conscientes de la diversidad y piensan a nivel mundial. Desean equilibrar el trabajo con otras partes de la vida, tienen una tendencia a la informalidad. Son prácticos en su enfoque de trabajo, quieren divertirse en el trabajo y les gusta trabajar con la última tecnología (Reeves & Oh, 2007).

### **Generación Y**

La Generación Y se refiere al grupo de personas nacidas a lo largo los años 80 y los años 90, después de la Generación X. Acerca del intervalo de edad de la generación Y, la falta de consenso parece ser lo habitual: en tanto que McCleneghan (2005) considera que la generación Y abarca a todas aquellas personas nacidas entre 1982 y 2002, Schiffman (2008, citado por Tomé Gómez, 2014); Lamb, Hair y Mc Daniel (2011) incluyen a los nacidos entre 1980 y 1994. Este último periodo nombrado fue el seguido en la investigación que nos ocupa.

McEwan (2009, citado por Tomé Gómez, 2014) menciona que la generación Y es socialmente consciente, fuertemente enfocada a las relaciones humanas, colaborativa y en constante búsqueda del significado de su trabajo y de las oportunidades de aprender. En el trabajo ellos aprecian un estilo de dirección claro, esperan ser consultados e incluidos en el proceso de toma de decisiones, y desean tener constantes desafíos intelectuales.

La generación Y otorga un alto valor a la formación, al desarrollo de la carrera y a la promoción, al trabajo en equipo, con retos y ser gestionada de manera global y participativa. Prefieren la variedad de tareas en el trabajo que desempeñan, la flexibilidad y un buen ambiente de trabajo. Quieren aprender nuevas habilidades y trabajar en la participación de proyectos para permanecer motivados (Kelan, Gratton, Mah & Walker, 2009, citado en Tomé Gómez, 2014).

Atendiendo a los estudios de García, Stein y Pin (2008), la generación Y es la primera en la historia con alta alfabetización tecnológica que ha convivido todo el tiempo con las nuevas TIC, y que no podría comprender el mundo que les rodea sin ellas: la telefonía móvil, Internet, el mundo de las telecomunicaciones y de la informática que forman parte de sus rutinas vitales y condicionan sus hábitos de vida, comunicación y trabajo.

Nacidos en un contexto global de interconectividad y de incertidumbre económica, ellos representan la fuerza laboral del futuro. El porcentaje que ocupan en las empresas va creciendo año a año, presentando nuevos desafíos para las organizaciones. Son hijos de los Baby Boomers, quienes dedicaron sus vidas al trabajo. Pero debido a varias crisis económicas, muchos de estos padres probablemente hayan perdido su empleo y por ende trabajado en varias organizaciones, haciendo que esta generación creciera en un contexto de menor seguridad laboral y ruptura de vínculos entre empleados y empleadores (Hatun, 2011).

Es por ello, que se dice que tienden a prestarle “poca lealtad” a sus empresas, ya que no temen a abandonar sus empleadores cuando éstos no cumplen con sus expectativas. Para ellos, la idea de permanecer toda la vida en una empresa se esfuma. Se ha observado que le prestan más atención a sus carreras que a sus empleadores, otorgándole más importancia a su propia empleabilidad en el mercado laboral. Reconocen que mediante la capacitación continua y el desarrollo podrán establecer carreras sólidas.

Hay quienes dicen que aquellos que conforman esta generación tienen en claro lo que quieren, y harán todo lo posible para conseguirlo (Molinari, 2013). Son optimistas y positivos en el sentido que piensan que si siguen buscando lograrán encontrar ese empleo que los satisfaga. Tienden a tener expectativas más altas que generaciones previas (Smola & Sutton, 2002; De Hauw & De Vos, 2010). Tienen elevado nivel de autoestima como de expectativas, a veces poco realistas, al ingresar a una organización (Edelberg, 2011).

A raíz de todo lo que se puede encontrar en los medios e investigaciones en el mercado, existen muchos estereotipos acerca de esta generación. Algunos los describen como impacientes, buscan avanzar rápido, egocéntricos, desconfiados, desleales, carentes de reglas, entre algunos otros. Pero contemplar solo la mirada pesimista no ayuda a entenderlos y beneficiarse de sus habilidades. La generación Y tiene expectativas y valores desiguales a generaciones previas en relación con el empleo

y muestra comportamientos de trabajo y decisiones de carrera diferentes (Edelberg, 2011; Sheahan en Aichinger & Barnes 2010).

### **Algunas características distintivas de la generación Y**

A continuación se detallan conforme a Pozzi (2013), algunas de las características predominantes detectadas por investigadores y autores que abordan temas referentes a esta generación. Cabe aclarar que no necesariamente toda persona perteneciente a esta generación Y cumpla de por sí con todas estas particularidades.

Énfasis sobre el balance vida-trabajo: Esta generación tiende a presionar a las empresas en la medida que buscan un balance entre la vida laboral y aquella fuera del trabajo. Tienen un deseo mayor de integrar la vida con el trabajo, hacen hincapié en un mejor equilibrio entre los objetivos de trabajo y sus metas personales, ellos no hacen del trabajo su vida (De Hauw & De Vos, 2010). Para ellos, la gestión del tiempo se vuelve crucial, intentan conseguir que el trabajo no absorba todo su tiempo y que les otorgue flexibilidad. A diferencia de sus padres, no están dispuestos a organizar sus vidas alrededor del trabajo o resignar nada por él, o mejor dicho “vivir para trabajar”, sino que se niegan a que el trabajo les quite tiempo para hacer otras actividades. Buscan un trabajo que tenga sentido (IAE, 2012).

Perspectiva de un desarrollo de carrera rápido: Los trabajadores de esta generación tienen menos paciencia para subir la escalera corporativa (Burke & Ng 2006). Son más impacientes en el sentido que quieren tener éxito en lo inmediato y asumir rápido posiciones de responsabilidad, utilizando el menor esfuerzo posible. Muchos se inclinan hacia el logro de objetivos concretos, pero no están dispuestos a esperar y “pagar el derecho de piso.” Tal es así, que se los considera ambiciosos, y cuando ven que no tienen oportunidades de crecimiento en su empresa buscan otra que se las otorgue. Como tal, la progresión de la carrera aparenta ser un motor importante de motivación para la generación Y (De Hauw & De Vos, 2010).

Trabajos interesantes y desafiantes: Por lo general, se ha detectado que buscan mucho más que un sueldo a cambio de su desempeño. Buscan trabajos que sean significativos y que les produzcan satisfacción personal por sobre un trabajo bien remunerado (De Vos & De Hauw, 2010). Son ávidos de nuevos desafíos y de estar constantemente aprendiendo cosas nuevas. Si bien cuentan con altas

expectativas salariales, con gran énfasis en los beneficios y las oportunidades, le adjudican mayor importancia a la satisfacción profesional que les otorga el trabajo. Muchas veces, buscan empresas que tengan una misión y valores con los que se sientan identificados. Para muchos, que una empresa tenga programas de responsabilidad social empresaria y que se cumplan es fundamental (Burke & Ng 2006; De Vos & De Hauw, 2010).

Empleabilidad: Se espera que muchos de esta generación construyan carreras en varias organizaciones, construyendo así un portfolio de habilidades diversas, potenciando su crecimiento profesional y aumentando su empleabilidad. Ellos toman un enfoque más proactivo hacia su propia seguridad laboral mediante la mejora de su empleabilidad para mantener su atractivo en el mercado laboral (De Hauw & De Vos, 2010).

Ambiente y cultura de trabajo: Buscan un contexto laboral que cuente con la diversidad a la que están acostumbrados, un ambiente abierto y colaborativo. Por el crecimiento de las redes sociales y la interconectividad del mundo actual, se sienten confortables en ambientes con alta diversidad de culturas y personas, ya que comprenden que dicha diversidad puede agregar valor a los resultados. Aprecian el enfoque de colaborar en equipo debido a la importancia hoy en día de la creación de redes. Otro aspecto que destacan varios autores, es el aspecto social en el trabajo. Buscan ambientes divertidos en donde puedan formar amistades con sus compañeros de trabajo y donde se lleven bien con sus superiores. La concepción del trabajo para ellos se modifica: buscan el placer y la diversión en la oficina (Molinari, 2013).

Asimismo, muchos buscan que sus jefes estén disponibles para darles feedback. Para esta generación, la autoridad se construye con el ejemplo y no por la demostración de poder. Buscan en sus jefes rasgos o valores destacables que ellos pueden admirar (Candumbide, 2012). Es así que se ven muy motivados por un entorno de trabajo cooperativo (De Hauw & De Vos, 2010). A su vez, esperan que sus jefes reconozcan sus esfuerzos y los resultados de su trabajo, caso contrario se ven desmotivados, lo cual repercute en la relación laboral y aumenta la intención a cambiar de empleador.

Relación con la tecnología: A esta generación le tocó vivir el auge del internet y de las punto com. Hershatter & Epstein (2010) dicen que el desarrollo tecnológico ha jugado un papel primordial en la conformación de la manera en que la generación Y aprende, interactúa y se comunica. La tecnología es su “sexto sentido”; una forma de conocer e interactuar con el mundo (Hershatter & Epstein, 2010).

En este sentido, Lamb, Hair y Mc Daniel (2011) coinciden y agregan:

Impacientes: La Generación Y creció en un mundo que siempre ha estado automatizado y han tenido acceso a las computadoras, CD-ROM, Internet, reproductores de DVD, salas de chat, mensajería instantánea y similares desde que tienen uso de razón, de modo que no debe sorprendernos que esperen que las cosas se hagan *al momento*.

Para esta generación, las redes sociales tales como Facebook, son indispensables, y es por eso que le atribuye mucha importancia a la opinión de sus compañeros. Por lo que, en el ambiente de trabajo, resalta la importancia de los contactos y la participación social. Su aptitud con la tecnología, se demuestra en el sentido que se los ve "conectados" las 24 horas al día. Viven, aprenden y trabajan en red. A través del contacto con la tecnología, han desarrollado la habilidad de multitasking, capacidad de manejar muchas cosas al mismo tiempo (Hatun, 2012). Esto a su vez, les permite lograr una mayor integración entre sus vidas personales y su vida laboral y por ende asegurarse un mejor balance entre aquellas.

### **Generación Z**

La Generación Z comprende al conjunto de personas nacidas entre el 1995 y la actualidad (razón por la cual se les denomina también los "post-milenio"), que están acostumbradas a las interacciones sociales mediante medios virtuales y están menos acostumbrados a las interacciones sociales reales, las cuales en la práctica representan un desafío para muchos. A la generación Z también se le llama iGen y generación net.<sup>6</sup>

La generación Z tiene características psicosociales específicas, de acuerdo con Esteban Marioli, investigador de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Estas características psicosociales específicas los diferencian de los de las generaciones previas, aunque también existen continuidades con la generación Y, su predecesora. Son estrictamente nativos digitales y la tecnología está presente en sus vidas desde el mismo nacimiento. Son ansiosos, esperan respuestas cada vez más rápidas en todos los ámbitos. Son curiosos e indagan todo en Internet, por lo que no siempre manejan información precisa (Crettaz, 2014).

---

<sup>6</sup> Generación Z. Recuperado el 20/05/2016 de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Generaci%C3%B3n\\_Z](https://es.wikipedia.org/wiki/Generaci%C3%B3n_Z)

Según un estudio realizado por Marioli en el año 2014, el 74% de los encuestados de esta generación privilegia ser su propio jefe y llevar adelante su propio proyecto, el cual vinculan fuertemente con el desarrollo de una profesión adquirida en la formación universitaria. Logran establecer vinculaciones entre el desarrollo de su profesión universitaria y la concreción de ese proyecto, dado que al momento de elegir su carrera lo hacen imaginando el desarrollo profesional de carácter más autónomo (Crettaz, 2014).

Por otra parte, para Andrés Hatum, director del Centro de Investigación Grupo RHUO de IAE Business School, la frase “nacieron con un chip en la cabeza” que muchos dicen al ver a chicos pequeños manejando los iPads o teléfonos es simplemente lo natural para ellos. Esto dispara en esta generación una inteligencia práctica y una agilidad mental que probablemente no se hayan visto en otras generaciones. Ahora bien, trae algunas consecuencias a nivel de la educación de esta generación todavía joven. Al ser extremadamente sensoriales, la lectura es un tema que los docentes van a sufrir. Leen cruzado, prefieren los cuadros y se entretienen con presentaciones interactivas. Aprenden colaborativamente mejor que la educación formal y tradicional. Son más afectos al trabajo en equipo que otras generaciones. La educación, en definitiva, tiene que estar acompañada por diversión y los sentidos para que puedan aprender (Crettaz, 2014).

### **La gestión de talento humano**

Para Chiavenato (2009), la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. Es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

La gestión de talento humano debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- a. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión

- b. Proporcionar competitividad a la organización
- c. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados
- d. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo
- e. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
- f. Administrar el cambio para garantizar la supervivencia de las organizaciones
- g. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Peirano de Barbieri (2010) sostiene que es necesario agregar una nueva función a las existentes: *Conciliar las diferencias entre generaciones*; con el objetivo de convivir apropiadamente, mediante la identificación y conocimiento de las diferentes generaciones, así como manejar la heterogeneidad generacional y su homogeneidad relativa (segmentación). Esta función de conciliación deberá aceptar la diversidad, evitar fricciones, identificar valores comunes que subyacen a las diferentes generaciones, aceptar los valores diferentes, adecuar los procesos a las diferentes generaciones y aprovechar las ventajas de la diversidad.

En sintonía con Barbieri, para Earle (2003, citado por Frías, 2007) si las organizaciones comprenden las necesidades y expectativas de las distintas generaciones, es posible crear una estrategia de gestión de talento para el actual mercado de empleo. Sin duda, cobra relevancia que las organizaciones conozcan la clase de talentos que existen en ella, con el fin de idear una estrategia de gestión de talentos alineada tanto a los objetivos organizacionales como a las personas.

Gubman (2000) señala que para gestionar el talento es fundamental considerar que cada estilo estratégico, es decir, los distintos rubros organizacionales (retail, transporte, telecomunicaciones, industria, etc.,) tienen una práctica líder distinta para la administración del talento y a su vez, cada estilo administra las prácticas de atracción, desarrollo y retención de modo distinto. Con esto, el autor plantea la estrecha relación existente entre las prácticas de gestión de talento y el estilo estratégico de la organización.

### **Prácticas de gestión de talento: atracción, desarrollo y retención**

Es importante señalar que las prácticas de gestión de talento no son generalizables a todas las organizaciones. En este sentido, lo que resulta ser una solución ideal para una empresa de un sector determinado, puede que no lo sea en otras empresas o sectores (Johnson, 2001).

Una adecuada definición de la estrategia de atracción de talento es fundamental para utilizar los recursos de modo que sean aprovechados al máximo las oportunidades, se reduzcan los riesgos y se obtenga como resultado personas adaptadas a la organización y al cargo que desempeñe. Además, la condición sine qua non para ello, es tener claramente establecido y definido la misión, visión y valores de la empresa, así como también el perfil del talento requerido y los objetivos de la contratación de este (Johnson, 2001).

Otro factor importante es la misión compartida y también el equilibrar la vida laboral y privada dándoles a los empleados oportunidad y flexibilidad para hacerlo. Naturalmente, una buena remuneración también resulta ser un factor de atracción de talento. Quienes mantienen los “extras” (incentivos, beneficios, etc.) crean, a largo plazo, una fidelidad basada en la consistencia de las acciones y en la claridad de los objetivos (Johnson, 2001).

Por su parte, Tapscott (2009) asegura que hay que dejar de reclutar y empezar a crear relaciones. Los empleadores deben buscar en sus entrevistas un poco de dinamismo en donde al entrevistado se le permita realizar preguntas y darse a conocer realmente.

El método antiguo en donde deseaba estresarse al candidato y ponerlo en situaciones incómodas para medir su nivel de tolerancia debe ser sustituido por un método en donde el empleado sea atraído por la empresa y lo envuelva a poder lograr demostrar lo mejor de sí.

Respecto al rol de la organización en el desarrollo de talentos, Cohn, Khurana y Reeves (2005) añaden que acaparar talento sin compartirlo con las otras áreas de la organización sólo lleva a una visión estrecha de desarrollo. De este modo, se espera que los ejecutivos, en áreas funcionales distintas, compartan el conocimiento y el talento que podría potenciar a todo el sistema. Las personas talentosas necesitan y quieren hacerse cargo de su propio desarrollo pero con el correcto soporte desde la organización (Barlow, 2006).

### **El Mercadeo Interno como un enfoque de Gestión del Talento Humano**

Una interesante mirada para desarrollar y retener talentos aporta Benítez (2005) quien propone el Mercadeo Interno como un enfoque de Gestión del Talento Humano. Este enfoque señala la necesidad de considerar a los empleados como un cliente interno, y el trabajo como un cargo –

producto, lo cual constituiría un elemento de motivación. Los cargos – productos no son más que los beneficios aportados a un trabajador por su cargo, por lo cual el mismo debe ser atractivo, haciendo la similitud a un consumidor cuando desea o no adquirir un producto.

Para Kotler (1996) el marketing interno es el trabajo que hace la empresa para formar y motivar a sus clientes internos, es decir, a su personal de contacto y al personal que apoya los servicios, para que trabajen como un equipo y proporcionen satisfacción al cliente. Todos deben trabajar con una orientación al cliente, o de otra manera no se desarrollará un alto y consistente nivel de servicios.

Siguiendo con Benítez (2005), los elementos que conforman el mercadeo interno son tres: la organización, los consumidores externos y los consumidores internos. Todos deben interactuar de tal modo que entre ellos se establezca una relación ganar-ganar. La organización es quien debe propiciar esta relación, para lo cual tendrá que ganarse la confianza de sus consumidores, satisfaciendo sus necesidades en la medida de lo posible, con el fin de lograr el equilibrio necesario.

Así, el enfoque de mercadeo interno busca orientar a la organización a la satisfacción de las necesidades del talento humano que la conforma, procurando con ello un buen clima organizacional que permita a su vez, el logro de los objetivos organizacionales (Benítez, 2005).

### **Cultura organizacional**

Pfeffer (2000, citado por Góngora 2014) señala que la cultura es un cuerpo o tradición aprendida que rige lo que uno necesita saber, pensar y sentir para cumplir con las normas a fin de convertirse en miembro. Cuando se aplica a los ambientes organizacionales, la cultura es considerada como las reglas compartidas que rigen los aspectos cognoscitivos y afectivos de los miembros de una organización, y los medios por los cuales se moldean y expresan aspectos de particular relevancia como los significados, supuestos, normas y valores.

Por su parte, Matsumoto (1996, citado por Góngora 2014) la describe como un conjunto de actitudes, valores, creencias y conductas compartidas por un grupo de personas, pero diferentes para cada individuo, transmitida de una generación a otra.

Desde el punto de vista organizacional, Hofstede (1999, citado por Góngora 2014) analiza los modelos mentales vinculados a la cultura organizacional. Esta se manifiesta por medio de símbolos, héroes y

rituales, como prácticas y valores a diferentes niveles de profundidad, que no se pueden observar a simple vista. Este autor utiliza el lenguaje informático para explicar cómo opera la cultura. La computadora posee un hardware que se puede ver, pero opera mediante un software que no se puede ver. Una persona tiene un cuerpo que se puede ver y órdenes mentales que no. Por otra parte las organizaciones tienen elementos que se pueden ver, como los empleados, y el software mental lo conforma la cultura. Bajo esta perspectiva, la cultura se aprende, no es heredada.

Para Schein (1985, citado por Góngora 2014) la cultura es: “Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia como para ser considerado válido y, en consecuencia, ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. Este autor agrega también una interesante idea sobre el proceso de formación cultural. Cuando un grupo de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes con el tiempo se origina una visión compartida del mundo que los rodea y el lugar que ocupan en él.

Smircich (1983, citado por Góngora 2014) distingue entre la cultura como variable, como “algo” que una organización tiene, y la cultura como raíz de la propia organización. A su vez, considera dos tipos de variables, una independiente, externa a la organización (cultura de la sociedad) y otra interna (resultado del desempeño y las representaciones de los individuos de las organizaciones).

Martin, Frost y O’Neill (2004, citados por Góngora, 2014), expresan tres perspectivas diferentes sobre lo que es cultura:

1. *El enfoque de la integración:* Esta perspectiva plantea la necesidad de que las culturas organizacionales muestren cohesión, uniformidad, alto grado de acuerdo general, consistencia y homogeneidad de pensamiento y comportamiento. Se considera que esta cultura es deseable y logable, y se la considera una herramienta que permite unificar los valores y normas de comportamiento y que puede ser útil para generar lealtad, compromiso, productividad y eficacia financiera. Las empresas que se desempeñan uniformemente cuentan con culturas vigorosas. Así es como se recomienda una “cultura fuerte” la cual se utiliza como guía de un compromiso alto, lo que deriva en una mayor productividad y, por lo tanto, una mayor rentabilidad. Se supone que el gerente,

el empresario, tiene la capacidad de crear y establecer culturas fuertemente unificadas, articuladas a través de la formulación de una visión, misión y valores compartidos.

En este esquema, sugerir que pueden existir conflicto y ambigüedad en las organizaciones era una anomalía. Con los años se fue investigando y se llegó a la conclusión de que no era cierto que tener una cultura fuerte generaba mejores resultados.

2. *El enfoque de la diferenciación:* Este planteo señala básicamente que las interpretaciones de las culturas generan manifestaciones que son complejas y diferenciadas internamente, y que el acuerdo general en las organizaciones sólo ocurre dentro de los límites de las subculturas. Básicamente se afirma que el único modo de entender la cultura es bajar la lente y mirar profundamente en las interacciones entre personas y sectores internos de las organizaciones.

Algunos autores sostienen que tal vez no haya que hablar de cultura en la organización, sino de una sumatoria de sus subculturas. El único modo de conocer las culturas es penetrando profundamente en el interior de la organización. Así, no solo se ve lo positivo o atractivo de las organizaciones, sino su cara desagradable, los aspectos simbólicos de la cultura y se observa lo disfuncional.

Hay subculturas horizontales, que se relacionan con la diferenciación clásica de ocupaciones y de lugares de trabajo, y subculturas verticales que se relacionan con diferenciaciones que tienen que ver con grupos de empleados, subculturas profesionales, grupos integrados por distintos orígenes étnicos, etc. Además de las subculturas se presta atención a las contraculturas, que reflejan un conjunto de ideas, creencias y valores que se oponen a la cultura dominante.

3. *El enfoque de la fragmentación o ambigüedad:* Los autores de este enfoque defienden que el tratamiento del estudio de las culturas organizacionales es inconsistente. La interpretación de la cultura es múltiple y compleja, hay falta de acuerdo general, falta de consistencia, ambigüedad, incertidumbre y contradicción. Se plantea que el poder se difunde por distintos niveles a lo largo de la organización, produciéndose un flujo constante de intercambios. Se señala que hay pocas pautas para controlar el proceso de cambio, que es contradictorio.

Por otra parte el concepto de ambigüedad asociado a la cultura presenta otro dilema importante, ya que la definición de prácticas culturales es difícil, por cuanto tanto el concepto de cultura como las prácticas asociadas a este son muy ambiguos.

Norberto Góngora (2008), teniendo en cuenta los hallazgos de Hofstede (1999), considera que existe un cuarto enfoque, el de la *interdependencia* o *diversidad*, que destaca la importancia de la influencia mutua entre la cultura de las organizaciones y la cultura contextual. Esta perspectiva plantea básicamente que las organizaciones no son islas y que, para comprender su cultura, hay que tener muy presente la cultura del contexto donde actúan. Cada persona lleva dentro de sí modelos de pensamientos, sentimientos y actuación potencial que ha aprendido a lo largo de su vida. Esto se denomina programas mentales que conforman la cultura.

El individuo puede desviarse de estos programas mentales y reaccionar de manera creativa, pero es muy difícil desaprenderlos. Los programas mentales se originan en los entornos sociales en que se ha crecido.

Para describir y caracterizar la cultura de cada organización se toma un nivel de cultura denominado “tipos culturales”, que incluye conceptos desarrollados originalmente por Robert Blake y Jane Mouton (1984) y Bill Reddin. Éstos son cinco tipos: Paternalista, Apática, Anómica, Exigente e Integrativa, los cuales surgen a partir del cruce de dos grandes dimensiones. La primera es la *orientación a las personas*, la cual se refiere a la preocupación existente en la organización respecto al bienestar o la situación de los miembros de la organización; la segunda es la *orientación a los resultados*, referida a la preocupación de la organización por la obtención de resultados y logro de objetivos.

### Ilustración N° 1: Tipos de cultura organizacional

Orientación a las personas	<p><b>Cultura paternalista</b> Prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales por sobre a la orientación a los resultados, objetivos y metas. Asimismo se asocia con el cuidado del bienestar de los miembros de la organización, la lealtad entre la gente, la receptividad frente a la demanda de los empleados, los altos niveles de seguridad en las funciones, la complacencia hacia la autoridad, el ambiente familiar y amigable y la buena comunicación entre los distintos niveles jerárquicos.</p>	<p><b>Cultura Integrativa</b> Supone una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a los resultados, lo cual implica dirección estratégica, visión, compromiso consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una alta preocupación por el desempeño, tanto individual como grupal. Se trata de aprender de los errores más que de castigarlos y construir a partir de los conflictos.</p>
	<p><b>Cultura apática</b> Está caracterizada por la excesiva prudencia en la administración, la tendencia a escribir más que a hablar, el conservadurismo y apego a las normas y reglas, la tendencia a evitar el conflicto, la subestimación de la necesidad de innovar, la implementación de mayores controles frente a los errores, la poca comunicación entre las jerarquías y diferentes sectores de la organización. Está fuertemente alineada con los modelos de gestión burocráticos.</p>	<p><b>Cultura exigente</b> Es aquella en la cual se hace hincapié en un vínculo laboral que podríamos calificar de demandante e inflexible, esencialmente basado en la fijación de objetivos y en la exigencia de su cumplimiento. De este modo se incentiva la competencia interna y la insensibilidad frente a las necesidades de los otros. Se prioriza la eficiencia y los aportes individuales, se juzga, se premia o castiga por lo que se produce, y se coloca un especial énfasis en los resultados. Los sistemas de premios y castigos se establecen en base al cumplimiento de objetivos fijados, poniéndose el acento en la remuneración variable según el grado de realización de los mismos.</p>
	<p><b>Cultura anómica</b> Se presenta como sinónimo de desinterés y falta de involucramiento, indiferencia por el comportamiento de la gente, estado de incertidumbre y confusión, pérdida de entusiasmo, ausencia de recompensas para premiar los éxitos, poca seguridad laboral que a su vez determina el escaso interés por el futuro y preocupación excesiva por lo inmediato centrada principalmente por evitar el despido. Se tiene la sensación de estar a la deriva.</p>	
	Orientación a los resultados	

Fuente: Góngora, N., Nóbile, C. y Reija, L. S. (2014). Estudio comparativo de la cultura organizacional.

### Liderazgo

El liderazgo en la organización es responsable de formular el futuro deseado y establecer las guías para lograrlo, definiendo el marco estratégico del cual se deriva la planificación, considerando las características del entorno, la actuación pasada de la organización y sus propósitos a futuro, inspirando e influyendo en los individuos y en los grupos, para alcanzar el éxito (Robbins & Judge, 2009).

Teniendo en cuenta las aportaciones de McClelland (1989) el poder es una forma de influir en las demás personas, en su comportamiento, valores, sentimientos, entre otros. Al respecto, Robbins y Judge (2009) señalan que el poder del experto es la forma más conveniente de liderazgo. El buen líder es aquel que es capaz de motivar a sus trabajadores a un máximo de producción y eficiencia. Para poder motivar, un líder eficaz debe saber lo que es un motivador y cómo usarlo, debe modelar con su conducta ética, estimulando la confianza con una comunicación abierta (Robbins & Judge, 2009; Yukl, 2008).

Al respecto Pedraja y Rodríguez (2004) señala que las elecciones estratégicas y el desempeño están predeterminadas en forma parcial por las características de quienes participan de la administración, es decir por los líderes de la organización, que son los responsables de tomar las decisiones. Esta tarea implica esfuerzo y energía para conducir los cambios, tomar las decisiones y perseverar en la consecución de los objetivos y del futuro deseado.

El liderazgo se manifiesta sólo cuando el individuo está en compañía de otros a los que motiva y moviliza, generando grupos o equipos de trabajo, inspirándolos con un comportamiento ético a alcanzar los objetivos de la organización.

El estilo de liderazgo influye en las personas, dado que el comportamiento del líder genera efectos en la conducta de los individuos de la organización (Yukl, 2008). Asimismo, el liderazgo influye en los resultados de la organización a través de la cultura. El estilo de liderazgo afecta los procesos de trabajo grupal, el clima laboral y los resultados de la organización.

**Tabla N° 1: Estilos de liderazgo**

	<b>Coercitivo</b>	<b>Orientativo</b>	<b>Afiliativo</b>	<b>Democrático</b>	<b>Ejemplar</b>	<b>Formativo</b>
<b>El modo operandi del líder</b>	Exige cumplimiento inmediato	Moviliza a las personas hacia una visión	Crea armonía y construye lazos emocionales	Forja consenso mediante la participación	Fija altos estándares para el desempeño	Desarrolla a las personas para el futuro
<b>El estilo en una frase</b>	“Haz lo que yo digo”	“Ven conmigo”	“Las personas son lo primero”	“¿Qué piensas tú?”	“Haz como yo ahora”	“Intenta esto”
<b>Competencias subyacentes de la inteligencia emocional</b>	Impulso al logro, iniciativa, autocontrol	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio	Empatía, construcción de relaciones, comunicación	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación	Conciencia, orientación al logro, iniciativa	Desarrollo de otros, empatía, autoconciencia
<b>Cuándo funciona mejor</b>	Para una transformación o con empleados problema	Para brindar una visión nueva u orientación clara	Para sanar las desavenencias en un equipo o motivar en circunstancias estresantes	Para construir consenso u obtener aportes de empleados valiosos	Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente	Para ayudar a alguien a mejorar el desempeño o las fortalezas de largo plazo
<b>Impacto general sobre el clima</b>	Negativo	El más fuertemente positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Fuente: *Liderazgo que obtiene resultados*, escrito por Daniel Goleman y publicado en Harvard Business Review (1998).

Robbins y Judge (2009) señalan que el liderazgo eficaz promueve y facilita mecanismos para mejorar la calidad, la productividad y el aprovechamiento de los recursos. Está determinado por la cultura de la organización e incide directamente en sus resultados. El líder motiva, brinda formación para conseguir las competencias requeridas por la organización, establece vínculos con las personas y representa la cultura de la organización mediante el modelaje.

### **Clima organizacional**

Se trata de un constructo o concepto multidimensional (Tracey & Tews, 2005, citado por Cequea, Rodríguez Monroy y Núñez Bottini, 2010), en él se pone atención a variables y factores internos de la organización que afectan el comportamiento de los individuos en la organización; su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Al respecto, Guerrero y Puerto (2007, citado por Cequea, Rodríguez Monroy y Núñez Bottini, 2010) señalan que el clima organizacional es el conjunto de percepciones con relación a la política y

procedimientos, formales e informales, que caracteriza a la organización e influye en el comportamiento de las personas. La percepción positiva del clima organizacional facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, generaría estabilidad en el individuo, compromiso con la organización, lo cual le permitirá sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivo, recibir recompensas y reconocimientos por las aportaciones y por el uso del conocimiento organizacional (Marchant, 2006, citado por Cequea, Rodríguez Monroy y Núñez Bottini, 2010).

El clima y la cultura organizacional son elementos estrechamente ligados. Lograr que estos guarden estados positivos, y en su caso, contengan los valores y las creencias correctas, enfocados hacia una tendencia de mejora continua son y deben ser asuntos que requieren una evaluación permanente para que cuando la organización, se salga de rumbo, podamos nuevamente reorientarla efectivamente. El clima organizacional es determinante en la forma que toma las decisiones una organización y en las relaciones que se desarrollan en su interior. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias positivas o negativas para la organización, y estarán determinadas por la percepción que los miembros tienen de lo que sucede en la organización (Venutolo, 2009).

Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación. Mientras que entre las consecuencias negativas, podemos señalar: inadaptación, alta rotación, absentismo, poca innovación, baja productividad.

### **Satisfacción laboral**

Davis y Newstrom (2003, citado por Fuentes Navarro, 2012), definen a la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

La satisfacción en el trabajo está relacionada con tres actitudes en los empleados:

#### Dedicación al trabajo

Es el grado en que los empleados se sumergen en su trabajo, al invertir tiempo y energía en él, y lo consideran parte central de su vida. Contar con un trabajo que tiene un sentido y llevarlo a cabo

satisfactoriamente son aspectos importantes de la imagen de sí mismos. Los empleados dedicados a su trabajo creen en la ética laboral, tienen necesidades de crecimiento altas y disfrutan de la participación en la toma de decisiones. En consecuencia, pocas veces llegan tarde o faltan, están dispuestos a trabajar largas jornadas e intentan lograr un rendimiento alto.

#### Compromiso organizacional

Llamado también lealtad de los empleados. Es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea participar activamente en ella, es una disposición del empleado para permanecer en la compañía a futuro. Es frecuente que refleje su creencia en la misión y los objetivos de la empresa, su disposición a dedicar esfuerzos a lograrlo y su intención de continuar en ella. El compromiso suele ser mayor entre los empleados con mayor antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeñan con un grupo de trabajadores comprometidos. Este tipo de empleado suele tener antecedentes satisfactorios de asistencia al trabajo, muestra apego a las políticas de la compañía y pocas veces cambia de trabajo, en particular su base más amplia de conocimientos del puesto frecuentemente se traduce en clientes leales, que le compran más, le conectan con clientes en perspectiva que se convierten en nuevos clientes, e incluso pagan precios más altos.

#### Estado de ánimo en el trabajo

Los sentimientos de los empleados acerca de su trabajo son muy dinámicos, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minutos, estas actitudes se llaman estados de ánimo en el trabajo. Se pueden describir en un intervalo que va de negativas a positivas y de débiles a fuertes e intensas. Los empleados que tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestren energía, actividad y entusiasmo. Esto demuestra que de manera predecible produce mejor atención en el servicio de clientes, menor ausentismo, mayor creatividad y cooperación interpersonal.

Las actitudes generalmente se adquieren durante largos períodos, la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge a medida que el empleado obtiene más y más información acerca de su centro de trabajo. No obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede disminuir incluso con mayor rapidez. Hay autores que manifiestan que la satisfacción en el área laboral es un motivo en sí mismo, es decir, el colaborador mantiene una actitud positiva en la organización para lograr ésta,

para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha (Fuentes Navarro, 2012).

### **Satisfacción y productividad**

Los primeros puntos de vista sobre la relación satisfacción-productividad pueden resumirse en la afirmación de que un trabajador feliz es un trabajador productivo. Investigaciones indican que sí hay una relación positiva entre la satisfacción y la productividad. Por ejemplo, la relación es más fuerte si el comportamiento del empleado no está limitado o controlado por factores externos.

La mayor parte de los estudios sobre esta relación utilizaban diseños de investigaciones que no podían probar la causa y el efecto. Estudios que controlaron esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción, más que a la inversa. Si se hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de ascenso.

A su vez, estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto. Las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos. Los estudios se han enfocado en los individuos más que en las organizaciones y en que las medidas de nivel individual de la productividad no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo (Fuentes Navarro, 2012).

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

---

### **Tipo de investigación**

Esta investigación reúne las condiciones metodológicas de un estudio de tipo exploratorio - descriptivo.

Para estudiar la creciente complejidad de los fenómenos organizativos, se necesita una investigación de carácter exploratorio y comprensivo más que la búsqueda de explicaciones causales. En relación a esto, Mintzberg (1990, citado por Castro Monge, 2010) indica que no importa cuál sea el estado del campo, si es nuevo o maduro, toda investigación interesante explora.

En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010). Para Dankhe (1986) los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

De esta manera, en este trabajo se buscó analizar las percepciones de los administradores de empresas de la ciudad de Resistencia respecto a la generación Y, sus aspectos diferenciales y su impacto en las políticas y/o prácticas de gestión de talento humano.

### **Método de la investigación**

En la presente investigación se empleó el método de investigación cualitativa. Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que el enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigara) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad.

### **Población y muestra**

Este estudio no requiere la representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de los sujetos con ciertas características especificadas (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010). Por lo tanto, la muestra fue de tipo no probabilística e

intencional. Por tanto, se seleccionaron casos típicos de acuerdo con el interés del investigador (Mendicoa, 2003).

La muestra quedó determinada por 5 (cinco) empresas privadas del sector comercio de la ciudad de Resistencia, provincia del Chaco. Por razones jurídicas y de confidencialidad se nombraron a las empresas de la siguiente manera:

- EMPRESA "A"
- EMPRESA "B"
- EMPRESA "C"
- EMPRESA "D"
- EMPRESA "E"

Es menester mencionar que la selección de las empresas respondió a los cuatro criterios que se mencionan seguidamente:

- Se trata de empresas de notable éxito en la provincia<sup>7</sup> y región del Nea;
- Se cuenta con la accesibilidad de parte de la investigadora para la realización del trabajo de campo y predisposición de los administradores de las empresas seleccionadas para colaborar con el estudio;
- Se trata de empresas de capitales nacionales;
- Las empresas seleccionadas pertenecen al sector comercio debido al predominio de la actividad comercial en la provincia del Chaco.

---

<sup>7</sup> La Cámara de Comercio, Industria y Producción de Resistencia elige desde el año 2014 al Comercio del Año votado por los asociados (12000 aproximadamente). Se valora principalmente los logros obtenidos durante el año, por ejemplo que hayan realizado una importante inversión en infraestructura, apertura de nuevas sucursales, generación de nuevos puestos de trabajo, incorporación de nuevas tecnologías, etc. Además de otras variables como: trayectoria comercial, antigüedad en el rubro, seriedad, imagen del comercio en el medio, compromiso social, atención al cliente, cantidad de sucursales, expansión local / regional, liderazgo en el rubro, entre otros. Con base a esta información, se han seleccionado empresas del mismo rubro que se encuentran dentro de las 10 empresas más nominadas y/o premiadas por dicha institución.

## **Categorías de análisis**

A los fines de este estudio, se consideraron las siguientes categorías de análisis:

- a. Datos de la empresa
  - Visión, misión y valores
  - Antigüedad
  - Dotación de personal
  
- b. Datos de los administradores a entrevistar:
  - Puesto
  - Antigüedad
  - Área
  - Profesión
  - Sexo
  - Edad
  
- c. La percepción de los administradores de la empresa en cuanto a las principales aspectos positivos y negativos de los trabajadores de la generación Y y las diferencias respecto de las otras generaciones (Baby boomers, X y Z)
  
- d. La influencia de la generación Y en las principales prácticas de gestión de talento relacionadas con la atracción, el desarrollo y la retención de talento humano.

## **Fuentes de datos y técnicas de recolección de datos**

Fuentes primarias: Para la obtención de datos primarios se realizaron *entrevistas en profundidad* con un guión orientador de preguntas, la mayoría de ellas abiertas, lo que permitió una conversación fluida y la libertad para profundizar en el tema realizando nuevas preguntas. Las entrevistas se realizaron el año 2016 y estuvieron dirigidas a los administradores que conforman la cúspide estratégica y/o la línea media de las empresas seleccionadas de la ciudad de Resistencia.

También se recurrió a la *observación*, técnica que se utilizó unida a la entrevista, pretendiendo captar mensajes o ideas que pudieran ser omitidas, ya sea voluntaria o involuntariamente por parte del investigado, teniendo en cuenta que menudo las personas emiten gestos o presentan actitudes que van en contra de lo que están diciendo (Domínguez, 2007).

Fuentes secundarias: Para la obtención de datos secundarios se procedió a una revisión documental sobre el tema de investigación y se solicitó información a las empresas seleccionadas respecto a datos relevantes para la realización de la investigación (documentos internos, sitio web, entre otros).

### **Análisis de los datos**

Considerando que el análisis de los datos es un proceso que consiste en consolidar, reducir e interpretar los datos que las personas aportaron y lo que el investigador ha visto o leído, se realizó un análisis de contenido teniendo en cuenta los objetivos de investigación propuestos y las categorías de análisis establecidas anteriormente.

## **CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

---

### **Presentación de las empresas seleccionadas para la investigación**

Para realizar la presentación de los entrevistados y de las empresas seleccionadas, que se expone seguidamente, se consideraron los datos obtenidos mediante las fuentes primarias y secundarias comentadas en el capítulo precedente, como así también, el orden en que fueron visitadas por parte de la investigadora.

#### EMPRESA "A"

Respecto a la primera empresa entrevistada, se tomó contacto con el gerente comercial de la empresa quien se prestó con muy buena predisposición para formar parte de esta investigación.

En este caso, el dueño es quien ocupa el puesto de gerente comercial, tiene 51 años de edad (generación Baby Boomers). Estudió Ing. Electrónica en la Universidad de Buenos Aires, luego continuó su carrera en la Universidad Nacional del Nordeste pero abandonó sus estudios en el tercer año de cursado.

En cuanto a la empresa, se trata de una comercializadora que brinda servicios de digitalización. Fue fundada en 1993, es de capitales chaqueños y posee una dotación actual de 10 empleados.

#### EMPRESA "B"

En segundo lugar, se entrevistó al gerente comercial de la empresa quien también interrumpió sus estudios de Contador Público en la Universidad Nacional del Nordeste en el tercer año de cursado. Tiene 38 años (generación X) y trabaja en la empresa hace 12 años.

Respecto a la empresa, se trata de una firma de capitales chaqueños dedicada a la comercialización de productos y servicios tecnológicos. Posee una dotación actual de 87 empleados.

Al momento del trabajo de campo, esta empresa no contaba con una definición formal o expresa de la visión, misión y valores, sin embargo se encontraban trabajando en ello.

### EMPRESA "C"

En tercer lugar, se entrevistó al Gerente de sucursal de la ciudad de Resistencia Chaco. Es Licenciado en Marketing, egresado recientemente en el año 2015 de una universidad privada de dicha ciudad. Tiene 32 años (generación Y) y trabaja hace pocos meses en la empresa. Asimismo demostró un genuino interés en el tema de investigación ya que en su tesis final de su carrera también trató el tema de las nuevas generaciones en la actividad de call center, más precisamente, sobre la deserción laboral producto de la integración generacional en el ámbito laboral.

En cuanto a la empresa, se trata de una empresa familiar nacida en la ciudad de Resistencia Chaco, comenzó sus actividades comerciales en 1995 dedicándose principalmente a la comercialización de electrodomésticos y muebles, ofreciendo además tecnología para el hogar y motos.

Actualmente cuentan con 18 sucursales distribuidas en 3 provincias del norte argentino; Santa Fe, Chaco y Corrientes. Posee una dotación aproximada de 150 empleados.

### EMPRESA "D"

En cuarto lugar, se entrevistó a uno de los propietarios de esta empresa, el gerente de electrónica. Estudió hasta el 4° año la carrera de Lic. en Administración de empresas, pero no la finalizó. Tiene 37 años (generación X) y trabaja en la empresa hace 15 años.

Con respecto a la empresa, es de tradición familiar fundada en 1943, posee una dotación de 47 empleados y se encuentra administrada actualmente por la tercera generación.

No tiene definida formalmente la visión de la empresa al momento de efectuar la entrevista.

### EMPRESA "E"

En quinto y último lugar, se entrevistó a una de las propietarias de esta empresa, hija del fundador de la misma. Tiene 36 años (generación Y) y trabaja hace 12 años en la misma, es Licenciada en Administración de Empresas, recibida de la Universidad Nacional del Nordeste.

Con respecto a la empresa, la misma cuenta con una sólida trayectoria en la región dedicada a la comercialización de productos metalúrgicos para la construcción, el agro y la industria, realiza repartos en las provincias de Corrientes, Chaco y Formosa. Posee una dotación actual de 130 empleados.

No tiene definida formalmente la visión ni los valores de la empresa al momento de la realización de la entrevista.

Resaltamos que sólo las empresas A y C poseen definidas formalmente la visión, misión y valores de la empresa.

A continuación se expone una tabla para sintetizar el perfil de los administradores entrevistados:

**Tabla N° 2: Perfil de los administradores entrevistados de las empresas seleccionadas**

	EMPRESA "A"	EMPRESA "B"	EMPRESA "C"	EMPRESA "D"	EMPRESA "E"
<b>Puesto/área</b>	Gerente Comercial	Gerente Comercial	Gerente Comercial	Gerente Electrónica	Gerente General
<b>Antigüedad</b>	23 años	12 años	4 meses	15 años	12 años
<b>Carrera universitaria</b>	Ing. Electrónico (incompleto)	Contador público	Lic. en Marketing	Lic. en Administración de Empresas (incompleto)	Lic. en Administración de Empresas
<b>Sexo</b>	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Femenino
<b>Edad</b>	51	38	32	37	36

## Percepción de los administradores de la empresa respecto a la generación Y

Para analizar este punto, se tuvo en cuenta los principales aspectos diferenciales que presentan los trabajadores que integran la generación Y de acuerdo a las respuestas obtenidas de los administradores entrevistados.

Empezamos por aclarar que no todas estas características aplican para una persona en particular, ni siquiera puede establecerse efectivamente la generalización de todos los aspectos, tanto positivos como negativos (como se verán más adelante), a todo el grupo generacional al que se refieren, la generación Y. Entendemos que los jóvenes de esta generación son los nacidos en la década del 80 y principios de los 90.

Por otra parte, consideramos la edad de los responsables entrevistados como una de las principales variables que influye, o afecta, la percepción de quienes emiten su opinión.

Pero a primera vista, podríamos decir que estos extractos reflejan en buena medida la percepción que los administradores de las empresas analizadas tienen de las distintas generaciones, constituyendo la base sobre la que se construye muchas veces nuestra visión: nos proporciona los “lentes” con los que evaluamos nuestra situación laboral e incluso los distintos ámbitos de la vida.

⇒ Aspectos positivos de la generación Y

Se exponen seguidamente fragmentos de entrevistas evidenciando las percepciones de los administradores sobre los aspectos distintivos de la generación Y:

*“Lo que me gusta de esa generación es que es más abierta, antes tu jefe te llamaba, te decía algo y vos te callabas y te ibas, bueno ahora preguntan, te piden, te exigen, cuestionan. Eso me parece muy bueno, hacen valer mucho sus derechos...” (Entrevista N° 1, Gerente Comercial, 51 años, Empresa “A”)*

*“Los chicos nuevos traen otro tipo de cultura y por ahí es necesario también ver desde otro punto de vista y por ahí ellos lo tiene... más lo que tiene que ver con redes sociales... con otro tipos de cosas que las personas grandes no estaban acostumbrados por lo menos hasta hace poco tiempo, pero siempre es necesario de las dos, de las personas más grandes y las personas más jóvenes”. (Entrevista N° 2, Gerente Comercial, 38 años, Empresa “B”)*

Tomando parte de los testimonios de los entrevistados N° 1 y 2, podemos extraer que quienes pertenecen a la generación Y tienden a ser personas más abiertas, cuestionan, critican, exigen. Se logra identificar que tienen una cultura distinta respecto a las otras generaciones, tienen otras costumbres, por ejemplo, referidas al uso de redes sociales como se vio en la teoría.

*“La visión, la valoración de la familia, el entendimiento del trabajo como un todo, creo que es una de las principales características que comparten con las otras generaciones, en contraposición con la generación Z. Son muy responsables, tienen una valoración del trabajo muy alta también, no creo que se mueran por trabajar... sino que lo hacen más que nada para mantener su trabajo...”*

*Es mucho más fácil adquirir conocimientos... muy prácticos al momento de transmitir lo que saben o en sus experiencias o en sus cuestiones básicas teóricas y prácticas que tenemos que aplicar con el cliente. Son sencillos, te miran directamente a la cara, te dicen cómo son las cosas, las cosas malas y las cosas buenas y nada más... son más de trabajar en equipo. Creo que con este tipo de generación, la Y, se trabaja de otra forma y mucho más tranquilo también.” (Entrevista N° 3, Gerente Comercial, 32 años, Empresa “C”)*

Con respecto al extracto de la entrevista N° 3, se hace referencia a la visión, la valoración de la familia, el entendimiento del trabajo como un todo. Se destaca también que los empleados que se corresponden con la generación Y son responsables, prácticos, sencillos, al momento de transmitir lo que saben o en sus experiencias, no tienen problemas para expresar sus opiniones, y por último, están más predispuestos al trabajo en equipo.

Además, continuando con el extracto N° 3, podemos encontrar coincidencia entre lo expresado por el entrevistado en cuanto a *“no creo que se mueran por trabajar”*, con una de las características distintivas de esta generación: el énfasis sobre el balance vida-trabajo, ya que *no viven para trabajar*.

En este sentido, las personas que componen esta generación poseen una actitud más *abierto*, como expresó el entrevistado N° 1, en concordancia con otra de las características distintivas aludidas en el capítulo anterior, relacionada con el ambiente y cultura de trabajo. Se evidencia asimismo la predisposición al trabajo en equipo comentada por el entrevistado N° 3.

*...Los empleados que son más viejos están acostumbrados a hacer lo que se les dice y yo busco que generen ideas, que piensen, me gusta que me sorprendan... me costó muchísimo que ellos tengan la libertad de expresar su opinión, la gran mayoría de mi equipo es generación X.*

*Yo me junto con tres o cuatro de los chicos y les digo ¿Qué podemos hacer acá? Y empiezan a tirar ideas que yo solo no lo iba a poder hacer... (Entrevista N° 4, Gerente de Electrónica, 37 años, Empresa "D")*

El entrevistado N° 4 destaca que *"los empleados que son más viejos están acostumbrados a hacer lo que se les dice y yo busco que generen ideas, que piensen, me gusta que me sorprendan"*. En este sentido, el tema "cultura" fue destacado por los entrevistados en varias oportunidades.

Acorde a Hostede (citado por Sohr, 2015), uno de los factores que pesa es la distancia en la cual a un empleado le cuesta acercarse a su jefe (tanto para discutir estrategias o señalar errores) es la cultura, en palabras del autor *"cada país tiene una idiosincrasia que marca cuánto y cómo se acerca a sus superiores"*.

Por otra parte, y en relación a lo anterior de acuerdo con los entrevistados N° 1 y 3, a pesar de su edad a los jóvenes no les cuesta opinar, criticar o realizar sugerencias.

La entrevistada N° 5 agrega sobre la generación Y:

*"Dentro del enfoque generacional podríamos decir que los trabajadores de la generación Y son "multitask", pueden realizar diferentes tareas a la vez y que su visión del compromiso hacia la organización es diferente... Son más informales. Resuelven los problemas de otra manera... (Entrevista N° 5, Gerente General, 36 años, Empresa "E")*

La generación Y, a través del contacto con la tecnología según Hatum (2012, ha desarrollado su habilidad de multitasking, es decir realizar muchas cosas al mismo tiempo. Esto a su vez está relacionado con una mayor integración entre su vida personal y laboral.

⇒ Aspectos negativos de la generación Y

Se observa seguidamente las diferencias percibidas por el entrevistado N° 3 en cuanto a las distintas generaciones.

*“Nuestra generación era de trabajar trabajar, trabajaba muchísimo... Hoy la pasan bien y ya está. Acá el promedio de edad es de 28 años más o menos (generación Y)....*

*...Tuve el caso de gente de 23, 24 años (generación Z)... que... se refleja mucho esto de hoy no quiero ir y no voy... Cambia el compromiso y también la responsabilidad... es como que viven el momento y después ven que pasa, también tienen que ver su realidad de vida ¿No? (Entrevista N° 1, Gerente Comercial, 51 años, Empresa “A”)*

En este caso, acorde con el marco contextual y teórico desarrollado, las personas pertenecientes a la generación baby boomers son trabajadores arduos y dedicaron sus vidas al trabajo. Por otra parte, cuestionan el cambio en la concepción del trabajo, el compromiso y la responsabilidad de las generaciones Y y también la Z, tendiendo a pensar que son *pocos leales* a sus empresas o *carentes de reglas* (“hoy no quiero ir y no voy”).

El entrevistado N° 2 concuerda con el anterior y afirma:

*“Las personas más grandes son mucho más aplicadas, más responsables, llegan antes y por ahí se las puede poner en un esquema de trabajo y hacerles trabajar de esa manera...*

*...Más que nada, los chicos... cuesta un poquito hacerlos trabajar de esa manera... son un poco más volátiles... tienen otro tipo de cultura ¿No? La sociedad fue moldeando cada generación y bueno... nosotros por ejemplo, nos funciona mucho trabajar con personas grandes.*

*...Al tener la asistencia marcada con reloj y descontárselo después de dos o tres tardanzas, entonces llegan temprano...” (Entrevista N° 2, Gerente Comercial, 38 años, Empresa “B”)*

El entrevistado N° 2 dice: “la sociedad fue moldeando cada generación”, lo que podemos relacionar con la distinción hecha por Smircich (1083) en tanto la cultura como variable: una independiente, externa, en este caso la sociedad, y otra interna, que tiene que ver con el resultado del desempeño y

representaciones de las personas en dicha sociedad. Retomando a Góngora (2008), los programas mentales se originan en los entornos sociales en que se ha crecido.

Como se ha mencionado anteriormente, la vieja cultura de paternalismo y lealtad que alguna vez caracterizó las relaciones laborales ha dado paso a un auto-interés mutuo, más desprendido y a menudo más transitorio.

Por su parte, el entrevistado N° 3 manifiesta:

*“Antes capaz yo no me hubiera imaginado tutear a mi jefe y fijate que en estos 7, 8 años ya cambió. Ya hay casi una relación de amistad que se tiene con el superior para intentar llegar a los resultados. Cambió en poco tiempo y va a seguir cambiando... la verdad que sí y hay que seguir el ritmo...”*

*...Con los chicos de ahora es muy difícil, en más por ahí se confunden mucho las cosas también... Por ejemplo, te juntás a jugar al fútbol o te juntás a no sé... te juntás básicamente... a festejar un cumpleaños, los chicos te invitan y vos por ser respetuoso te vas y hay algunas personas que no entienden de esta separación y que llegan al trabajo y te dicen ‘ah... si vos estuviste conmigo anoche... y... me puteaste porque no te pasé la pelota...’ Hay que hablar bien para que no se malinterprete ¿No? si no se entiende eso ahí es cuando empiezan los roces, los conflictos... Acá somos todos de la generación Y...”  
(Entrevista N° 3, Gerente Comercial, 32 años, Empresa “C”)*

De acuerdo a lo expresado por el entrevistado N° 3, los empleados de la generación Y confunden el límite en la relación jefe-empleado, lo que origina situaciones de conflicto. Se destaca el aspecto social del trabajo, ya que esta generación busca ambientes donde puedan formar amistad con sus compañeros de trabajo y donde se lleven bien con sus superiores. Sin embargo, a algunos de ellos les cuesta diferenciar la espontaneidad, la frescura, la posibilidad de innovar y “romper las reglas” de manera inteligente, lo que es la palabra y la conducta impulsiva; provocando así situaciones conflictivas y de tensión en el equipo de trabajo.

Se reconoce de esta forma la existencia de cambios culturales, en función del cambio generacional y también la necesidad de “seguir al cambio”. Señala además otras diferencias, como se ve a continuación:

*“Y mirá llegan a horario o no llegan y ni siquiera avisan que no van a venir... creo que esa es la base de la responsabilidad que se contraponen con las otras generaciones (anteriores) que son muy responsables, tratan de organizarse un poco más, en realidad... el llegar temprano no lo toman como una simple tarea sino que lo toman como para ver qué pueden hacer antes... utilizan su tiempo, capaz de descanso, para seguir trabajando...*

*...Tuve en otros trabajos personas mayores, generación X, que por lo general piensan que saben más que vos, les molesta que les des una orden, no una orden quizás porque es muy autoritaria esa palabra pero... una crítica o una colaboración... son bastantes reacios a recibir consejos y demás porque obviamente piensan en los años que tienen, la experiencia que una vez que la tienen hacen que sepan mucho más que vos... también hay otras cosas buenas, se puede llegar a acuerdos mucho más rápido, entienden mucho más quizás a dónde querés llegar o lo que le querés decir y no tenés que estar explicando 70 veces y no hay que estar todos los días atrás de una persona mayor que vos como para que entienda lo que querés lograr...” (Entrevista N° 3, Gerente Comercial, 32 años, Empresa “C”)*

De acuerdo con lo expresado por el entrevistado N° 3 respecto a que los trabajadores pertenecientes a generaciones anteriores a la Y, podemos asociar el hecho de que estos asistan más temprano al trabajo para *“organizarse un poco más”* o aprovechar mejor el tiempo con la dedicación y el compromiso al trabajo. Como se vio en la teoría, las generaciones X y Baby Boomers consideran al trabajo parte central de su vida, creen en la ética laboral, y en consecuencia, pocas veces llegan tarde o faltan, están dispuestos a trabajar largas jornadas e intentan lograr un rendimiento alto. Por otro lado, el compromiso suele ser mayor entre los empleados con mayor antigüedad, mostrando también mayor apego a las políticas de la empresa.

En sintonía con esto último, el entrevistado N° 4, percibe que las nuevas generaciones no valoran la estabilidad en el trabajo ni el dinero de la misma manera que la generación de la década del 40 (haciendo referencia a las generaciones anteriores: los tradicionales y los baby boomers):

*“Yo acá tengo mucha gente vieja, se está renovando la estructura de la empresa. Por ejemplo, la cultura que había anterior, yo veo gente que se jubiló con 50 años trabajados dentro de la empresa. Yo empecé a trabajar con mi abuelo a los 18, eso no lo veo más, no existe más...”*

*...Los de la generación Y, dentro de su cosmovisión, cambiar de trabajo lo ven muy bien y anteriormente, la generación del 40, su idea era entrar a trabajar a una empresa y jubilarse en ese lugar. Ahí hubo un cambio generacional terrible y también tiene que ver el compromiso, la gente vieja hace propio el trabajo ajeno y están orgullosos y los chicos nuevos... pasan uno o dos años y hacen una curva (el entrevistado señala hacia abajo)... y cuanto más jóvenes son, los del 90... los de 21, 22 años... ya me quemé con dos o tres o cuatro y no quiero saber más nada con esa generación porque no... cero compromiso, cero responsabilidad, no les importa el horario... el consumo de alcohol, ir de fiesta eso sí ... tampoco está mal... cambiaron las cosas...” (Entrevista N° 4, Gerente de Electrónica, 37 años, Empresa “D”)*

De estas respuestas, observamos que coincide también con la teoría expuesta en el capítulo anterior un factor clave de la generación Y: no les asusta cambiar de trabajo, es decir, la rotación laboral. Lo cual podría estar relacionado a la “poca lealtad” que la generación Y tiene hacia sus empleadores cuando éstos no cumplen con sus expectativas.

*Fijate vos que la cultura de trabajo pasó que los pibes que no quieren trabajar se hacen echar, eso es algo que a mí como empresario me afecta, si yo no quiero trabajar, me voy... No me pasó con muchas personas, me pasó con una o dos pero sé que es un tema que está en boga y a nosotros como empresarios nos perjudica muchísimo porque los tenemos de licencia, le tenés que pagar el sueldo, no podes tomar otra persona, el equipo se recarga y es perjudicial para todos y ellos lo ven como que... está bien... ven que la empresa puede pagar, no les importa y lo hacen...*

*Hay una diferencia, el tipo profesional sí se interesa por cumplir su trabajo. Hay una mentalidad muy distinta con los no profesionales, los chicos vienen por el dinero y nada más, no les interesa desarrollarse...” (Entrevista N° 4, Gerente de Electrónica, 37 años, Empresa “D”)*

Podríamos relacionar la realidad comentada por el entrevistado N° 4 con el hecho de que los jóvenes no buscan en muchos casos un trabajo estable, sino un proyecto temporal que les permita alcanzar metas de corto plazo, tales como financiar sus estudios en el caso de los futuros profesionales, o acceder a un trabajo y luego a otros más afines con sus aspiraciones personales.

No obstante, la entrevistada N° 5 opina y agrega: *“La dificultad es que tanto los de una generación como de otra se sienten “incomprendidos” por la otra. Además de que cada uno siempre cree que su punto de vista es más valioso...”* (Entrevista N° 5, Gerente General, 36 años, Empresa “E”)

En este marco, podría mencionarse que la diversidad generacional no es un “problema” en sentido negativo. Más bien, cuando desde la teoría se reflexiona al respecto, se tiende a valorar este fenómeno como una oportunidad de impulso a la innovación y cambio en las organizaciones, como también lo ha reconocido la entrevistada N° 5: *“Resulta positivo la oportunidad de aprendizaje, como siempre que se convive con algo diferente.”* (Entrevista N° 5, Gerente General, 36 años, Empresa “E”)

Por último, dentro de los aspectos negativos identificados por los entrevistados, el empleo de la tecnología fue uno de los más relevantes. El entrevistado N° 4 manifiesta lo siguiente sobre el uso de celular en la empresa:

*“El tema con el celular, hoy es un problema. Cuando charlo con los empresarios que conozco, es un problema, se pierde demasiada productividad. Los chicos que están en la oficina están mucho tiempo mirando el celular.*

*En su momento cuando salió internet era internet en la compu y ahora es el celular. Y es muy complicado prohibir el uso... es un problema andar persiguiendo a los chicos... después se enojan, tienen una excusa... generás todo un ambiente de discordia por el celular. Eso es algo que no se estudió, no se dice nada y te repito es un problema de productividad. En ocho horas de trabajo, se pasan dos como mínimo mirando el celular, se encierran en los baños, pierden tiempo... Es un problema de nuestra época y que afecta a los más jóvenes, que están todo el tiempo conectados y no largan el celular, es increíble. (Entrevista N° 4, Gerente de Electrónica, 37 años, Empresa “D”)*

Cabe notar y recalcar que la cultura digital fue incorporada de manera natural en la generación Y, y también en la generación Z, por ello los más jóvenes difícilmente puedan imaginar un contexto laboral sin internet o equipo celular.

Atendiendo a García, Stein y Pin (2008), citados en el marco teórico, la generación Y ha convivido todo el tiempo con las nuevas TIC, lo que condiciona parte de sus rutinas vitales y por ende de trabajo. Esto es quizás, uno de los mayores factores diferenciales de la generación Y, Z y las generaciones anteriores, es decir la vivencia (o convivencia) con las tecnologías y su interacción con ellas.

En términos generales, haciendo una reflexión respecto a la convivencia de las diferentes generaciones, podemos pensar en conflictos potenciales en la interacción de las distintas generaciones por diversos motivos. Estos conflictos no solamente tienen que ver con la pertenencia a generaciones distintas, sino también con el papel que se juega en la organización y con la dinámica que se despliega en el momento de generar relevos relacionados con el desarrollo de la historia organizacional y el paso del tiempo, sobre todo entre quienes mantienen posiciones de liderazgo.

Podemos observar cómo la actitud frente a la vida, la ética en el trabajo, la relación con la autoridad, el ejercicio del liderazgo y la motivación de las acciones propias, pueden ser complementarias, pero en otras ocasiones podrían derivar en un conflicto. Razón por la cual se exponen a continuación el impacto de las nuevas generaciones, haciendo hincapié en la Y, en las políticas y/o prácticas de gestión de talento humano.

## Impacto de la generación Y en las principales prácticas de gestión de talento humano

En esta categoría de análisis se abordaron los temas referentes a las principales prácticas de gestión de talento humano de las empresas seleccionadas en función de la presencia de distintas generaciones que conviven en las empresas, especialmente la generación Y.

### ⇒ Prácticas de atracción de personal

En lo que se refiere a las prácticas de atracción de personal, más precisamente los procesos de reclutamiento y selección, en la empresa N° 1, estos procesos son externos, realizados mediante consultoras. En las empresas N° 2, 3 Y 5, los procesos son internos, es decir, realizados por cada empresa. En el caso de la empresa N° 4, las fuentes de reclutamiento que más utilizan son internas, la selección se efectúa por medio de recomendaciones o referidos, aunque recientemente ha recurrido al servicio de una consultora. Por otra parte, las empresas N° 1, 2 y 4 no poseen área de talento humano, la empresas N° 3 y 5 sí.

En cuanto a la generación Y y las prácticas referidas a la atracción de personal, se observa el uso de redes sociales, como por ejemplo el Facebook para captar su atención. Aquí encontramos que las empresas analizadas N° 1, 2,3 y 5 utilizan redes sociales para publicar sus búsquedas. A título de ejemplo, citamos a continuación la opinión de uno de los entrevistados:

*“Hay un gerente de recursos humanos que trabaja con sus colaboradores, ellos hacen las entrevistas, participan también los gerentes. La búsqueda la publican por diario y por facebook. La publicación en facebook, es la mejor forma para buscar. Ahora cambió mucho, los chicos ven en facebook y se postulan, esta forma amplía más el espectro, los chicos eliminan o cambian su información en el momento. Antes hacían cola fuera de la empresa con el aviso del diario en la mano...” (Entrevista N° 3, Gerente Comercial, 32 años, Empresa “C”)*

Sin embargo, llama la atención que la empresa N° 4 aún no ha incorporado a las redes sociales como una fuente de reclutamiento de personal:

*“Nunca hice por facebook, normalmente es por referido. Ahora estamos buscando una persona para el showroom... encontramos a alguien que a lo mejor puede andar. Esta búsqueda se hizo a través de una consultora y se hicieron distintas entrevistas y bueno a nosotros nos llegan, los cinco postulantes que nos mandan. Ya tomé gente por confianza, o sea por referidos, ya probé de todo y ninguno me dio el efecto o el resultado más efectivo.” (Entrevista N° 4, Gerente de Electrónica, 37 años, Empresa “D”)*

En este punto, cabe recalcar como se expuso en el marco teórico, que es fundamental utilizar todos los recursos de la empresa disponibles de modo de aprovechar al máximo las oportunidades, como por ejemplo el empleo de redes sociales para captar los mejores talentos humanos, además de los métodos convencionales. Para lograr personas que se adapten a la organización y al cargo a desempeñar, Johnson (2001) postula que la condición sine qua non es la clara definición de la misión, visión y valores de la empresa.

Al respecto el entrevistado N° 1 tiene muy en cuenta lo mencionado en el párrafo anterior:

*Todos estamos alineados a la visión, todos sabemos cómo hacer la misión, ese caminito para llegar al objetivo y con valores. A cualquiera le preguntás cuál es la misión de la empresa, cómo hay que hacerlo y saben porque en cada reunión eso se marca. (Entrevista N° 1, Gerente Comercial, 51 años, Empresa "A")*

Sin embargo, solo las empresas A y C tienen claramente definidas la misión, visión y valores como se expuso en la presentación de cada una de las empresas analizadas. Esto podría verse como una deficiencia de los dirigentes teniendo en cuenta que la generación Y busca, según la teoría, empresas que tengan una misión y valores con los cuales sentirse identificados.

Por otra parte, es importante la identificación de las competencias adecuadas y necesarias que permitan enfocar los esfuerzos del reclutamiento, como así también los motivadores de las nuevas generaciones deben tomarse en cuenta. Esto es para que la empresa, independientemente de su actividad o tamaño, genere una propuesta de valor atractiva a los candidatos potenciales que busca y no encontrar a "alguien que a lo mejor pueda andar" como expresó el entrevistado N° 4.

Además, según las percepciones de los entrevistados vistas en la categoría de análisis anterior y la teoría expuesta, el talento más joven hace difícil encontrar candidatos que se comprometan en el largo plazo, lo que incrementa la presión en los procesos de reclutamiento y selección del personal.

⇒ Prácticas de desarrollo de personal

En lo que concierne a las prácticas de desarrollo de personal, los entrevistados hicieron hincapié en la capacitación de personal, los planes de carrera y las evaluaciones de desempeño.

Es interesante la mirada del entrevistado N° 1 respecto de la importancia de la capacitación:

*“La capacitación es la clave, es el diferencial hoy de las empresas... hacemos mucho foco en los recursos humanos... No te sirve de nada capacitar a la gente si la gente no está bien. Entonces tenés que empezar al revés... todo el mundo empieza capacitación de venta y no da resultado... ¡Qué va a dar resultado! Si el tipo está desmotivado...”  
(Entrevista N° 1, Gerente Comercial, 51 años, Empresa “A”)*

En las empresas analizadas se realizan capacitaciones de personal de variada índole, fundamentalmente destinadas al cuerpo de ventas. Sin embargo en la empresa B durante el último año no se han llevado a cabo ningún tipo de capacitación.

Con respecto a los planes de carrera, los entrevistados coinciden en las oportunidades de crecimiento y desarrollo son limitadas debido a las dimensiones reducidas que presentan al tratarse todas ellas de pymes.

En cuanto a la evaluación de desempeño, las empresas analizadas afirmaron que la realizan periódicamente. Excepto el entrevistado N° 2: *“No tenemos evaluación de desempeño... cuando es muy notorio se marca... pero es el día a día...”* (Entrevista N° 2, Gerente Comercial, 38 años, Empresa “B”)

Recordemos que una de las características distintivas de la generación Y, asociada con el ambiente y cultura de trabajo, consiste en que esperan que sus jefes reconozcan sus esfuerzos y los resultados de su trabajo. Las evaluaciones de desempeño constituyen una herramienta propicia para brindar feedback a los empleados. Es importante para esta generación recibir retroalimentación por parte de sus jefes ya que de lo contrario pueden afectarse la motivación laboral y aumentar el deseo de cambiar de empleador.

⇒ Prácticas de retención de personal

Los temas que cobraron relevancia respecto de las prácticas de retención de personal giraron en torno a la satisfacción laboral, el liderazgo, los beneficios e incentivos más valorados por la generación Y.

→ Satisfacción laboral

La satisfacción laboral está relacionada con distintas actitudes, entre las cuales se encuentra la dedicación al trabajo, el compromiso organizacional y los estados de ánimo en el trabajo.

En reiteradas oportunidades los entrevistados expresaron sus percepciones en cuanto al nivel del compromiso de las distintas generaciones. Al respecto, el compromiso se logra cuando se alinean los objetivos de la persona y los de su empleador y cuando también se tienen en cuenta las necesidades del personal. A modo de ejemplo, se expone el siguiente fragmento de entrevista:

*...Yo abrí un canal acá de 17 a 19 hs donde invito a las personas a que vengan y me cuenten de sus problemas personales, laborales y yo los ayudo en la medida que pueda. A veces puede ser un tema económico, otras veces algo de la familia y a lo sumo puedo dar una opinión, una sugerencia y eso también tiene que ver con el liderazgo porque vos como que te involucrás de alguna manera con los problemas y eso también valoran... esto de preguntarle cómo está tu familia, cómo están tus hijos, cómo anda todo. Eso también tiene que ver con la motivación.” (Entrevista N° 1, Gerente Comercial, 51 años, Empresa “A”)*

Desde el enfoque del marketing interno que busca orientar a la organización a la satisfacción de las necesidades de las personas que la conforma, estas acciones, como abrir un canal de comunicación entre el jefe y los colaboradores, permiten lograr y mantener un buen clima laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Puede apreciarse que cuando hay un conocimiento profundo tanto de las necesidades y aspiraciones de las personas como de las diferencias que existen en la motivación, los colaboradores reaccionan favorablemente ante los esfuerzos de los jefes para reconocer su trabajo, lo que contribuye no sólo al sentimiento de satisfacción en el trabajo sino también al mantenimiento del buen clima laboral.

*“Siempre es bueno sacarlos un poco del contexto y buscar otro tipo de cosa porque de acá a un año motivando siempre con lo mismo ya no va a ser sorpresa... A uno que le gusta mucho el fútbol, le regalé una camiseta de fútbol, un detalle que hace que el día a día y la rutina no sea rutina y que te puedas movilizar un poco. Yo veo que se ponen contentos, que se ponen felices... los hace sentir por lo menos que son importantes para uno y yo lo siento así y es la mejor forma que tengo de que me acompañen.*

*Yo vengo feliz a trabajar y ellos vienen felices también porque saben que tienen una persona que no les dice “hacé esto, hacé lo otro”, sino que “ayúdame a hacer esto, vamos a hacer esto”, o me ven a mí haciendo primero algo y entonces me siguen a mí.*

*Siempre trabajé con muchas personas a cargo pero la verdad que es muy rico trabajar con pocas personas porque podés tener bastante comunicación. (Entrevista N° 3, Gerente Comercial, 32 años, Empresa “C”)*

En el caso del entrevistado N° 4, opina en concordancia con el resto de los entrevistados, que se debe tener en cuenta las necesidades de los colaboradores y que no siempre los incentivos económicos son suficientes para mantener una plantilla satisfecha y además motivada. Recordemos que la generación Y tiene un interés particular en lograr una buena integración entre su vida persona y laboral.

*...No terminan siendo los incentivos económicos siempre los mejores porque a largo plazo queda como un extra del sueldo y quedan todos acostumbrados, como que queda en desuso, algo natural.... Pero sí por ejemplo adelantar vacaciones, dar días de más, tenerlos en cuenta cuando necesitan un franco, ir al médico. Tengo gente que tiene la mujer con enfermedad y tiene que viajar a Buenos Aires y se le da el espacio para que lo haga y la retribución del otro lado después se nota mucho. Tenerlos en cuenta es muy importante también para ver qué quiere cada uno, es decir, que no son solo vendedores.*

Cuando la generación Y se encuentra en un ambiente que fomente la interacción y la comunicación interna como vimos en los ejemplos, estará visiblemente más propensa mejores alianzas y aumentar su compromiso con la empresa.

Es destacable, parafraseando a Góngora, que son muchos los factores que influyen en el estilo de una empresa, uno de ellos es la personalidad del jefe y del fundador. Es por ello, que el presidente o gerente general de la empresa tiene la capacidad de generar espacios de trabajo abiertos con un clima que permita una comunicación fluida y también es el que genera el estilo de liderazgo.

→ Liderazgo

De los comentarios del entrevistado N° 1 que se exponen seguidamente, se refleja, en palabras de Pedraja y Rodríguez (2004), el esfuerzo y energía del administrador para conducir la empresa en pos de los objetivos y futuro deseado:

*“El líder tiene que estar un poquito mirando todo y obviamente capacitarse... El líder tiene que buscar como estratégicamente inducir al personal a que lo siga. Como te decía, acá hacemos reuniones y todos participan. En ese sentido bien, en una empresa líder es fundamental si no hay liderazgo es muy difícil que la empresa pueda llegar lejos. Más allá de esto que te comentaba que hay negocios que crecen en facturación pero bueno que se yo...*

*...En una empresa, la cabeza, el dueño, el director es clave, de ahí parte todo, de ahí baja todo, las políticas... todos conocemos los objetivos, estamos alineados... Yo creo que es fundamental, en las pymes el que se anticipa a los eventos...” (Entrevista N° 1, Gerente Comercial, 51 años, Empresa “A”)*

Anteriormente, el entrevistado N° 1 había dicho: *“En una empresa, la cabeza, el dueño, el director es clave, de ahí parte todo, de ahí baja todo, las políticas”*. En concordancia con los antecedentes citados en el capítulo 2, el que está arriba, es el que genera el estilo de liderazgo. Esto, sumado a su opinión sobre el liderazgo, deja entrever una cultura que podemos asociarla con el tipo Integrativa de acuerdo con Góngora (2008), con altos niveles de orientación hacia las personas y también hacia los resultados: *“todos conocemos los objetivos, estamos alineados”*.

Pero a diferencia de los comentarios enunciados por el entrevistado N° 1, el entrevistado N° 2 afirma que no se realizan reuniones generales con el fin de comunicar el plan anual o de negocios de la empresa, es decir, no se los involucra. En este sentido, recordemos que tampoco tiene definidos, al menos al momento del relevamiento de la información por parte de la investigadora, la respectiva visión, misión y valores de la empresa:

*“Las reuniones son generalmente con los vendedores, con la fuerza de venta... No se les comunica el plan anual o los objetivos de la empresa a todos los empleados. Tampoco se realiza una reunión general que se involucra todos los empleados.” (Entrevista N° 2, Gerente Comercial, 38 años, Empresa “B”)*

Podría identificarse un cierto desinterés y falta de involucramiento y alineación entre la dirección y el personal, presentando ciertos rasgos de una cultura anómica. Además, retomando lo citado por Bertagnini (2014), la gerencia debe verse a sí misma como facilitadora para que los colaboradores conozcan los resultados financieros de la empresa y puedan sentirse involucrados en el crecimiento de la empresa, tal como lo reconoce también el entrevistado N° 1.

Por su parte, el entrevistado N° 3 hace hincapié en el trabajo en equipo y en establecer consensos sugiriendo un estilo de liderazgo predominantemente democrático:

*“Trato de por el tipo de liderazgo que yo quiero imponer con ellos, trato de coordinarlo como equipo, ¿Hacemos esto? ¿Pueden quedarse un poco más?... Si quizás una de las partes ya no puede o tiene algún inconveniente... bueno, lo analizamos si lo hacemos o no, tratamos de trabajar en equipo. (Entrevista N° 3, Gerente Comercial, 32 años, Empresa “C”)*

Luego agrega el entrevistado N° 3, enfatizando la necesidad de adaptación en cuanto a las distintas generaciones:

*“...Ahora, obviamente hablando con un baby boomer me va a decir: “Yo soy gerente, vos hacés, lo que yo te digo y si no te gusta te vas”... Por eso trato de separarme lo más que puedo de ese pensamiento... los tiempos que corren eh... las generaciones van cambiando, van mutando...*

*...Después, bueno, la generación Z... no sé qué va a aparecer... van a venir con otras características y hay que amoldarse y si no te amoldas el tiempo te come y te quedás en el pasado y la verdad que en picada van a ir tu trabajo y tu experiencia laboral también. Trato de acomodarme a lo nuevo, leo mucho también, trato de ver qué es lo nuevo, cómo se trabaja en las grandes empresas... Trato de ver cómo piensan las grandes empresas para ver qué se puede aplicar, no todo se puede aplicar acá en el Chaco, eso es verdad, pero lo que se puede aplicar se hace, es algo nuevo...” (Entrevista N° 3, Gerente Comercial, 32 años, Empresa “C”)*

Podemos ver la necesidad de encontrar un estilo de liderazgo apropiado para cada grupo generacional. El entrevistado N° 3 explica las diferencias que encuentra entre estos distintos grupos y su interés en adaptarse a los nuevos tiempos, las nuevas demandas de los colaboradores.

Por otra parte, se reconoce que la innovación es esencial para el crecimiento de los negocios. Esta es una característica de de esta generación, le gusta lo nuevo y formar parte de algo grande.

→ Políticas de beneficios e incentivos

En muchas ocasiones, y según las percepciones de los entrevistados, pesa de una manera muy significativa el reconocimiento, el clima laboral y la flexibilidad en el lugar de trabajo. En concordancia con De VOS & De Haw, la generación Y busca trabajos que le resulte significativos y que le produzca satisfacción personal por sobre un trabajo bien remunerado.

Al respecto, se indagó sobre las políticas de beneficios e incentivos que los administradores de las empresas consideran que los colaboradores pertenecientes a la generación Y valoran más y encontramos que:

En la empresa "A", los más jóvenes valoran mucho un día libre, el tema del sorteo del viaje también valoran mucho.

En la empresa "B" y "C", esta generación valora más la charla con cuestiones extra laborales. El entrevistado 3° dice: *"preguntándole por su familia... no por objetivos ni por números sino por cómo los hacés sentir vos. Se sienten bien y trabajan mejor y eso está muy bien valorado."* (Entrevista N° 3, Gerente Comercial, 32 años, Empresa "C")

En la empresa "D", se comparte un asado por mes, se hace por secciones y también tiene buena repercusión la cena de fin de año.

En la empresa "E", según la entrevistada, además del salario, los empleados valoran mucho la estabilidad laboral, la política de 'puertas abiertas' y el ambiente laboral distendido. Asimismo, esta entrevistada destaca otra política valorada por parte del personal de la empresa: *"nuestro sistema de préstamos que aporta a un fondo común para los futuros jubilados de nuestra empresa."* (Entrevista N° 5, Gerente General, 36 años, Empresa "E")

Finalmente, es importante mencionar que las prácticas de gestión de talento comentadas a lo largo de esta categoría de análisis, están dirigidos a los colaboradores sin distinguir los grupos generacionales a los que pertenecen.

No obstante, los entrevistados N° 2 y N° 5 reconocen los cambios que se producen en materia de gestión de talento humano, aunque todavía incipientes:

*“Recién ahora se está cambiando, por ejemplo hacer anuncios por facebook, plataformas virtuales y demás. Yo creo que están empezando por un camino extenso de lo que pueden llegar a hacer en materia de recursos humanos. Yo creo que también se van a expandir a interactuar con consultoras para obviamente traer mejores recursos a la empresa que es lo que más quiere un reclutador. Va en camino con lo quiere hacer la empresa, expandir, y va a tener que hacer lo mismo con los recursos humanos, están mutando, están cambiando para ser más profesionales...” (Entrevista N° 3, Gerente Comercial, 32 años, Empresa “C”)*

*“Sabemos que en el mercado laboral actual sí se han modificado prácticas de RRHH. Nosotros empezamos a hacer más hincapié en capacitaciones. En el caso de nuestra empresa aún no prevemos ningún cambio. Lo que no quiere decir que en un futuro cercano no debamos replantearlo... (Entrevista N° 5, Gerente General, 36 años, Empresa “E”)*

Por último, se observa como en el caso del entrevistado N° 4, que se está contemplando la implementación de nuevas prácticas de personal: *“Mirá el administrador que te decía hoy me dio un par de ideas por ejemplo, el día libre por cumpleaños. En este momento no se aplica nada de eso, la idea es empezarlo a hacer (Entrevista N° 4, Gerente de Electrónica, 37 años, Empresa “D”)*

Como se expuso en el marco contextual, retomamos a Hamel quien afirma se debe integrar a la generación Facebook (aludiendo a la generación Y) con sus creencias y expectativas, planteándose así la necesidad de un cambio radical en la gestión.

De esta manera, hemos arribado al final del análisis cualitativo en base a las entrevistas efectuadas, a continuación se exponen las principales conclusiones y reflexiones finales.

## CONCLUSIONES

---

*“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”*

Albert Einstein  
1879 - 1955

El objetivo general que guió esta investigación consistió en *analizar las percepciones de los administradores respecto a la “Generación Y” y su impacto en las prácticas actuales de gestión de talento humano en empresas de la ciudad de Resistencia, provincia del Chaco.*

Y como objetivos específicos se propusieron:

- Identificar los aspectos diferenciales positivos y negativos de los trabajadores de la generación Y respecto de las otras generaciones (baby boomers, generación X y Z) desde la perspectiva de sus administradores.
- Describir el impacto de la generación Y respecto a las políticas y/o prácticas de gestión de talento humano en las empresas locales seleccionadas para la investigación.
- Proponer posibles líneas de actuación que puedan generar mejores y, en su caso, nuevas prácticas de gestión de talento humano acorde a las distintas generaciones identificadas en las empresas locales seleccionadas.

En función de lo expuesto y del análisis efectuado, reflejamos las principales conclusiones de la siguiente manera:

### **Aspectos diferenciales de la generación Y según la percepción de los administradores**

⇒ Aspectos positivos

- Los integrantes de la generación Y en términos generales son sociables, abiertas, prácticas a la hora de trabajar, cuestionan un poco más que las generaciones anteriores, es decir, no temen emitir sus opiniones promoviendo así nuevas ideas que pueden favorecer al logro de los objetivos de la organización.

- La tecnología resulta imprescindible para esta generación (y también la Z), especialmente el acceso a las redes sociales u otras aplicaciones ya sea desde la computadora o sus equipos celulares. Debido a ello han desarrollado la habilidad de multitasking, ya que al mismo tiempo esta habilidad les permite lograr una mayor integración entre sus vidas personales y su vida laboral y por ende asegurarse un mejor balance entre aquellas.
- Valoran la familia, la pareja y los amigos. Laboralmente, buscan ambientes amenos en donde puedan formar amistades con sus compañeros de trabajo y donde se lleven bien con sus superiores.
- Además de la buena relación con sus compañeros y superiores, el reconocimiento, la comunicación y el clima de trabajo resultan ejes centrales para ellos. Esto se relaciona con el aspecto social en el trabajo.
- Se ven motivados por un entorno de trabajo cooperativo, razón por la cual trabajan mejor en equipo. A su vez, esperan que sus jefes reconozcan sus esfuerzos y los resultados de su trabajo.

⇒ Aspectos negativos

- En cuanto a los aspectos negativos, los integrantes de esta generación no temen perder su trabajo si no cumple con sus expectativas o necesidades, lo cual repercute en la relación laboral y aumenta la intención a cambiar de empleador.
- No viven para trabajar. En este sentido, no buscan un trabajo para toda la vida como las generaciones anteriores.
- Si bien lo anterior no podría configurarse como un aspecto negativo en sí mismo, los administradores ven con preocupación los cambios en la concepción del trabajo de los jóvenes y lo relacionan con una falta de compromiso hacia el trabajo y a la poca lealtad que tiende a caracterizar a la generación Y. Ejemplo: Las tardanzas o faltas sin previo aviso.

- Por su aptitud con la tecnología se los ve “conectados” las 24 horas al día. Esta necesidad de interacción constante podría afectar el rendimiento y productividad de la empresa.
- Suelen confundir los límites en la relación jefe-empleado, lo que puede provocar situaciones de conflicto y tensión en el equipo de trabajo.

### **Impacto de la generación Y respecto a las prácticas de gestión de talento humano**

- Solo en dos de las empresas analizadas tienen definidas, formalizadas y comunicadas claramente la misión, visión y valores de la organización. La gestión humana pocas veces se integra a la estrategia general de la empresa, independientemente de las dimensiones de la empresa o el sector de actividad.
- No en todas las empresas analizadas se realizan reuniones que contemplen a la totalidad del personal que trabajan en la empresa para comunicar los objetivos organizacionales. Las reuniones se realizan principalmente para tratar temas relacionados al área al que pertenecen los empleados. Es decir, se actúa en forma aislada, sin contemplar el impacto de una área en las demás.
- Las empresas quizás ofrecen sueldos y prestaciones menos generosos o brindan menos posibilidades de promoción que las grandes empresas. Sin embargo, el menor tamaño de la empresa ofrece como ventaja la posibilidad de una comunicación directa, lo que favorece los intercambios y la transferencia de conocimientos entre las distintas generaciones.
- Las empresas no contemplan aún políticas de gestión humana desde una perspectiva generacional, dejando en segundo plano las necesidades y expectativas de cada grupo generacional. Las políticas de gestión humana se orientan al personal de forma estándar, constituyendo un impedimento mayor para el desarrollo mutuo, empresa y persona.
- Se desaprovecha las oportunidades de maximizar beneficios potenciales que conlleva la diversidad de experiencias, opiniones y reflexiones del personal. Por otra parte, la diversidad bien manejada se convierte en una fuente de riqueza de ideas y soluciones, y también aporta elementos para reducir, evitar o manejar adecuadamente situaciones de conflicto.

- Las tecnologías y redes sociales tan importantes para la generación Y, no son suficientemente aprovechadas, por ejemplo en las prácticas de atracción de personal.
- Existe reconocimiento por parte de los administradores en cuanto al impacto de la generación Y, considerando las particularidades que presenta en las prácticas actuales de gestión de talento humano pero aún no se han tomado medidas concretas al respecto.

En cuanto a los puntos arriba señalados, y a modo de cierre, consideramos que las empresas para sobrevivir tendrán que adaptarse a los requerimientos de una fuerza laboral más diversificada, conciliando las diferencias entre generaciones y construyendo organizaciones realmente adaptables que lleguen antes que el cambio y que sean tan resilientes como eficientes. Por ello también es importante mantener una mentalidad abierta tal como ha sido reconocido por algunos de los administradores.

Podemos decir que uno de los retos más relevantes consiste aceptar o asimilar la necesaria transformación del trabajo desde la perspectiva generacional. Si bien ciertos esquemas de trabajo pueden seguir siendo válidos con algunas de las generaciones anteriores, resulta importante considerar la posibilidad de incorporar nuevos esquemas en relación a la generación Y. Sumado a la necesidad de atraer y retener talento joven para construir y asegurar el futuro de las organizaciones, alineando y conciliando los objetivos personales y empresariales.

Como contribución final de este trabajo, invitamos a reflexionar sobre nuevas líneas de investigación que pueden ser iniciadas con posterioridad, como investigaciones cualitativas y/o cuantitativas de mayor profundidad considerando que, como ya se ha aludido al inicio del trabajo, esta generación (y las que le siguen), son los llamados a ser los principales colaboradores, directivos y empresarios en un futuro muy cercano. La profundización de este abordaje implica una mayor comprensión de las distintas generaciones que conviven en la organización de modo tal que posibilite la creación de valor estratégico a través de una gestión más efectiva del capital humano.

### **Algunas líneas de acción**

En este sentido y recapitulando lo expuesto se recomiendan las siguientes líneas de acción a ser consideradas por las empresas analizadas con el fin de mejorar tanto la competitividad como el éxito empresarial:

- ✓ Identificar las competencias adecuadas y necesarias que permitan enfocar los esfuerzos de reclutamiento y selección teniendo presente los motivadores de las distintas generaciones. Y de esta manera, generar una propuesta de valor atractiva para los candidatos potenciales que busca la empresa.
- ✓ Conocer las prácticas de gestión de talento humano más efectivas para retener a sus empleados y valorar la necesidad de diseñar baterías de prácticas apropiadas para cada grupo generacional.
- ✓ Usar la tecnología y redes sociales como intento de cambiar y adaptar sus estructuras a las nuevas formas de trabajar.
- ✓ Definir de forma clara y precisa la misión, visión y valores de la empresa y los sistemas de transmisión y comunicación de ello a los colaboradores de modo que faciliten un mayor compromiso e involucramiento del personal.
- ✓ Promover un ambiente laboral participativo y colaborativo, reforzar el feedback entre los superiores y los colaboradores de forma recibir impulsos desde cada miembro de la empresa.
- ✓ Revisar y re-organizar los espacios de trabajo en relación con el bienestar del personal como soporte para el fomento de la interacción y comunicación entre los colaboradores de modo de alentar el intercambio y la transferencia de conocimiento entre distintas generaciones.
- ✓ Implementar en la medida de lo posible, planes de carrera y/o esquemas de trabajo que apunten a lograr un mayor equilibrio entre trabajo, familia y tiempo de ocio, considerando la diversidad generacional de los colaboradores. Ejemplo: teletrabajo o *home office* de modo de introducir flexibilidad e innovación en ámbito laboral y asimismo propiciar la atracción, motivación y retención de talento.

- ✓ Proteger el futuro de la empresa desarrollando a futuros líderes que comprendan qué se espera de ellos y cómo impacta su gestión en el negocio de la empresa. Los líderes actuales de la empresa deben ajustar su estilo de manera sólida y convincente comprendiendo las diferencias generacionales. Para ello, se debe considerar las distintas perspectivas, formas de pensamiento y los motivadores que caracterizan a cada generación.
- ✓ Medir la efectividad de los trabajadores a través de indicadores cuantitativos así como realizar mediciones de satisfacción laboral y clima laboral para conocer las debilidades y fortalezas a fin de tomar las medidas correctivas necesarias.

#### **Limitaciones al alcance de la investigación**

- Se ha dejado al margen datos socioeconómicos y el grado de formación de la generación Y ya que se pretendió conocer las percepciones generales de los administradores de empresas locales sobre las distintas generaciones, especialmente la generación Y, respecto a las características laborales y el impacto de dicha generación en las prácticas de talento humano. Por otra parte, sí se tuvo en cuenta el grado de formación de los administradores como así también la edad de los mismos.
- Esta investigación no permite extraer conclusiones genéricas a todos los trabajadores de la generación Y, solo conocer la percepción de sus administradores.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Barranco Navarro, J. (2014). *Comportamiento humano en las organizaciones*. <http://wdb.ugr.es/~psocial/wp-content/uploads/PROGRAMA-COMPORTAMIENTO-HUMANO-EN-LAS-ORGANIZACIONES-2013-14.pdf>
- Benítez, K. (2005). Consideraciones sobre la gestión del talento Humano. El enfoque del mercadeo interno. *Revista Visión Gerencial*. Universidad de Los Andes. Mérida, Julio – Diciembre 2005.
- Bertagnini, A. (2014). *Creación de valor compartido e innovación de gestión*. Recuperado el 04/11/2016 de: <http://www.php.udes.edu.ar/cee/blog/index.php/valor-compartido-e-innovacion-de-gestion-respuesta-a-los-desafios-empresarios/>
- Blake R. y Mouton J. (1984). *O novo grid gerencial*. Sao Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.
- Boschma, J. (2007). *Generación Einstein. Más listos, más rápidos y más sociables. Comunicar con los jóvenes del siglo XXI*. (2° ed.), España: Ediciones Gestión 2000.
- Calabuig Orsi, A. (2013). 22/09/2013. *¿Cuáles son los tres grandes desafíos que están definiendo el futuro del Capital Humano?* <http://www.iprofesional.com/notas/152669-Cules-son-los-tres-grandes-desafos-que-estn-definiendo-el-futuro-del-Capital-Humano>
- Calderón Hernández, G.; Naranjo Valencia, J. y Álvarez Giraldo, M. (2010). *Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. una aproximación a un sistema integral*. Recuperado el 20/06/2016 de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922010000200002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922010000200002)
- Cappelli, P. (2001). *El Nuevo Pacto en el Trabajo Empresas y empleados ante el Mercado laboral de hoy*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Castro Monge, E. (2010). *El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas*. Recuperado el 20/06/2016 de: [http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION\\_UNPAN/BOL\\_MARZO\\_2013\\_60/UNED/2010/estudio\\_casos.pdf](http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_MARZO_2013_60/UNED/2010/estudio_casos.pdf)
- Ceballos Acasuso, M. (2000). *Estrategias de Gestión de la innovación tecnológica. Elementos para su análisis en PyMES*. Revista de la Escuela de Economía y Negocios. Universidad Nacional de General San Martín: Buenos Aires, Argentina.
- Cequea, M., Rodríguez Monroy, C y Núñez Bottini, M. A. (2010). *La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores*. Recuperado el 12/11/2016 de: <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/viewFile/194/229>

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3°. Ed.). México: Mc Graw hill/Interamericana editors S.A.
- Cortés, C. (2016). *Administración de recursos Humanos en la Pyme*. Recuperado el 21/06/2016 de: <http://pymes-y-empresasfamiliares-uia.blogspot.com.ar/2016/03/administracion-de-los-recursos-humanos.html>
- Crettaz, J. (18/08/2014). Generación Z: contradictorios y curiosos, así son los jóvenes tech. *Diario La Nación*. Recuperado el 13/11/2016 de: <http://www.lanacion.com.ar/1719548-generacion-z-contradictorios-y-curiosos-asi-son-los-jovenes-tech>
- Cuesta, E.; Ibáñez M; Tagliabue, M y Zangaro, M. (2009). *La nueva generación y el trabajo*. Recuperado el 20/06/2016 de: [http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo83/files/La\\_Nueva\\_Generacion\\_Millennials\\_y\\_el\\_Trabajo.pdf](http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo83/files/La_Nueva_Generacion_Millennials_y_el_Trabajo.pdf)
- Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. México: Ed. Thomson.
- Dankhe, G. L. (1986). *Investigación y comunicación*. México, D.F: McGraw Hill.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (11ª. Ed.). México: McGraw-Hill.
- DELOITTE (2014). *Tendencias Globales del Capital Humano. Comprometiendo a la fuerza laboral del siglo XXI*. Recuperado el 14/03/2016 de: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-hc-trends-spa-spanish.pdf>
- Domínguez, Y. S. (2007). *El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa*. Recuperado el 06/06/2016 de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662007000300020](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662007000300020)
- Fernández Bravo, C. A. (2011). *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*. (Tesis doctoral). Tecana American University. USA.
- Frías, C. (2007). *Estudio descriptivo de las prácticas de atracción, desarrollo y retención del talento humano de 7 organizaciones chilenas pertenecientes a distintos rubros industriales*. (Tesina de grado). Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile.
- Fuentes Navarro, S. M. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado el 12/11/2016 de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>

- Gadow, F. (2014). *Cambios de paradigma. Los millenium y la innovación*. Recuperado el 23/04/2016 de: <http://www.mercado.com.ar/notas/talento-%7C-captulo-ii/8015339/un-valioso-material-de-consulta-y-actualizacin>
- García, P., Stein, G. y Pin, J. R., (2008). *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales: Motivaciones y valores de la generación Y*. IESE Business School. <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0753.pdf>
- Góngora N. (2008). *Enfoques o perspectivas de los estudios de cultura organizacional*. En "Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones" Miguel Ángel Vicente y Juan Carlos Ayala (Coordinadores). Buenos Aires: Editorial Pearson.
- Góngora, N., Nóbile, C. I. y Reija, L. S. (2014). *Estudio comparativo de la cultura organizacional*. Recuperado el 13/11/2016 de: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/43784/Documento\\_completo.pdf?sequenc](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/43784/Documento_completo.pdf?sequenc)
- Gonzalez, R. (2011). *Impacto en las prácticas tradicionales de recursos humanos por la incorporación de la Generación Y. El caso de una entidad financiera de la ciudad de Resistencia* MBA en Recursos Humanos (Universidad de Palermo). Licenciada en Administración (Universidad Nacional del Nordeste).
- Gubman, E. (2000). *El talento como solución. Cómo alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw.-Hill.
- Harvard Business School. *Liderazgo que obtiene resultados*. Recuperado el 19/11/2016 de: <http://ecob.scienceontheweb.net/liderazgo1.pdf>
- Hemingway, C.; Baker, D. y Greenberg, C. (2007). *Lo que saben las empresas felices. Las claves del bienestar en las organizaciones*. Barcelona: Gestión 2000.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C y Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5°. Ed.). México: McGraw Hill.
- Herrera Sandino, A. (2013). *¿Cuáles son las estrategias que deben adaptar las empresas costarricenses para atraer y retener el talento humano de la Generación Z?* Recuperado el 12/04/2016 de: <http://bb9.ulacit.ac.cr/tesinas/publicaciones/045788.pdf>
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza Editorial.
- Iaies, G. y Ruibal, J. (2014). *El desafío de entender a la "generación Y"*. Recuperado el 15/05/2016 de: <http://www.lanacion.com.ar/1661962-el-desafio-de-entender-a-la-generacion-y>
- Jericó, P. (2001). *Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo*. España: Ed Prentice Hall Financial Times.

- Johnson, M. (2001) *La batalla por el talento empresarial. Cómo ganar y atraer a los mejores profesionales*. Editorial Prentice Hall.
- Kiss, M. A. (2005). *Corrientes y Neuquén: recursos humanos, competencias y nuevos requerimientos laborales. Demandas de formación técnica y profesional en las provincias de menor desarrollo relativo*. Buenos Aires: Naciones Unidas/CEPAL.
- Kiss, M.A. (2005). *Corrientes y Neuquén: Recursos Humanos, competencias y nuevos requerimientos laborales. Demandas de formación técnica y profesional en las provincias de menor desarrollo relativo*. CEPAL: Buenos Aires, Argentina.
- Kotler, P. (1996). *Mercadotecnia*. USA: Prentice Hall.
- Lamb, C. Hair, J. y Mc Daniel, C. (2011). *Marketing*. (11°. Ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Lekant, M. (28/08/2015). '*Millennials*': Así es la generación que ya no recuerda cómo era el mundo sin Internet. Recuperado el 12/04/2016 de: <https://actualidad.rt.com/sociedad/184412-generacion-y-millennials-milenio-jovenes>
- Manpower (2010). *Rescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo*. Recuperado el 12/02/2016 de: <http://www.uprm.edu/procuraduria/docs/Artviviendoentregeneraciones.pdf>
- Manpower (2011). *La era del potencial humano 2.0. Fuerzas futuras en el mundo de trabajo*. Recuperado el 20/05/2016 de: [http://www.manpowergroup.com.ar/files/00002/00380\\_EraPotencialHumano2.0.pdf](http://www.manpowergroup.com.ar/files/00002/00380_EraPotencialHumano2.0.pdf)
- Mendicoa, G. (2003). *Sobre tesis y tesistas: lecciones de enseñanza aprendizaje*. (1a. ed.). Buenos Aires, Argentina: Espacio Editorial.
- Molinari, P. (2009). *La gestión en transformación. Los retos de una nueva época. X congreso internacional de administración*. Recuperado el 14/06/2016 de: [http://www.consejo.org.ar/congresos/material/10admi/Generacion\\_y.pdf](http://www.consejo.org.ar/congresos/material/10admi/Generacion_y.pdf)
- Ortega, M. (2015). *Atraer y retener talentos, los beneficios de una marca empleadora*. Recuperado el 02/03/2016 de: <http://comunidadrse.com.ar/atraer-y-retener-talentos-los-beneficios-de-una-marca-empleadora/>
- Peirano de Barbieri, A. P. (2010). *La convivencia de diferentes generaciones*. Recuperado el 16/06/2016 de: [http://www.elinformativo.org/Ignacio\\_Martinez\\_Jimenez3.htm](http://www.elinformativo.org/Ignacio_Martinez_Jimenez3.htm)
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. México: Oxford University Press.
- Pozzi, S. M. (2013). *Generación "Y": Sus expectativas laborales. Investigación acerca de los factores que buscan los jóvenes Millennials en sus trabajos y su impacto sobre el contrato psicológico*. (Trabajo de grado). Licenciatura en Administración de empresas. Universidad de San Andrés. Buenos Aires.

- Reddin, H. (1994). *La organización orientada al resultado*. Buenos Aires: Paidós.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Buenos Aires: Editorial Plaza Janes.
- Reeves, T. C., & Oh, E. J. (2007). *Generation differences and educational technology research*. Georgia, Estados Unidos: University of Georgia.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10a. ed.). México: Pearson Educación.
- Sobol, B. (2007). *Características de la estructura ocupacional en la región NEA 2003 – 2006*. Revista Estudios Regionales y Mercado de Trabajo Nº 3, SIMEL: Argentina.
- Sohr, O. (31 de agosto, 2015). Qué tanto miedo le tengo a mi jefe. *La Nación*. Recuperado el 18/11/2016 de: <http://www.lanacion.com.ar/1823224-que-tanto-miedo-le-tengo-a-mi-jefe>.
- Strauss, W. y Howe, N. (1991). *Generaciones*. New York: Quill.
- Tapscott, D. (2009), *Grown Up Digital. How the Net Generation is changing your world*, United States of America: Editorial Mc Graw Hill.
- Tomé Gómez, A. (2014). *Inteligencia Emocional en la Generación Y*. Recuperado el 03/04/2016 de: <http://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/379/Inteligencia%20Emocional%20en%20la%20Generacion%20Y.pdf?sequence=1>
- Van Raap, V. (2004). *Corrientes: desempleo y estrategias de subsistencia*. En Panaia, M. *Crisis fiscal, mercado de trabajo y nuevas territorialidades en el nordeste argentino*. La Colmena; Buenos Aires, Argentina.
- Vargas, L. E. (2014). *Pymes familiares: la convivencia pacífica entre generaciones*. Recuperado el 14/06/2016 de: <http://www.diarionorte.com/article/105676/pymes-familiares-la-convivencia-pacifica-entre-generaciones->
- Vergel, S. (2014). *La generación Y se toma los puestos directivos*. Recuperado el 12/03/2016 de: <http://www.finanzaspersonales.com.co/trabajo-y-educacion/articulo/la-generacion-toma-puestos-directivos/54128>
- Vivares Vergara, J. E. (2012). *Impacto en la gestión humana en la estrategia de operaciones*. (Tesis de posgrado). Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 20/12/2016 de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/9183/1/8910501.2012.pdf>

# ANEXO

---

## Guía de entrevista

Puesto: .....Antigüedad: .....

Área: .....

Profesión: .....

Sexo: .....Edad:.....

Existe un departamento/área de RRHH: sí  no

1. ¿Escucho alguna vez hablar sobre las distintas generaciones de la empresa? ¿Conoce los nombres de estas generaciones?
2. ¿Cuáles son las principales características laborales que podría mencionar sobre los trabajadores de la generación Y?
3. ¿Qué características comparten respecto de las anteriores generaciones?
4. ¿Qué diferencias nota respecto de la generación Y con las anteriores? (Aspiraciones, valores, formas de trabajo)
5. ¿Qué dificultades conlleva la convivencia intergeneracional en el día a día de la organización?
6. ¿Qué oportunidades presenta dicha convivencia intergeneracional?
7. ¿Cómo logran motivar a esta generación?, ¿Qué pueden ofrecer y dar?
8. ¿Qué importancia tiene el liderazgo?
9. ¿Considera que los cambios de generaciones influyen en la manera como se establecen las remuneraciones e incentivos en las empresas? ¿De qué manera?
10. ¿En caso de incorporar a una nueva persona a la empresa, los requisitos para el puesto se ve afectado por los cambios de estas generaciones? ¿Cómo los incorporan a la empresa?
11. ¿Existen planes de carrera o posibilidades de crecimiento en la empresa?
12. ¿Considera que los cambios de generaciones influyen en la manera como se establecen las remuneraciones e incentivos en las empresas? Explique
13. ¿Se han modificado las políticas o prácticas de RRHH con respecto a los cambios generacionales? Fundamentar.
14. ¿Qué beneficios cree que valoran más las nuevas generaciones?
15. ¿Podría mencionar la mejor práctica de gestión de personal que implementaron?
16. ¿Están considerando realizar cambios en las prácticas de RRHH a futuro? ¿Cuáles?
17. ¿Se realizan reuniones periódicas o anuales para comunicar los objetivos de trabajo?