



Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

**LA INFLUENCIA DE LA GENERACIÓN “Y” EN LA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:
UNA PERSPECTIVA DESDE LAS CARACTERÍSTICAS
GENERACIONALES QUE IMPACTAN EN EL DESEMPEÑO
LABORAL.**

Alumna: Lic. Viviana Antonella Clausi

Directora de Tesis: Dra. María Marcela Rizzo

20 DE ABRIL DE 2021

Directora de Tesis: Dra. María Marcela Rizzo

Miembros del Jurado de Tesis:

Dra. Patricia Debeljuh

Dr. Carlos Garaventa

Dra. María Inés Passanante

Agradecimientos:

En primer lugar quiero agradecer a mi directora de tesis, la Dra. Marcela Rizzo, sin dudas su apoyo incondicional desde sus innumerables revisiones sin discriminar días laborales de fines de semana, sus observaciones técnicas y, por sobre todas las cosas, su optimismo, palabras de aliento, confianza y calidad humana, han hecho posible la concreción de este hermoso proyecto.

Asimismo, quiero agradecer a la Dra. Blanca María Saucedo, su pasión por la investigación hizo que, desinteresadamente y abriéndome las puertas de su casa, haya oficiado de asesora metodológica en este camino, contribuyendo con su invaluable experiencia a mi trabajo en cada uno de los aspectos metodológicos de mi tesis.

Sin dudas Marcela y Blanca han sido también protagonistas de este proyecto; les agradeceré siempre su apoyo profesional, su amabilidad, involucramiento y su cálido acompañamiento.

También quiero agradecerle a la Dra. Ana María Mass por haberme incentivado a realizar el Doctorado y proponerme para recibir la beca doctoral y a las autoridades de la Universidad Argentina de la Empresa, quienes confiaron en mí para llevar a cabo este programa.

Quiero extender mi agradecimiento a la Directora del Doctorado, Dra. Patricia Saporiti, a cada uno de los evaluadores y docentes del Doctorado en Administración de Empresas por cada uno de sus aportes, devoluciones y propuestas de mejora para transformar mis primeros borradores en esta tesis doctoral.

Por último, quiero agradecer a mis grandes pilares: mis hijos Felipe y Bautista, quienes con su cortísima edad sabían que mamá estaba trabajando en su tesis mientras ellos dormían, a mi marido Federico, a mis papás Viviana y Antonio, a mi hermana Ana por formar parte de este equipo cubriendo mis ausencias cada vez que tuve que avanzar en este proyecto y a mis amigos por cada palabra de aliento en este camino.

Índice

Denominación del proyecto.....	1
Capítulo 1. Introducción	1
I.I. Visión general del tema estudiado	1
I.II. Justificación y delimitaciones del proyecto	2
I.III. Relevancia del proyecto	3
I.IV. Clasificación del proyecto	4
I.V. Objetivos generales, específicos y derivados	4
I.VI. Hipótesis.....	7
I.VII. Presentación de la temática	7
Capítulo 2: Metodología aplicada	9
II.I. Metodología	9
II.II. Justificación de la metodología empleada:.....	11
II.III. Fuentes de Información.....	12
II.IV. Criterios de Inclusión.....	12
II.V. Variables de Estudio.....	13
Capítulo 3: Marco teórico o conceptual	14
III.I. Conociendo a las generaciones laboralmente activas.....	14
III.I.A. Características de los Empleados de la Generación “Y”	20
III.I.B. La influencia de la Generación “Y” en la Estructura Organizacional	27
III.I.C. Políticas de RRHH para motivar a los empleados de la Generación “Y” ..	37
III.I.D. Características de los Empleados de la Generación “X”	47
III.I.E. Influencia de la Generación “X” en la Estructura Organizacional	53
III.I.F. Políticas de RRHH para motivar a los empleados de la Generación “X” ..	60
III.I.G. Características de los Empleados Baby Boomers.....	67

III.I.H. Influencia de los Baby Boomers en la Estructura Organizacional	76
III.I.I. Políticas de Recursos Humanos para motivar a los empleados Baby Boomers	82
III.II Principales postulados acerca de la estructura organizacional.....	93
III.III. Estructura formal vs. estructura informal	96
III.IV. Principales postulados acerca de las teorías motivacionales:	103
III.V. Relación entre estructura organizacional y motivación:	105
Capítulo 4: Trabajo de campo de investigación.	109
IV.I Entrevista a expertos.	109
IV.II Análisis descriptivo de los datos obtenidos en la encuesta.	130
IV.III. Diferencias que influyen los cambios implementados en la gestión del capital humano en la estructura organizacional.	145
IV.IV. Desafíos hacia el futuro y cambios implementados en la gestión del capital humano	148
Capítulo 5: Conclusiones.....	151
Capítulo 6: Reflexiones finales y sugerencias.....	157
Referencias Bibliográficas	159
Anexo:	183
Anexo 1: Instrumento de recolección de datos cualitativos: Guía de pautas – Entrevista a expertos.....	183
Anexo 2: Cálculo del tamaño de la muestra	186
Anexo 3: Instrumento de recolección de datos cuantitativos: Cuestionario	187
Anexo 4: Cruce de variables.	192
Anexo 5: Resultados cuantitativos de las encuestas, expresados en valores absolutos.	224

Índice de gráficos y cuadros

Figura 1. Distribución por categoría de puesto laboral en que se desempeñan los encuestados.....	130
Figura 2. Fuentes de motivación en el trabajo.	133
Figura 3. Factores de motivación en los millennials.	134
Figura 4. Preferencias de la Generación Z sobre la forma de reconocer su desempeño.	135
Figura 5. Preferencias de los Nativos Digitales sobre la forma de reconocer su desempeño.	136
Figura 6. Preferencias de la Generación Y sobre la forma de reconocer su desempeño.	136
Figura 7. Preferencias de las generaciones predecesoras a la Y sobre la forma de reconocer su desempeño.	137
Figura 8. Millennials: Razones de permanencia en la organización.	139
Figura 9. Generaciones predecesoras a la “Y”: Razones de permanencia en la organización.	140
Figura 10. Generación Z: Razones de permanencia en la organización.	140
Figura 11. Apreciaciones de la Generación X.	142
Figura 12. Apreciaciones de la Generación Y.	142
Figura 13. Apreciaciones de la Generación Z.	143
Figura 14. Número de empresas en las que ha trabajado cada generación.	144
Tabla 1. Diferencias entre las características de la generación y sus generaciones predecesoras	145

Prólogo

Los cambios comportamentales de las nuevas generaciones ha planteado grandes desafíos en el ámbito empresarial para lograr la convivencia de diferentes generaciones, las cuales presentan no sólo diversas concepciones del trabajo en su vida, sino también diversos objetivos, intereses, prioridades y motivaciones a nivel personal y también en el ámbito laboral.

Una creciente tendencia del concepto de “balance de vida” (es decir, la existencia de un equilibrio entre el trabajo y la vida personal), son algunas de las principales ideas que la generación Y ha ido instalando en el mundo empresarial. Esto ha generado grandes diferencias con respecto a las generaciones predecesoras, para las cuales el trabajo resultaba ser prioritario y, en conjunto con ello, el rol del mismo en la dinámica profesional y personal.

A nivel organizacional, la nueva concepción del trabajo para las generaciones más jóvenes se ha evidenciado en la dificultad que están atravesando las empresas para motivar y retener a dichos empleados, quienes priorizan su propio crecimiento profesional, un equilibrio entre el trabajo y su vida personal, la flexibilidad, la posibilidad de que su buen desempeño sea premiado en el corto plazo, estar expuestos a nuevas experiencias y desafíos laborales, entre otras.

Por tal motivo, mi trabajo de investigación tiene como objetivo determinar si el cambio en el comportamiento, valores, motivaciones y prioridades de las nuevas generaciones ha requerido adaptar las estructuras informales de las organizaciones con respecto a las características, motivaciones laborales, la vinculación entre jefes y subordinados y entre colegas de manera que las mismas se adecuen a estas nuevas necesidades de la fuerza laboral y del entorno.

De esta manera, se procederá a analizar las características de los empleados de las tres generaciones laboralmente activas: Y, X y Baby Boomers (la generación Z no se desarrolla debido a su poca representatividad en las organizaciones), la influencia que han generado en la estructura organizacional, las políticas de recursos humanos para motivar a cada generación, las diferencias existentes entre la estructura formal e informal y su relación con los aspectos motivacionales y, por último, cómo dichas diferencias comportamentales de las nuevas generaciones en comparación con sus generaciones predecesoras a impulsado cambios no sólo en la gestión del capital humano, sino también en la estructura informal de las compañías.

Abstract

The behavioral changes of the new generations have developed several challenges in the business field to achieve the coexistence of different generations that have, not only different conceptions of what does the work represents in their lives, but also different goals, priorities and motivations at a personal level and also in the workplace.

A growing trend in the concept of “work - life balance” is one of the main issues that millennials have been installing in the business world. This has generated great differences regarding the older generations, for whom work turned out to be a priority and, together with it, its role in their professional and personal aspect.

The new conception of work for younger generations has resulted in the difficulty that companies are facing in order to motivate and retain their younger employees, who prioritize their own professional growth, a balance between their job and their personal life, flexibility, having the possibility to face new work challenges, among others.

For this reason, my doctoral thesis aims to determine if the change in behaviors, values, motivations and priorities of newer generations has promoted the adaptation of informal structures with respect to the characteristics, work motivations, the communicational aspects between bosses and subordinates and among colleagues.

According to this, we will proceed to analyze the characteristics of the three main working generations: Y, X and Baby Boomers, the influence they have had in the organizational structure, the human resource policies, the differences between the formal and informal structure and its relationship with motivational aspects and, by last, how these behavioral differences of new generations compared to their predecessor generations have promoted changes not only in the management of human capital, but also in the informal structure of the companies.

Denominación del proyecto

La influencia de la generación “Y” en la estructura organizacional: Una perspectiva desde las características generacionales que impactan en el desempeño laboral.

Capítulo 1. Introducción

I.I. Visión general del tema estudiado

En la actualidad, la generación “baby boomers” (nacidos entre 1946-1964) comparten escenarios laborales con la Generación X (nacidos entre 1965-1980) y la nueva fuerza de trabajo, Generación “Y” o “millennials” (nacidos entre 1981-1994). La caracterización de estos últimos resulta relevante debido a que el paulatino retiro de las generaciones anteriores, como “baby boomers” y Generación “X” de la fuerza de trabajo, simultáneamente con el ingreso a la misma de los *millennials*, han creado y continuarán creando espacios laborales en los que las anteriores generaciones comenzarán a trabajar conjuntamente con los “Gen Y”, escenarios que actualmente ya se registran en el mercado laboral (Chaudhuri & Ghosh, 2012), lo que se sustenta a través del análisis que Joniaková & Blštáková (2015) hacen sobre el futuro del mercado laboral. Dichos autores, afirman que para la década de 2030 la Generación “Y” se constituirá como la principal fuerza de trabajo, así como los CEO’s, Managers y Presidentes del mundo empresarial (Culiberg & Mihelic, 2015).

Los cambios sociales reflejados en las características comportamentales, valores y prioridades de los *millennials* difieren en gran medida si se los comparan con sus generaciones predecesoras. Estas diferencias han tenido un impacto a nivel organizacional, reflejándose en la dificultad que están atravesando las empresas para retener a la fuerza laboral más joven, quienes evidencian una carente actitud de compromiso hacia las empresas para las que trabajan, buscando un equilibrio entre el trabajo y su vida personal, flexibilidad, desafíos, crecimiento profesional y que su buen desempeño en la compañía sea acompañado rápidamente por ascensos o incentivos.

Paula Molinari, autora del libro *Turbulencia Generacional*, se ha referido a este fenómeno como una “crisis de compromiso en la historia del *Management*” lo cual atribuye a un choque de dos modelos mentales: un modelo mental anterior basado en el *management* por el control y uno actual construido desde una gestión basada en la colaboración y en la transparencia. Para la autora, la diferencia que se produce entre el deseo de las personas sobre cómo les gustaría trabajar y cómo en realidad se trabaja, está generando una crisis de compromiso.

Por su parte, Daniel Krishock, *Human Resources Planning Director* de Tenaris en una exposición realizada en la Universidad Argentina de la Empresa sobre la temática, afirma que se ha tornado cada vez más dificultoso retener al personal joven; que ya no resulta atractiva la propuesta de trabajar en una única organización de por vida para los trabajadores de la generación Y, de manera que las organizaciones deberían rediseñarse para poder atraer una fuerza laboral comprometida que desee permanecer en las empresas para desarrollar su carrera profesional.

Esto a su vez se corrobora en el informe titulado “Tendencias Globales en Capital Humano 2016. La Nueva Organización: Un Diseño Diferente” basado en una encuesta realizada por Deloitte donde se indica que el 47,5% de los Y sólo piensa quedarse en la empresa entre seis meses y dos años; y que el 23,9% imagina no cambiar su trabajo sólo por tres o cuatro años.

De esta manera, el objetivo del presente trabajo consiste en identificar si la incorporación de la generación “Y” al campo laboral generó un impacto en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones y de qué manera ha influido en caso de que así fuera. Para ello, será necesario estudiar temáticas relativas a las características de cada generación en su desempeño laboral, la motivación, las prácticas laborales y la rotación.

I.II. Justificación y delimitaciones del proyecto

Las diferencias existentes en el comportamiento de las nuevas generaciones con respecto a sus predecesoras, evidencian situaciones de conflicto dentro de las organizaciones y una dificultad para retener a la nueva fuerza laboral, la cual posee valores y convicciones muy distintos con respecto a las generaciones anteriores.

Tal como afirma Eduardo Martín Cuesta (2014) “*La inserción de estos jóvenes en el mundo laboral muestra problemas de captación, inducción, motivación y fidelización.*”

Esto no sólo es una preocupación por la productividad y la rentabilidad, sino que es un tema estratégico” (p. 1).

Asimismo, es importante el estudio sobre la influencia de esta generación en el ámbito laboral ya que la Generación Y es la generación más numerosa de la historia (2.300 millones, contra 1.400 millones de Baby Boomers) y serán los encargados de dirigir las empresas en los próximos años.

El presente proyecto se analizará con un enfoque desde la administración, siendo el tema central a investigar la influencia de los *millennials* en la gestión organizacional de las empresas con presencia en Argentina tomando en consideración los cambios mencionados con respecto a los patrones de comportamiento de la fuerza laboral de la generación Y. Se hará foco en los profesionales de la generación Y que posean una experiencia laboral de entre 5 y 10 años en puestos efectivos y que se encuentren ocupando puestos de categoría senior en las empresas para las cuales trabajan (analistas senior, responsables de área, coordinadores, jefaturas).

No serán objeto de estudio los tradicionalistas ni la generación Z debido a su escasa representatividad en las organizaciones.

Asimismo, se el presente trabajo busca estudiar cómo los factores motivacionales y de comportamiento laboral influyen en la estructura informal. Por este motivo, sólo se trabajará sobre variables comportamentales que influyen la estructura informal.

Por último, se empleará el criterio de accesibilidad a la información para la investigar la temática.

I.III. Relevancia del proyecto

Este proyecto es relevante ya que se evidencia un creciente interés por parte de las organizaciones acerca de la influencia que tiene la generación mencionada en las empresas. Por esta razón, la gestión de Recursos Humanos ha comenzado a tomar cada vez más relevancia en la gestión de las empresas.

Asimismo, esta temática es relevante ya que se estima que para 2020 la composición del staff empresarial se caracterizará por presentar un 50% de empleados de la generación Y, cifra que para 2025 se proyecta incrementar a un 75% de la fuerza laboral mundial según un estudio realizado por la consultora Universum Global como se cita en

el la publicación realizada por iProfesional.com titulada “Tendencias RH para conquistar a la generación Z: flexibilidad, trabajo remoto y con foco en la experiencia”.

De esta manera, el análisis del problema es sustancial no sólo para evitar que las organizaciones inviertan recursos en empleados que abandonan sus empleos en un corto o mediano plazo, buscando lograr una convivencia armónica entre las diferentes generaciones dentro de las instituciones, sino también para evidenciar de qué manera estas variables han afectado la estructura informal de las compañías.

I.IV. Clasificación del proyecto

El presente proyecto se clasifica:

- Según su finalidad: Aplicado, ya que se consolidarán los conocimientos obtenidos a través del estudio de casos existentes para crear nuevas aplicaciones: el objetivo principal del análisis es su aplicación en la práctica.
- Según su naturaleza: Teórico empírico ya que se emplearán teorías existentes aplicadas a la realidad de las empresas que poseen empleados de la generación “Y”.
- Según el tratamiento de los datos: Cualitativo ya que el trabajo se orientará en la interpretación de los factores que son objeto de estudio. El objetivo principal consiste en ahondar en la problemática detectada en lugar de sistematizar los datos obtenidos de un problema delimitado y concreto.
- Según su amplitud: Micro ya que las unidades de análisis son acotadas.

I.V. Objetivos generales, específicos y derivados

Interrogantes de investigación

- ¿Qué patrones de comportamiento presentan los empleados de las distintas generaciones en el trabajo?
- ¿Qué es lo que espera la generación Y de las empresas en que se desenvuelven profesionalmente?
- ¿Qué los motiva en el trabajo?

- ¿Cuáles son los cambios en el perfil de las nuevas generaciones con respecto a las generaciones predecesoras?
- ¿Qué cambios en la estructura organizacional informal son necesarios para absorber esta generación?
- ¿Qué cambios se perciben en las empresas hoy?
- ¿Qué motiva a la generación Y en su trabajo?
- ¿Cuáles son las causas por las que los *millennials* deciden abandonar sus empleos?
- ¿Qué problemas enfrentan en la actualidad las organizaciones originados por los patrones de conducta de los empleados de la generación Y?
- ¿Cómo influyen estos comportamientos a nivel estructural en las empresas?
- ¿Qué cambios han sido implementados por el sector de Recursos Humanos para gestionar a los empleados?

Objetivo General:

Determinar si el cambio en el comportamiento, valores, motivaciones y prioridades de las nuevas generaciones han requerido adaptar las estructuras informales de las organizaciones de manera que las mismas se adecúen a estas nuevas necesidades de la fuerza laboral y del entorno.

Objetivos derivados:

- **Objetivo Derivado 1:**

Determinar las características comportamentales de los *millennials* en el ámbito laboral, así como también de sus dos generaciones predecesoras (generación X y baby boomers).

- **Objetivos específicos**

- Determinar los patrones de comportamiento que presentan los empleados de dichas generaciones en el trabajo.
- Indagar las expectativas de la generación Y con respecto a las empresas en que se desenvuelven profesionalmente

- Determinar lo que esperan de su puesto de trabajo
- Determinar sus motivaciones en el trabajo
- Determinar los cambios en el perfil de las nuevas generaciones con respecto a las generaciones predecesoras
- Especificar los cambios requeridos
- Individualizar los cambios que se perciben

- **Objetivo Derivado 2:**

Determinar las fuentes motivacionales de los millennials en el trabajo.

- **Objetivos específicos:**

- Indagar acerca de los atributos que valoran en el trabajo
- Determinar las motivaciones de la generación Y en el su trabajo
- Examinar las causas por las que los *millennials* deciden abandonar sus empleos.
- Determinar la influencia de la estructura organizacional informal en el desempeño y motivación de la fuerza laboral.

- **Objetivo Derivado 3:**

Identificar los cambios implementados en la gestión del capital humano.

- **Objetivos específicos:**

- Especificar los problemas que enfrentan en la actualidad las organizaciones originados por los patrones de conducta de los empleados de la generación Y.
- Establecer la influencia de estos comportamientos a nivel estructural en las empresas.
- Delimitar los cambios que han sido implementados por el sector de Recursos Humanos para gestionar a los empleados

- **Objetivo derivado 4**

Especificar los cambios requeridos en las organizaciones para absorber a esta generación.

- **Objetivos específicos:**
 - Determinar cambios en la estructura organizacional formal e informal.
 - Examinar los cambios necesarios de acuerdo con la conducta de la generación Y.

- **Objetivo derivado 5**

Individualizar los cambios que se perciben.

- **Objetivos específicos:**
 - Analizar los cambios que se perciben en la estructura formal e informal.
 - Analizar las modificaciones producidas en las políticas de recursos humanos tradicionales.

I.VI. Hipótesis

“Los cambios ocurridos en el comportamiento laboral de las nuevas generaciones en comparación con sus generaciones predecesoras, ha creado modificaciones en la estructura informal de las organizaciones de las empresas con presencia en Argentina con respecto a las características, motivaciones laborales, la manera de vincularse con jefes y colegas, los índices de rotación, el rol de la empresa en la vida del empleado, las variables comunicacionales y la concepción que el trabajo posee para la fuerza laboral”.

I.VII. Presentación de la temática

Hasta hace muy pocos años (aproximadamente el año 2011), el capital humano de las empresas está constituido por cuatro generaciones distintas: los “tradicionalistas”; los “baby boomers”; la “generación X”; y la “generación Y”. En la actualidad, si bien los tradicionalistas, generación correspondiente a las personas nacidas entre 1900 y 1945, ya no forman parte del staff de las empresas por encontrarse mayoritariamente jubilados, se

podría adicionar a partir de 2013 la “generación Z”, año en que estas últimas habrían comenzado sus primeras experiencias en el campo laboral, pero con poca representatividad en las organizaciones. Es por esto que cabe destacar que éstas últimas dos, no serán objeto de análisis en el presente trabajo debido a la baja proporción que representan en la población que se encuentra laboralmente activa.

Cada una de las mencionadas generaciones presenta valores y concepciones distintas acerca de sus puestos de trabajo y sobre lo que esperan de las organizaciones en las que desarrollan su carrera profesional.

Los ‘gen Y’ presentan perfiles comportamentales muy distintos a los de sus generaciones predecesoras. De esta manera, uno de los mayores problemas que enfrentan las empresas en la actualidad es la dificultad para retener a estos empleados.

Son personas que valoran el equilibrio entre la vida personal y el trabajo, empleos desafiantes, creativos, no rutinarios, flexibles y, por sobre todas las cosas, donde puedan crecer profesionalmente.

A su vez, han crecido con las tecnologías informáticas, computadoras, Internet, operaciones de compra y venta por medio de la web y el uso de dispositivos móviles. Por esta razón, están acostumbrados no sólo a vivir con las tecnologías sino también a estas velocidades. Necesitan resultados en el corto plazo y no presentan una actitud tolerante a procedimientos burocráticos.

Continuando con la necesidad de acelerar los tiempos, buscan reconocimiento y acceso a puestos jerárquicos en plazos menores que los que hubiesen sido concebidos por las generaciones anteriores.

Es por esta razón que en el presente trabajo se desea analizar la medida en la que, ante estos cambios, las estructuras organizacionales actuales se adaptan a los requerimientos que la nueva fuerza laboral valora y espera de las empresas en que se desarrollan profesionalmente, como así también si se han actualizado las políticas de recursos humanos para la gestión de los mismos.

Capítulo 2: Metodología aplicada

II.1. Metodología

La investigación se dividió en dos fases, empleándose una metodología mixta (Sampieri, 2014). La primera se orienta por los principios de la metodología cualitativa, la cual, según Martínez (2009) plantea una epistemología pospositivista desde la cual se revaloriza el papel del sujeto investigador, permitiendo construir el conocimiento científico sobre la base de la percepción del objeto, a partir del moldeamiento de la información suministrada por los sentidos desde la óptica de una imagen empírica a partir de categorías que son interpretadas en función la teoría de entrada y el investigador.

En tal sentido, este estudio sigue las fases de una revisión sistemática, que de acuerdo con Sánchez (2010), constituye “una metodología objetiva y rigurosa para llevar a cabo el proceso de revisión de la investigación en un campo concreto de conocimiento” (p. 54) acerca de un determinado problema práctico o de naturaleza epistemológica. Para tal fin, es necesario seguir una serie de pasos que van desde la investigación documental para seleccionar las fuentes documentales en las bases de datos de *Elsevier*, *Emerald Insight*, *Wiley Online Library*, *JSTOR* y *EBSCO*. A tal efecto, se consideraron seleccionables los artículos de investigación con orientación administrativa y gerencial acerca de la influencia de la Generación Y en la estructura organizacional, haciendo énfasis en las políticas de recursos humanos para motivar y retener a los empleados, publicados entre 2012 y 2020, teniendo en consideración los descriptores “Generation Y, Millennials, Organizational Structure”, los cuales pueden formar parte de sus palabras clave o del texto completo del artículo.

Posteriormente, la lectura crítica de los textos se orientó a precisar las características de la generación Y, las cuales pudieron determinarse en función de cada estudio, las implicaciones que esa caracterización puede tener en la reconfiguración de la estructura organizacional de las empresas en las que trabajan y las políticas de la gestión de recursos humanos que han surgido para motivar y retener a los empleados pertenecientes a esta generación. De esta manera, dicho proceso de lectura crítica permitió hacer el registro de la información y la sistematización de los hallazgos en una producción escrita.

En concordancia con lo planteado, la investigación se fundamenta en los principios de un estado de la cuestión, el cual, según Esquivel (2013) refiere a un estudio

exhaustivo, sistemático y objetivo, sintetizado de forma clara en el que se presentan los aportes más significativos de las investigaciones desarrolladas en torno a un tema en particular y tiene como objetivo, determinar las limitaciones y plantear nuevas rutas para investigaciones futuras acerca de dicho tema. En este caso, se abordaron las investigaciones vinculadas con el papel de la generación Y en la configuración de las estructuras organizacionales y las políticas vinculadas a la gestión de los recursos humanos para motivar y retener los empleados pertenecientes a la generación Y.

A su vez, se siguieron los parámetros de una investigación documental que, según Arias (2006), involucra “un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios” (p. 27). Dichos datos secundarios han sido publicados por otros investigadores y autores en diversas fuentes documentales, es decir, para el caso que compete a esta investigación en artículos científicos publicados en diversas revistas arbitradas e indexadas alojadas en las bases de datos de *Elsevier*, *Emerald Insight*, *Wiley Online Library*, *JSTOR* y *EBSCO*.

Asimismo, se decidió complementar la técnica de revisión de documentos con el enfoque de entrevistas abiertas con el objeto de lograr un mayor entendimiento del problema, ya que, tal como lo afirma Sampieri (2014) no se pretende generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias, ni obtener muestras representativas. De esta manera, se procedió a emplear un muestreo no probabilístico, llevándose a cabo una muestra de expertos (Sampieri, 2014), la cual consiste recabar la opinión de individuos expertos en un tema. Dado que la mayor parte de la bibliografía refiere a fuentes internacionales, el fin de emplear una muestra de expertos, consiste en validar si las afirmaciones del ámbito internacional con respecto a las variables comportamentales identificadas por generación laboral, resultan ser coincidentes para el ámbito local. Por dicho motivo, no se emplea con el fin de hacer proyecciones sobre la problemática identificada. Así, tal como indica Sampieri (2014), el tamaño de la muestra en dicho caso se definió en función de la existencia de nuevos aportes por parte de los entrevistados. Al detectarse concordancias y no hallarse nuevos aportes por cada experto adicional empleado, se decide limitar el número de entrevistados al realizado.

En una segunda instancia se realizó una investigación cuantitativa, con un alcance descriptivo el cual, de acuerdo a Sampieri (2014), busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis. Para proceder a la recolección de

datos, se ha utilizado la técnica de encuesta para la cual se seleccionó una muestra de 384¹ personas residentes de CABA y GBA pertenecientes a las diferentes generaciones sujetas de estudio. Para obtener dicha muestra se empleó la fórmula de poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95%, error muestral del 5%, con una probabilidad de éxito y fracaso del 0,5 respectivamente.

Por su parte, se empleó un diseño transeccional descriptivo, cuyo objetivo consiste en indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. De acuerdo a Sampieri (2014), el procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción. Así, se caracterizan por ser estudios netamente descriptivos.

De esta manera, se utilizó el muestreo no probabilístico. Para dicho caso, el autor recién mencionado, postula que en la misma, “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación”.

II.II. Justificación de la metodología empleada:

La clasificación del estudio es descriptivo con hipótesis debido a que, en primer lugar, se procede a estudiar a la generación Y y sus generaciones inmediatas (X y Baby Boomers), las cuales constituyen las variables independientes, ubicadas sobre el eje X en un eje cartesiano y su desempeño en el trabajo, lo cual conforma la variable dependiente ubicada sobre el eje Y en un eje cartesiano.

A partir de ello, el trabajo busca estudiar la influencia de la generación Y (variable dependiente, en un eje cartesiano ubicado sobre el eje Y) sobre la estructura organizacional informal (variable dependiente, en un eje cartesiano ubicado sobre el eje X).

¹ Ver Anexo: Cálculo del tamaño de la muestra

Como resultado de estos estudios se procederá a verificar o no la hipótesis propuesta.

II.III. Fuentes de Información

Para la técnica de recolección basada en la revisión de documentos, la búsqueda de los artículos de investigación vinculados con el tema se recurrió a las bases de datos de *Elsevier*, *Emerald Insight*, *Wiley Online Library*, *JSTOR* y *EBSCO*, en las cuales, se alojan los productos intelectuales de numerosas revistas científicas reconocidas a nivel mundial, sistematizados en función de un código DOI. De allí que, para la búsqueda de los artículos seleccionables, se utilizó como descriptores: “*Generation Y, Millennials, Organizational Structure*”, considerando los filtros de los años de publicación entre 2012 y 2020, lo cual, arrojó un total de 543 resultados, distribuidos en 61 artículos en *Emerald Insight*, 372 en *Wiley Online Library*, 105 en *Elsevier*, 421 en *JSTOR* y 16 en *EBSCO*. Luego estos artículos fueron sometidos a la consideración de los criterios de inclusión a partir de los cuales, se delimitó en un corpus de 73 artículos.

II.IV. Criterios de Inclusión

Dentro de los criterios de inclusión que facilitaron el manejo de los artículos seleccionables relacionados con el tema de la Generación “Y” o Millennials y la estructura organizacional se tomaron en cuenta diversos filtros aparte de la delimitación del único descriptor utilizado. De allí que los artículos seleccionables se sometieron a los siguientes criterios de inclusión:

1. Artículos que son enlistados con los descriptores: *Generation Y, Millennials, Organizational Structure*.
2. Artículos publicados entre 2012 y enero 2020.
3. Artículos con orientación administrativa y gerencial en torno al estudio de la Generación Y como empleados o talento humano de las organizaciones. Esto conlleva a la exclusión de artículos con otro tipo de orientación médica, como por ejemplo: tendencias en las compras, inclinaciones

turísticas, prácticas familiares, uso de las redes sociales en cuestiones que no atañen al contexto laboral, entre otras.

4. Artículos que abordan diversos tópicos relacionados con la estructura organizacional, teniendo en cuenta las implicaciones de los millennials.
5. Se incluyen solo artículos de investigación o capítulos de libros basados en estudios en torno al tema.

II.V. Variables de Estudio

A los efectos de la lectura crítica de los artículos, el análisis y la sistematización de la información que se proporcionan en los productos intelectuales indexados seleccionados, se tomaron en cuenta las siguientes variables:

1. Características de los Empleados de la Generación “Y”.
2. Influencia de la Generación Y en la Estructura Organizacional.
3. Estructura informal.
4. Políticas de Recursos Humanos para motivar y retener a los empleados de la Generación Y.
5. Asimismo, a los efectos de poder comparar los cambios comportamentales en el ámbito laboral de la generación objeto de estudio (millennials) con sus generaciones predecesoras laboralmente activas, se estudiaron las tres variables de estudio previamente mencionadas para los “baby boomers” y “generación X”.

Capítulo 3: Marco teórico o conceptual

A continuación, se analizará el estado actual del conocimiento con respecto a las temáticas a abordar en el presente trabajo: generaciones (con principal foco en la generación “Y”) y la relación entre estructura organizacional con la motivación y retención del personal.

III.1. Conociendo a las generaciones laboralmente activas²

En primer lugar, Becton, Walker & Jones-Farmer (2014) definen a una generación como un grupo de personas que comparten no sólo un rango etario, sino también que se encuentran relacionadas entre sí por las vivencias y eventos sociales e históricos que marcan cada cohorte y que determinan las características diferenciadoras (Firfiray & Mayo, 2017).

En cuanto a la generación “Y”, es muy importante destacar que presentan una concepción del trabajo y de la vida muy diferente a sus generaciones predecesoras. Esta generación se caracteriza por haber crecido con las tecnologías informáticas, computadoras e Internet en sus hogares considerándolas como parte de su vida cotidiana.

En contraposición con las generaciones de sus padres y abuelos, las cuales estaban muy enfocadas hacia el trabajo organizando su rutina diaria en torno a éste, la generación Y “trabaja para vivir”. No son fieles hacia las compañías en las que trabajan valorando el equilibrio entre la vida personal y el trabajo, así como también empleos desafiantes, creativos, interesantes, no rutinarios y donde puedan crecer profesionalmente. Estas constituirían algunas de las razones por las cuales tienden a cambiar de empleo a corto plazo si se les ofrece un salario mayor, más tiempo libre o actividades más interesantes.

Tal como se indica en el *paper* “La nueva generación y el trabajo” (2009), la generación “Y”, también llamados *millennials*, poseen “una marcada capacidad multitarea (que implica un quiebre del pensamiento lineal), los estudios sostienen que los millennials tienen una fuerte orientación a fines y que éstos se vinculan de manera estrecha con su desarrollo personal. Muestran una marcada confianza en sí mismos, lo que hace que muchas veces sobreestimen el impacto de sus contribuciones. Buscan el

² Ver sección “Justificación y delimitaciones del proyecto” y “Presentación de la temática”.

camino rápido al éxito y la gratificación inmediata. Cuando las investigaciones los comparan con los jóvenes de las generaciones anteriores, muestran que temen menos a la autoridad que sus antecesores, que manifiestan una fuerte orientación a la familia y se identifican con los valores de sus padres, aunque tienen un discurso político más apegado al liberalismo y más conservador” (p.128).

Esta nueva generación considera de gran importancia la existencia de un buen clima laboral y de poca presión, así como también la flexibilidad horaria, salarios elevados y el prestigio del empleo.

A su vez, en dicho artículo, se indica que en la generación Y, “la estabilidad está dada no por la relación con un mismo entorno de trabajo sino por la posesión de las competencias que le permitan al trabajador salir de un empleo y entrar en otro sin grandes inconvenientes” (p.133). Además, en contraposición con las generaciones anteriores, los “Y” consideran un valor tan o más importante la posibilidad de tener vida personal, especialmente en los trabajos en relación de dependencia, presentando compromiso hacia sí mismos y no con la empresa para la cual trabajan.

Las nuevas generaciones buscan adquirir y gestionar un conjunto de competencias logrando de esta manera convertirse en trabajadores capacitados, y aptos para adaptarse fácilmente a los requerimientos de los puestos de trabajo que les resulten atractivos, priorizando sus propias competencias frente a la conservación de un empleo.

A su vez, tal como se indica en un estudio realizado por PricewaterhouseCoopers (PwC, 2011), los trabajadores de la generación que se analiza en el presente trabajo, priorizan la capacitación y el desarrollo profesional en los primeros cinco años de su carrera.

Asimismo, Paula Molinari indica que existirá una tendencia en que el cumplimiento de objetivos sea lo fundamental y no así el tiempo de permanencia en la oficina, donde todo aquello que pueda ser resuelto virtualmente no requerirá reuniones.

A su vez, afirma que “no toleran la injusticia (hacia ellos o sus pares). Así, para retenerlos es fundamental mejorar la gestión de la equidad interna y la estructura de premios y castigos.”

En este artículo indica también que valoran la velocidad en los procesos, la variedad y diversidad, un buen clima, buenas relaciones, un ambiente informal, participación, celebración y buenos jefes.

Otra de las características de esta generación, tal como lo indica Raquel Saralegui en su artículo “Generación Y”, consiste en que “se atreven a cuestionar más a sus líderes

y rechazan los estilos de conducción autoritarios, pero también valoran mucho un buen acompañamiento de sus jefes.”

Por su parte, Alejandro Mascó (2012), en su libro “Entre Generaciones” detalla las características y contexto de cada generación. De esta manera, describe a los baby boomers como personas pacientes, participativas, leales, sacrificadas, con un fuerte orgullo de pertenencia, idealistas y poseedoras de ciertos rasgos conservadores heredados de sus generaciones predecesoras. Si bien se caracterizaban por ser optimistas, se fueron tornando más pesimistas con el transcurso del tiempo. Muchos de ellos caracterizan a la Generación Y como una generación carente de valores y les resulta complejo comprender a las nuevas generaciones. Tal como afirma Mascó “*las actitudes y comportamientos de los Y, y quizá en algunos casos de los X, son tan distantes de ellos que lo consideran un quiebre y una pérdida de orden y el sentido del hacer*”. De acuerdo a una investigación llevada a cabo en Argentina realizada para dicho libro, los *millenialls* perciben a esta generación como autoritarios, estructurados, a quienes les gusta que las tareas se realicen como ellos creen que deben hacerse, pero con una gran velocidad mental; consideran que acotan y estancan nuevas ideas.

Los baby boomers, tienen un estilo de gestión caracterizado por las tradicionales jerarquías verticales, donde el éxito estaba dado por un mejor salario y posición laboral. Los canales de comunicación empleados siempre fueron formales.

Por su parte, de acuerdo a los postulados de Mascó, los X se caracterizan por ser independientes, con una buena preparación, justos, competentes, flexibles y adaptables; en su vinculación con los empleados suele preponderar el acercamiento, la comunicación y el trabajo en equipo. Se caracterizan por ser menos idealistas que los Baby Boomers, razón por la cual se los categoriza como una generación “escéptica”.

En relación a la estructura organizacional, Mascó afirma que los X promovieron estructuras más flexibles en busca de incrementar el nivel de acercamiento entre el empleado y su jefe directo, así como también el impulso de contextos menos formales.

De acuerdo al estudio realizado por *Personnel Decisions International* (PDI), los gerentes de la generación X se destacan en variables como el desarrollo y compromiso en el trabajo.

La revista *Psychology Today*, presentó las principales diferencias encontradas en diferentes investigaciones acerca de las generaciones. De esta manera, afirma que mientras que los Baby Boomers trabajan duro, presentan lealtad ante su empleador y son reticentes a los cambios, la Gen X se destaca por la satisfacción personal con el trabajo,

buscando mejorar sus habilidades en el trabajo; a diferencia de los previamente mencionados, son leales a su profesión y no tanto a su empleador. Buscan autonomía y flexibilidad, son independientes y adaptables y tienen una visión más individual y competitiva.

Sin embargo, un aspecto en común entre los X y los Baby Boomers que los diferencia de los Y, es que ambas generaciones tienen una forma de trabajo secuencial mientras que los Y cuentan con una marcada capacidad multitarea.

En cuanto a esta última generación, Bruce Tulgan, fundador de Rainmaker Thinking, afirma que si bien, los *millennials*, constituyen la fuerza de trabajo más difícil de retener, como contrapartida, será la más eficiente de la humanidad. Es necesario comprender, que es una generación que ha cambiado el orden de sus prioridades. La creencia de que existe una carencia de responsabilidad frente a sus tareas y compromisos laborales, no sería correcta. En tal sentido, la gran diferencia se encuentra en que valoran un equilibrio entre su vida laboral y su vida personal y, esta última, no actúa en forma contraria al trabajo.

Adicionalmente, consideran que el compromiso social debe ser recíproco. Así, esperan que este sea practicado no sólo por sí mismos en su desempeño laboral, sino también que esta responsabilidad y compromiso debe ser impartida por las organizaciones hacia sus empleados. Este atributo resulta de vital importancia para los “Y” al momento de seleccionar una empresa en la cual desempeñarse, siendo los aspectos emocionales los que predominen sobre aquellos vinculados a la racionalidad.

Tal como postula Alejandro Mascó, “para los Y, el trabajo, no es un fin en sí mismo (como sí lo fue para las identidades de otras generaciones) sino la forma de satisfacer las necesidades de su vida privada. Además, ésta es una generación que incluye las emociones y pasiones en la vida, pero también en el trabajo, lo que nos lleva a una diferenciación más abstracta. Uno es en el trabajo lo que es en la vida.” En concordancia con ello, Martín Cuesta (2012) afirma que para los “Y”, el empleo es uno de los elementos que conforman su vida y no así el eje central como ha sido concebido por generaciones predecesoras.

Los *millennials*, demandan *feedback* constante de sus superiores, esperan un trato informal y esperan generar vínculos “emocionales” con estos.

Dado el contexto generacional en cual crecieron, se caracterizan por poseer un esquema de pensamiento de interconexiones, tienen la capacidad de realizar diferentes

tareas en simultáneo, son creativos, valoran la rapidez, son ambiciosos y buscan constantemente nuevos desafíos y el cambio.

A su vez, dado su nivel educativo y de capacitación, perciben que ellos podrían tener un mejor desempeño que el que tienen sus superiores.

Asimismo, existen encuestas realizadas por Gallup en la que se identificó la importancia para los *millennials* de trabajar con amigos. Este factor había sido estudiado por Elton Mayo, quien postulaba que las relaciones interpersonales en el trabajo constituyen un elemento que impacta en la productividad de una empresa.

Dadas las características de esta generación, se han implementado ciertas prácticas en las organizaciones tales como la flexibilidad horaria, la vestimenta, el teletrabajo, ambientes de recreación, bonus especiales, trabajo por objetivos, entre otras. A su vez, tal como afirma Martín Cuesta (2012) en su libro “*El impacto de la generación Y en las organizaciones*”, las personas de la Generación Y sólo harán sacrificios por sus propios intereses, de manera que las organizaciones deberían encontrar la forma de alinear dichos intereses a los de la organización en cuanto a funciones y tareas a desarrollar.

Dicho autor, afirma que, dado el contexto y antecedentes de esta generación, tienen poca tolerancia al fracaso en el mundo laboral.

Uno de los temas estudiados por este autor, refieren a las diferencias en cómo conciben las distintas generaciones determinados valores y sentimientos. Así Cuesta (2012) enumera diferentes aspectos que diagraman sus conductas. Por ejemplo, al analizar el “afán de independencia”, el autor señala que las generaciones predecesoras a los *millennials* también buscaban independizarse, pero para éstos, dicha variable estaba dada por la seguridad económica, es decir, un buen nivel de ingresos. Si bien para los Y es importante el esquema salarial, consideran que la independencia se logra cuando se tiene la posibilidad de decidir acerca de sus vidas en cuanto a vínculos personales y manejo de tiempos.

Un factor que influye negativamente en la habitual estructura de mando de una organización, refiere a que los “Y” suelen cuestionar a la autoridad, lo cual genera ciertos conflictos en aspectos motivacionales y de liderazgo.

En una encuesta realizada por Martín Cuesta (2011), se refleja que para los jóvenes de la generación Y, el elemento que prioritariamente asocian a la autoridad y al liderazgo en el trabajo, es la escucha con casi un 50% de respuestas. En segundo lugar, con un poco más del 20% de respuestas se encuentra la transparencia y, más alejado aún la disciplina y la experiencia. Cabe destacar que la jerarquía apenas supera el 5% de respuestas. Esto

demuestra que para lograr un buen rendimiento por parte de los Y no alcanza contener un rol directivo o ser una autoridad formal, el incremento en la eficiencia de los Y se encuentra asociado a factores más emocionales como se detalló recientemente en los hallazgos de la encuesta.

Esto, se condice con los resultados obtenidos acerca de las características deseables de un jefe, donde la empatía en primer lugar y la honestidad en segunda instancia han sido las más valoradas.

Varios autores hacen referencia a la “oficina emocional” cuando buscan referirse a las características que debería poseer el espacio laboral en la generación sujeta de estudio. Así, en muchas ocasiones se habla de “mentores” y no de “jefes” al referirse a las autoridades. De esta manera, resulta fundamental para estos mentores comprender el contexto social del empleado “Y” así como también sus expectativas personales y laborales ya que de esta manera existirá la posibilidad de poder alinear dichos objetivos con los organizacionales.

Un estudio publicado en la revista *Psychology Today*, realizado por *Personnel Decisions International* asegura que el principal hallazgo en investigaciones que comparan las diferentes características generacionales, refiere a distintos “valores de estilo de vida y ética del trabajo”. De esta manera, mientras que los *Baby Boomers* priorizan la lealtad hacia su empleador y el trabajo duro, los X otorgan fundamental importancia a la satisfacción personal en el ámbito laboral. Así, su lealtad se encuentra enfocada en su profesión y en el desarrollo de habilidades en el trabajo y no en su empleador. Por su parte, de acuerdo a Alejandro Mascó (2012), los Y se destacan por proyectar su estilo de relacionamiento parental al trabajo. Requieren líderes con quien puedan tener un relacionamiento informal. Así, los gerentes “Y” fomentarán los entornos colaborativos de trabajo en los que los empleados trabajen conjuntamente con sus superiores. De esta manera, el plano emocional prevalece sobre el racional. Su desarrollo profesional es visto como una forma de satisfacer las necesidades de su vida privada. Asimismo, para Bruce Tulgan en un artículo publicado por la revista *Fortune* (2007), los *millennials* serán los empleados más difíciles de retener en la historia.

A continuación, se presentarán las características de los empleados de cada una de las tres generaciones objeto de análisis, la influencia de dichas generaciones en la estructura organizacional, y, por último, las políticas de Recursos Humanos para motivarlas y retenerlas.

III.I.A. Características de los Empleados de la Generación “Y”

Teniendo en cuenta las características de la Generación Y en el ámbito laboral, es posible afirmar que son empleados que crecieron en una época de rápida expansión de la tecnología y la ingeniería, siendo sus principales influencias Internet, la telefonía celular, las computadoras, los videojuegos y las redes sociales (Bennet, Pitt & Price, 2012), es decir, la tecnología de comunicación y entretenimiento instantáneo. Lo anterior les permite ser capaces de aprender rápidamente. Asimismo, se encuentran estrechamente ligados a los avances tecnológicos y al reconocimiento de los otros, sintiéndose verdaderamente cómodos con las tecnologías de la información y comunicación, incluso como herramientas de aprendizaje (Berry, 2014). Se caracterizan por ser autosuficientes y autónomos. A su vez, pueden asumirse y convivir fácilmente con la diversidad, lo cual también puede reflejarse laboralmente en su preferencia por la comunicación sin formalismo, directa y abierta.

Con respecto al tipo de trabajo en el que se desempeñan, la principal característica es que los empleados pertenecientes a la Generación “Y” desean sentirse emocionados por una carrera, la cual debe representar un reto, ser desafiante, dado su espíritu emprendedor, creatividad, rapidez e inteligencia (Brown, Thomas & Bosselman, 2015). Además, de acuerdo a los postulados de dicho autor, su sistema de valores se basa principalmente en el propio beneficio, no planifican a futuro lejano, sino sólo sobre las consecuencias de sus acciones en el corto plazo.

En cuanto a la relación con sus empleadores, Festing & Schäfer (2014) han realizado una serie de comparaciones entre generaciones distintas de fuerzas de trabajo, así por ejemplo mientras que los Baby Boomers, en su época, esperaban mucho de sus empleadores con respecto a las políticas organizacionales, los miembros de la Generación Y valoran y poseen elevadas expectativas en cuanto al desarrollo profesional y a las oportunidades de crecimiento personal pero no así en lo que concierne a las políticas organizacionales (Festing & Schäfer, 2014). En este sentido, los procesos de gestión deben tener objetivos claros y visibles en el corto plazo cuando son dirigidos a la Generación Y. Asimismo, debido a su necesidad de atención y a su deseo de gratificación instantánea, toda educación colectiva y de masas no resultará pertinente dadas las características de dicha generación, siendo las formas individuales de desarrollo, como el coaching y el mentoring las metodologías más adecuadas (Thompson, 2016, p. 22). De igual modo, este tipo de educación responde también a su deseo de manifestar y fomentar

en forma constante el crecimiento profesional a través de la capacitación y el desarrollo, para satisfacer así sus necesidades de autoestima y autorrealización (Naim & Lenka, 2017, p. 3).

Desde el punto de vista ético, estudios como los de Culiberg & Mihelic (2015), centrados en los aspectos concernientes a las referencias para la toma de decisiones, demuestran que los dilemas éticos de los millennials se solucionan en base a la relación entre el juicio ético y la intención o motivación del sujeto. De esta manera, en la medida en que los millennials juzgen de una forma cada vez más negativa una actividad éticamente cuestionable, es menos probable que pretendan realizar dicha actividad, y mucho menos como actividad lucrativa (Culiberg & Mihelic, 2015). Así, el estudio afirma que los Gen Y no sólo toman decisiones en base a las mismas estructuras de otras generaciones, sino que, adicionalmente, las motivaciones internas tienen mayor importancia, que las motivaciones externas, como el bienestar o un elevado beneficio económico, a la hora de ingresar o mantenerse en un cargo laboral.

Entre las características que se han mencionado, cabe destacar que los millennials poseen una percepción distinta de la efectividad de un líder la cual se contrapone a la de las anteriores generaciones. Según Papavasileiou & Lyons (2015), dentro de sus virtudes como generación se encuentra la confianza plena en sus capacidades y habilidades, pero también existe en los *millennials* la consciencia de que estas deben ser permanentemente especializadas y desarrolladas, por lo que se espera del líder tanto la creación de espacios para este desarrollo, como que él mismo posea dichas características, dado que buscan desarrollar nuevas ideas y emprender permanentemente proyectos nuevos, creativos y desafiantes.

De acuerdo a los postulados de King, Murillo & Lee (2017), las bases conductuales, sociales e intelectuales que definen la personalidad de un individuo, condicionan su proceder en el aspecto profesional. De allí que las personas que crecieron en un mismo período de tiempo tienden a adaptarse a las estructuras de valores comunes debido a que comparten experiencias formativas similares, en contraste con otras generaciones que crecieron en un lapso temporal diferente.

A su vez, los autores antes mencionados estudiaron la relación existente entre los trabajadores de cada generación desde los “baby boomers” hasta los miembros de la generación “X” y la generación “Y” o millennials, con los diferentes valores laborales de cada generación y la identificación con la marca de la organización para la cual trabajan.

De esta manera, dicha investigación resultó en la confección de un análisis multigeneracional, en el cual se incluyó una población representativa de cada generación.

De esta manera, entre los principales hallazgos obtenidos de dicho estudio, los investigadores concluyeron que las personas de la generación “Y” o millennials, se identifican en menor medida con la marca de la institución para la cual trabajan, que las personas de otras generaciones. Estas discrepancias se deben a las diferencias generacionales existentes entre las generaciones predecesoras y los millennials específicamente.

Adicionalmente, autores como Chia, Maierb & Gursoyc concuerdan en que los individuos nacidos en una misma generación tienen comportamientos similares explicando que, si bien presentan diferencias, la mayoría de aquellos que crecieron en el mismo período temporal tienen una fuerte identificación con su propio tiempo en la historia y pueden sentir, pensar y actuar de manera similar. De esta manera, es posible distinguir ciertas diferencias entre distintas generaciones y grupos de individuos nacidos en un mismo lapso de tiempo.

Bajo este supuesto se ha basado la investigación de estos autores en las organizaciones de hospitalidad, en la cual estudiaron la apreciación que se tiene de los jefes o managers de edades mayores o menores, tomando en consideración la categoría correspondiente a su tipo trabajo: nivel de línea o nivel gerencial.

En este sentido, de la investigación realizada, se obtuvo como resultado un apoyo a las formas tradicionales de gerencia en este tipo de instituciones, en las cuales la comunicación se realiza de manera vertical, de arriba hacia abajo, propiciando una forma considerada muchas veces como estricta y poco estimulante lo que, según muchos autores, no está acorde con las necesidades y características de los miembros de la generación Y.

Del mismo modo, otros autores como Pereira, Malik, Walsh, Munjal & Hirekhan (2016), exponen acepciones de lo que se considera como una generación, donde se explica que los participantes o la población que comparte un período de nacimiento también tienden a compartir los aspectos sociales e históricos de ese período de tiempo. De esta manera, dichos miembros también participan de un proceso social común con otros miembros del mismo período. Por ello, es a través de este proceso de socialización que comparten una identidad de respuestas, cierta afinidad en la forma en que se comportan y están formados por sus experiencias comunes.

De acuerdo con el estudio de Farrell & Hurt (2014), se considera que los empleados de la Generación “Y” han integrado la tecnología casi por completo en sus vidas independientes, poseen fuertes habilidades de comunicación escrita, innovadoras, preocupadas por la madurez de la investigación, sensibles a los intereses de otras personas (especialmente los empleadores) confiados, optimistas, y de alta autoestima orientada a resultados, exceso de confianza de empleabilidad, habilidades y capacidades de colaboración, falta de habilidades de pensamiento crítico, respetuosos, responsables por cumplir las metas, seguidores de reglas estructuradas, cooperativos, mutuamente incluyentes, poseen elevada conciencia social, necesitan de la retroalimentación constante, presentan actitud de colaboración, trabajan para vivir (lo cual implica no vivir para trabajar), son pragmáticos, buscan apoyo, deseo constante de estimulación, valoran la educación, las respuestas rápidas, tienen una destacada capacidad para desempeñar múltiples tareas, son aprendices activos.

Asimismo, las personas pertenecientes a la generación “Y” desarrollan el doble de las actividades de informática en el campo social, que las generaciones mayores. En este sentido, Ahmad & Tarmudi sostienen que para aquellas empresas que tienen que buscar formas alternativas de aprendizaje, como el e-learning, o formación por ordenador, estas características generacionales de los “Y” brindan una solución mezclada de opciones de autoaprendizaje que proporciona eficacias y disminuye los costos, constituyendo soluciones flexibles para poblaciones dispersas con diversas necesidades de formación.

Por su parte, entre otras características de los millennials, Carpenter & Caronte (2014) postulan que es una generación que posee la necesidad de formar lazos con su organización, sus funciones, colegas y jefes. Asimismo, consideran de gran importancia la búsqueda de mentores, entrenadores y programas para desarrollar sus habilidades.

Con respecto a su relación laboral, los millennials, esperan y desean flexibilidad. Sus incentivos deben estar en un equilibrio con la vida laboral, la formación y el desarrollo. Asimismo, tienen una elevada responsabilidad social y ambiental. En tal sentido, no tolerarán organizaciones que aceptan la mediocridad. Buscan ascensos laborales en cortos plazos temporales y, además, desean una garantía de su rendimiento óptimo, no sólo la oportunidad de actuar (Carpenter & Caronte, 2014).

En lo que respecta a la comunicación, para los millennials debe ser clara y abierta; quieren sentir que sus contribuciones a la práctica se toman con seriedad desde un inicio. Están a gusto y valoran la diversidad, la cual es considerada por esta generación un atributo importante en el lugar de trabajo.

Precisamente, dichas afirmaciones se han encontrado reflejadas en una encuesta realizada por Smith & Galbraith, donde demostraron ser flexibles luego de que el 70% de los encuestados afirmara que las horas de trabajo flexibles son importantes o muy importantes. Por otro lado, el 50% de las personas situadas en el rango de los millennials buscan significado en su trabajo y prefieren un empleo desafiante. Se caracterizan también por ser mucho más informales; tienden a aunar sus vidas personales y laborales y, a menudo, suelen dialogar sobre asuntos personales en el trabajo. Ésta, constituye una característica de su generación y una manera de construir la solidaridad con los compañeros de trabajo (Smith & Galbraith, 2012).

Por otro lado, resulta pertinente mencionar que, los empleados “Y” se incorporan a sus trabajos con una nueva perspectiva, un conjunto diferente de valores, una ética laboral diferente y llegan al lugar de trabajo con expectativas más altas que cualquier generación anterior a ellos.

Adicionalmente, constituyen la primera generación que ha nacido y crecido en un mundo digital, lo cual obliga a las organizaciones a comprenderlos mejor y diseñar técnicas específicas para atraerlos y retenerlos.

De acuerdo a los postulados de Chacko & Schaffer, la Generación “Y” está comprometida con sus amistades a un grado mucho mayor de lo que lo están con un trabajo, una empresa, una marca, o un partido político. Aceptan la igualdad de género, y creen que las oportunidades para las mujeres son ilimitadas. Por tal razón, no disfrutaban de las organizaciones compartimentadas que no permiten la socialización. Por el contrario, son propensos a responder positivamente a una estructura organizacional que promueve la flexibilidad y un ambiente dinámico de trabajo.

Otro rasgo característico de la Generación “Y” es que tienden a ser protectores del medio ambiente y esperan que sus empleadores operen con dicho enfoque. Además, los millennials han sido testigos de confusión personal, debido a la pérdida de empleos en sus familias; muchos de ellos crecieron con un enfoque en la familia y relativamente habían programado y estructurado vidas, en este punto (Chacko & Schaffer, 2012).

Según Dwyer & Azevedo, aparte de ser tecno-inteligentes, los individuos de la generación del milenio a menudo se describen como seres creativos, de orientación global y socialmente activos, ambiciosos, pero también impacientes y deseosos de expresar sus opiniones en el trabajo.

Por su parte, para determinar si existían algunas diferencias entre tres generaciones de trabajo de los empleados (Baby Boomers, Generation X y Millennials), Gursoy empleó

las denominadas pruebas de ANOVA conjuntamente con la prueba Tukey HSD. Como hallazgos de estos estudios, se evidenció que los millennials tienden a desafiar a la autoridad, mientras los *baby boomers* no sólo respetan la autoridad, sino que también viven pendientes de las organizaciones en las que se desempeñan laboralmente, lo cual es fuertemente contrastado con los Gen Y, quienes sólo “trabajan para vivir”. Los primeros están dispuestos a esperar el período de tiempo necesario para obtener promociones y recompensas, son leales. Por el contrario, las generaciones “Y” buscan un reconocimiento inmediato a través de titulaciones, promoción y pagos. Aspiran una vida fuera del trabajo, creen en la acción colectiva, son optimistas y les gusta el trabajo en equipo.

En este sentido, se puede observar cómo diferentes enfoques de un mismo punto o tema a tratar pueden aportar una amplia y variada gama de respuestas a una sola problemática o situación.

En referencia al trabajo presentado por Kuhl en el año 2013, en el cual se resaltan los diferentes atributos de la generación millennial y se destacan las aptitudes y competencias de esta generación, esta autora apuesta por su fácil adaptabilidad a las nuevas tecnologías, practicidad y enfoque en la resolución rápida y eficaz de situaciones laborales complejas (para la percepción de generaciones anteriores).

Chacko, Williams & Schaffer (2012), por su parte, expresan que algunas industrias han aceptado y ofrecido descansos en función de crear en el lugar de trabajo un ambiente agradable, aumentar la productividad, y facilitar la retención. Otra condición es su necesidad de formación continua para poder ascender dentro de sus compañías, lo cual resulta en una mayor especialización y, a la vez, en mayor flexibilidad a los cambios. Sin embargo, esto puede generar conflictos a la hora de enfrentar el mundo laboral debido a la existencia de algunas organizaciones demasiado rígidas o anticuadas para este tipo de profesionales.

Del mismo modo, Chou (2012) resalta las ventajas y desventajas de las capacidades de liderazgo que presentan los millennials en el lugar de trabajo, donde, a través del análisis de varias teorías postuladas al respecto, se entienden las diferentes oportunidades y limitaciones que presentan los millennials, en cuanto a sus aptitudes y actitudes de liderazgo. Así, basándose en las diferentes características que presenta esta generación, como lo son el manejo y acceso constante de la información a través de medios digitales, el emprendimiento e influencia en las redes sociales, esta generación puede impactar de manera más fácil y efectiva en las masas a través de sus capacidades de liderazgo que sus generaciones predecesoras.

De esta manera, de acuerdo con los estudios revisados, las características de los empleados que forman parte de la generación “Y” o millennials, revelan que éstos se mantienen más motivados cuando las organizaciones se enfocan en el alcance constante objetivos pequeños que conlleven a la consecución de objetivos grandes, que cuando basan su gestión en el reconocimiento sólo de la consecución de metas y objetivos a largo plazo ya que, en el primer caso, la motivación y el reconocimiento se mantienen por más tiempo³. Esto se debe a que una de las características más significativas de las personas de la generación del milenio es que necesitan sentirse reconocidas y motivadas, en un ambiente estimulante y gratificante.

En tal sentido, Chaudhuri & Ghosh (2012) sostienen que para los especialistas e investigadores del campo de la gestión de los recursos humanos es fundamental conocer las características y rasgos generacionales resaltantes en una generación en específico puesto que, a pesar de que cada generación posee rasgos y características que las distinguen de las demás, existen ciertos puntos de encuentro entre personas de diferentes generaciones.

En el caso de los millennials, la motivación y reconocimiento de sus esfuerzos y logros deben ser constantes y reiterados de manera que se sientan lo suficientemente motivados para ser retenidos por las organizaciones. Asimismo, las empresas debieran verificar sus intereses personales y su orientación vocacional hacia su carrera, tareas y funciones dentro de la organización para que, de esta manera, se puedan evitar deserciones basadas en la falta de interés personal en cuanto a la razón social, metas y objetivos de la institución.

Para concluir, cabe destacar que la generación “Y” tiene dentro de sus características esenciales: la capacidad de realizar varias tareas, el deseo de estructura orientada al trabajo en equipo, y la búsqueda permanente de atención y retroalimentación (Gursoy, 2013). Además, este grupo posee fuertes habilidades de comunicación escrita, mentalidad abierta y flexible sobre las emociones y la inteligencia lo que permite y da lugar a cambios frecuentes de actividad, y reduce la aplicabilidad de un formato único de entrenamiento (Chacko, 2012).

³ Culiberg, B. & Mihelic, K. K. (2015). Three ethical frames of reference: insights into Millennials’ ethical judgements and intentions in the workplace. *Business Ethics: A European Review*, 25, (1), Enero, pp. 94-111.

III.I.B. La influencia de la Generación “Y” en la Estructura Organizacional

En relación con lo previamente expuesto, se pueden describir diferentes aportes orientados a explicar los cambios que han tenido que llevarse a cabo en las estructuras organizacionales, principalmente en cuanto a recursos humanos, para explotar las actitudes positivas que presenta la generación “Y”.

De esta manera, y sobre la base de las características explicadas en el segmento anterior, es posible determinar áreas donde los especialistas en recursos humanos debieran adaptar la política de personal de acuerdo con las especificidades de las diferentes generaciones. Adicionalmente a esto, también es factible inferir la forma en que los millennials influyen directamente sobre la estructura organizacional en la que se desenvuelven.

Tal como afirman Chaudhuri & Ghosh (2012), los equipos de trabajo generacionalmente heterogéneos, como los que se comienzan a evidenciar en el mercado laboral, requieren más de un enfoque aprehensivo a la hora de diseñar políticas de recursos humanos, dado que en este contexto laboral se han estado gestando con cierto nivel de urgencia demandas para que los profesionales de Recursos Humanos se centren no sólo en retener esta fuerza de trabajo, sino también en mantenerlos comprometidos activamente con la empresa y sus objetivos.

Por su parte, Brack (2012) sostiene que los millennials han desarrollado como ninguna otra generación habilidades que los han convertido en los mejores “jugadores de equipo” y colaboradores en generaciones. Esto ofrece oportunidades de complementariedad, enriquecimiento y, en última instancia, utilización del potencial de diversidad como un catalizador de la creatividad en otras generaciones, por lo que no sólo la Generación “Y” estaría influyendo sobre el resto de las generaciones que comprenden la fuerza laboral, sino también a la propia gestión de Recursos Humanos, la cual se ve transformada hacia un enfoque más centrado en el talento, desarrollo y explotación del potencial trabajo en equipo.

Como consecuencia de las características dicotómicas entre las distintas generaciones que comparten los mismos espacios laborales, es necesario que la Generación Y se apoye en los valores de las generaciones que le preceden como fuerza de trabajo. Éste constituye uno de los principales desafíos y compromisos de los profesionales de Recursos Humanos, lo cual se encuentra reflejado en los estudios avanzados de Chaudhuri & Ghosh (2012), quienes se centran en lograr generar relaciones

de intercambio de conocimiento e información entre generaciones mutuamente beneficiosas, específicamente a través del “reverse mentoring” entre los baby boomers y los millennials, la cual funciona como una oportunidad para que los empleados mayores aprendan de sus contrapartes más jóvenes a diferencia de la tutoría tradicional donde el aprendizaje se dispensa jerárquicamente de un mentor mayor a un empleado más joven (Chaudhuri & Ghosh, 2012).

De esta forma, además de obtener nuevos conocimientos en tecnología, las relaciones de “reverse mentoring” pueden generar en los baby boomers, por ejemplo, mayores niveles de sensibilidad en torno a la diversidad en el lugar de trabajo, como lo develan estudios centrados en la diversidad de género de Shade & Jacobson (2015) centrados en los trabajos no remunerados de mujeres canadienses millennials, donde se devela los escenarios de hostilidad entre generaciones, así como los análisis que realiza Stefanco (2017) en torno a las mujeres millennials en cargos de liderazgo empresarial global. En ambos estudios se demuestra que estas mujeres, en comparación con las pertenecientes a otras generaciones como los baby boomers o la generación “X”, tienen mayor capacidad para tratar con problemas de diversidad basada en el género, la edad, la etnicidad y la cultura, no sólo por los ambientes sociales de avances que les ha tocado vivir en el siglo XXI (Stefanco, 2017), sino principalmente por la educación recibida y la familiaridad con la que se desenvuelven en entornos globales producto de la globalización.

Adicionalmente, de acuerdo a los postulados de Chaudhuri & Ghosh (2012), los millennials realizan aportes en materia de información sobre los avances técnicos y tecnológicos, en nuevas perspectivas sobre el equilibrio trabajo-vida y en general dándole nuevas perspectivas en torno al escenario global laboral, lo cual puede contribuir a aumentar sus niveles de compromiso como fuerza de trabajo en el campo laboral.

Por otro lado, los estudios de Joniaková & Blštáková (2015) han determinado que entre las influencias que generan la Generación “Y” sobre la estructura organizacional también se encuentra la disposición a discutir sobre cambios y estados que sugieren políticas acordes para dejar en buenos términos los aspectos cotidianos dentro de la empresa. En tal sentido, el análisis de la investigación citada se centró en cómo las diversas etapas de la vida de los empleados se sincronizan con las fases de la carrera profesional y la práctica laboral (Joniaková & Blštáková, 2015). Es así como las mencionadas etapas exigen cada una un nivel distinto de compromiso laboral, en diferentes formas y por distintos periodos de tiempo, por lo que los millennials estarían

inciendiando sobre otras generaciones para aportar solidez y fundamentos a la discusión sobre cómo la empresa responde a los tiempos necesarios para cada fase de la vida, es decir, para el crecimiento profesional y personal del trabajador.

Además de lo mencionado anteriormente, la complejidad para comprender las dinámicas de las etapas o fases de la vida de los empleados se centra en que la independencia de los mismos se encuentra estrechamente vinculada a la edad del empleado y también a la fase de la carrera profesional. Sin embargo, la característica antes descrita de los millennials acerca de la casi nula separación entre el trabajo y la vida personal, adquiere mayor relevancia cuando se trata de las fases de la vida del empleado por lo que, para evitar la deserción de la Generación “Y”, los profesionales de Recursos Humanos pueden emplear aquellos espacios donde los baby boomers están siendo influenciados por los millennials sobre la implementación de prácticas adecuadas para lograr una estrecha cooperación de los distintos departamentos de gestiones. En tal sentido, la condición consiste en establecer la estructura y el contenido del sistema de gestión de recursos humanos de la forma más óptima para que sus superiores inmediatos puedan utilizar eficazmente la gestión y el desarrollo de los empleados (Joniaková & Blštáková, 2015).

En referencia a dichos problemas de insuficiencia y fallas en la estructura, los mismos fueron tratados en estudios realizados por Hillman & Werner (2017), los cuales procuraron diseñar un programa de comunicación para escenarios de socialización laboral entre los baby boomers y los millennials. Los autores enfatizan en que el conocimiento de los baby boomers, quienes masivamente están retirándose del mercado laboral, está determinado como un conocimiento multi-generacional, lo cual se caracteriza por una recopilación de una serie de saberes, técnicas y valores legados de anteriores generaciones que los han mantenido con eficiencia en el mercado laboral. Como contrapartida, según Hillman, Trisha & Werner (2017), los millennials cuentan con conocimientos explícitos, producto del ensayo y error devenido de un saber teórico. De esta forma, mientras una generación tiene una parte del conocimiento necesaria para el campo laboral, de igual forma la otra generación también. Así, los autores incentivan a dilatar los ya existentes escenarios de socialización entre baby boomers y millennials para generar un intercambio de conocimientos que le permitan a la Generación “Y” hacerse del conocimiento multi-generacional que ha sido tan eficiente en el mercado laboral antes del retiro completo de la población baby boomers como fuerza de trabajo.

Similar es la posición de Chaudhuri & Ghosh (2012), quienes determinan que debe observarse el beneficio para los millennials de una relación o intercambio de conocimiento con los baby boomers en específico. Para ellos, algunos de los beneficios podrían incluir acceso a la información y conocimiento multi-generacional, apreciación y respeto por la empresa y por el desempeño profesional, satisfacción personal con el trabajo ejecutado, desarrollo de poder, y menor rotación. Cabe destacar que uno de los principales intereses de Chaudhuri & Gosh consiste en demostrar que el beneficio de la reducción de la rotación del personal resulta en mayores niveles de compromiso organizacional.

Sin embargo, en un momento en que la oferta de mano de obra supera la demanda, Hillman & Werner (2017) postulan que muchas empresas reaccionan con planes que se reducen únicamente a número y estructura de la fuerza de trabajo, abandonando así una perspectiva más amplia orientada al desarrollo de los empleados. En este sentido, la necesidad de ser capacitados por sus empleadores, requerimiento demandado por los millennials, también se desarrolla como una oportunidad para los profesionales encargados de la Gestión de los Recursos Humanos, en tanto que se evidencia un contexto laboral determinado para propiciar la creación y diseño de redes a través de las cuales se intercambie el conocimiento entre baby boomers y millennials, por medio de programas de tutorías, uso de las redes sociales, convenciones tecnológicas, incorporaciones organizacionales y entrenamientos laborales, siendo estas incluso otras opciones tomadas como formas alternativas de socialización que unen a los baby boomers y los millennials para compartir conocimientos.

En virtud de lo previamente mencionado, Firfiray & Mayo (2016) realizaron una investigación sobre la necesidad de ofrecer la organización de forma atrayente relacionando ésta con características inherentes a la población a emplear como un incentivo para captar un mejor recurso humano. La investigación concluyó en que la forma en la cual las organizaciones pueden captar más empleados, es a través de la presentación de aquellos valores que concuerden con las características generacionales de cada grupo, para así hacer la institución más atractiva a los ojos de los potenciales empleados.

Del mismo modo, desde el punto de vista organizacional en lo que refiere al reclutamiento de personal, para Guillot & Soulez (2014) las modificaciones a realizar se encuentran vinculadas hacia una inclinación al trabajo estimulante lo cual ofrece oportunidades para el avance y desarrollo de la carrera profesional a largo plazo. Así, la

Generación “Y” se sentiría atraída por las organizaciones que invierten en capacitación y desarrollo y permiten variedad en su trabajo diario.

En este orden de ideas, los autores antes mencionados, realizaron una investigación sobre la homogeneidad en las preferencias laborales de los millennials; en la misma, los hallazgos resaltaron la inclinación hacia dos ítems con mayor porcentaje de respuesta: por un lado, el tipo de contrato y, por otro, la atmósfera de trabajo, resultando así estas dos cuestiones sugerencias importantes en lo que respecta a la estructura organizacional de las diferentes instituciones que emplean trabajadores de la generación “Y”.

Por otra parte, otros autores como Klimkiewicz & Oltra (2017) proponen un cambio en el enfoque empresarial, teniendo en cuenta la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). En este sentido se entiende que los factores de integración social, como la colaboración con organizaciones no gubernamentales (ONG) y la conciencia previa de la RSE, tienen una mayor influencia en la evaluación positiva de la Responsabilidad Social Empresaria y, por lo tanto, en la atracción y retención de graduados universitarios que los factores personales.

Asimismo, se han sugerido en diferentes investigaciones, que se deberían adoptar nuevas acepciones del comportamiento y relación entre el empleado y la organización con el fin de captar este personal calificado y joven, de manera de adecuarse a sus expectativas. En este sentido, Winter & Jackson (2014) ha presentado un trabajo sobre la ampliación de la relación de empleo de los trabajadores más jóvenes y reflexiones de las organizaciones basadas en los valores. En el mismo, exponen que los empleadores que no están al tanto de las expectativas y demandas de los trabajadores, sin responder de manera proactiva y constante, tienden a perder la mano de obra que ha sido contratada e, inclusive, a perder la credibilidad al momento de convocar y reclutar nuevo personal calificado, lo cual también puede ocasionar problemas para mantener motivado al personal y comprometerle moral y emocionalmente con la empresa.

Por otra parte, en referencia a la administración de los millennials y a la adopción de políticas organizacionales que aprovechen el desempeño y funcionamiento de personas de distintas generaciones integrando las diferencias generacionales como forma de aprovechar las actitudes y aptitudes de cada generación en pos del crecimiento de la empresa, Stewart, Cravens & Oishi (2016) destacan en su investigación que la cultura organizacional y el compromiso social de las instituciones están intrínsecamente ligadas

con la satisfacción de los empleados, sobre todo de los pertenecientes a la generación “Y”.

De este modo, en el trabajo presentado por Chou (2012) sobre el comportamiento de los millennials en el lugar de trabajo basado en un enfoque sobre el liderazgo en las organizaciones, describe cómo diferentes estrategias organizacionales pueden motivar o no el liderazgo en la sinergia de trabajo, proponiendo así nuevas formas y estrategias que logren vincular tanto los objetivos de una institución con el de los empleados al aplicar formas de incentivo que contemplen las expectativas de los trabajadores, especialmente de la generación del milenio.

En este sentido, resulta propicio resaltar lo expuesto por Amayah & Gedro (2014) en su trabajo sobre recursos humanos y las diferentes estrategias a utilizar para aprovechar la división generacional en las empresas, donde destacan la importancia de líderes bien preparados en lo que refiere a la cuestión generacional. Por ello, los empleadores capaces de usar las habilidades de coaching empresarial pueden ser muy útiles para establecer relaciones positivas con los empleados, lo que a su vez puede aumentar la productividad y la satisfacción. Lo recientemente mencionado sugiere una forma de comenzar a comprender el tipo de compromiso que tiene una persona.

Es así como en la actualidad las necesidades que presentan los individuos de la generación “Y” como empleados, provocan una influencia directa en la creación de nuevas formas de comportamiento organizacional en cuanto a la gerencia de recursos humanos, las cuales puedan tanto satisfacer las necesidades del empleador como las características, exigencias y expectativas de la nueva generación de trabajadores.

Así, desde el punto de vista del liderazgo según Sherman, Saifman & Schwartz (2015), la generación “Y” ha tenido contribuciones importantes, uno de ellos es su potencial para fomentar la cooperación a través de la potenciación de los demás y la promoción de la eficacia del trabajo en equipo.

Precisamente, tal como lo explican Chou (2012), Amayah & Gedro (2014), dado que los millennials son más propensos a la satisfacción en el trabajo y a encontrar en las prácticas que proporcionan un entorno de este tipo, socialmente responsable, comprometidos con dejar el mundo un lugar mejor, y motivados para trabajar para las organizaciones con objetivos similares, se requiere la creación de una cultura en la que sean recibidos con nuevas ideas para sus contrataciones, objetivamente evaluadas, y actuar en consecuencia. Para ello, los autores consideran que será necesario un cambio sustancial en la mayoría de las prácticas corrientes, migrando hacia esquemas donde las

nuevas generaciones sean inmediatamente involucradas y tratadas como pares. Esto se debe en particular, a la sensación de que su experiencia no se valora y que no son tenidos en consideración, lo cual constituye una razón común para la generación del milenio para dejar sus trabajos.

Las características distintivas de la generación “Y”, genera en los directivos empresariales la posibilidad de utilizar la “diversión” del lugar de trabajo como una forma de motivar a este grupo, condición que incrementa la flexibilidad. De hecho, Millar & Culpin (2014) revelaron que las asociaciones positivas entre la diversión en el lugar de trabajo y los resultados individuales fueron más fuertes en la generación Y que en generaciones anteriores. En un sentido, la Generación “Y” puede considerar que la diversión en el lugar de trabajo resulta un requisito, en lugar de un beneficio. Esto parece coincidir con el cambio de la ética de trabajo en la que los trabajadores esperan un equilibrio y sinergia entre su vida personal y su vida laboral. De allí que la literatura de la psicología social, apoya la tesis consistente en que, cuando las personas poseen un buen estado de ánimo, tienden a ser más altruistas y más propensos a ayudar a los demás (Millar & Culpin, 2014).

En ese sentido algunos autores afirman que los entornos de trabajo agradables y la cohesión del grupo de trabajo, tienden a mejorar el clima laboral y a estimular las relaciones horizontales y verticales. Ejemplo de ello se ve reflejado en algunas organizaciones donde los gestores de recursos humanos perciben un excelente resultado al trabajar en entornos laborales que incorporan espacios de recreación y entusiasmo, donde la productividad de los empleados se ve incrementada, al tiempo que los índices de ausentismo y las tasas de error se reducen (Millar & Culpan, 2014).

Con respecto a esto, existen investigaciones que tratan sobre las implicaciones para la gestión empresarial, en la búsqueda de soluciones creativas, el respeto mutuo entre las generaciones, una cultura organizacional de apoyo, las relaciones de tutoría y desarrollo profesional continuo, las cuales han pasado a primer plano en las agendas de gestión para la organización. Además, en cuanto a las intervenciones relacionadas con el lugar de trabajo, Millar & Culpin (2014) sostienen que los empleadores pueden desear ayudar a los empleados en el mantenimiento de niveles adecuados o altos de bienestar a través de diferentes enfoques. Para ello, deberían abordar las cuestiones referidas a la carga de trabajo y deberían centrarse en la gestión de apoyo, la cultura organizacional y el desarrollo profesional.

En este sentido, un estudio de investigación cualitativa realizado por Carpenter & Caronte (2014) , se enfocó en explorar cómo los líderes y gerentes de las organizaciones pueden dirigir y gestionar los miembros de la fuerza laboral multi-generacional, para atraer, motivar y retener a los millennials. El análisis de los datos permitió desarrollar una teoría emergente acerca de los factores de retención de influencia. De allí que el estudio incluyó la codificación abierta, axial, y selectiva. Durante esta última fase de codificación, uno de los temas emergentes aludió al cambio de papel del gerente en lo que respecta al cambio de la fuerza laboral, y el papel de líder / gerente. De allí que los autores concluyen que los directivos tienen que ajustar su estilo de gestión en función de preparar a sus empleados del milenio para ser los “líderes del mañana”.

De estos estudios se infiere que lo más probable es que la cultura organizacional cambie con la entrada de la Generación “Y”. En este sentido, Dwyer & Azevedo (2016), sugieren que pueden generarse tensiones entre los Baby Boomers y los miembros de esta nueva generación, en cuanto a que los primeros son percibidos como personas que no están dispuestas a cambiar, mientras que los empleados de la Generación “Y” se caracterizan por recibir y valorar el cambio. De acuerdo con dichos autores, dentro de las recomendaciones prácticas para ayudar a la generación más joven se encuentran las de incluir el asesoramiento a la alta dirección para permitir que los gestores jóvenes puedan tener un margen de maniobra en su desempeño, dándoles también la oportunidad de monitorear y evaluar el desempeño de los trabajadores de mayor edad. Los trabajadores mayores pueden a su vez dar apoyo y ayudar a los administradores más jóvenes, siempre y cuando tengan la oportunidad de hacerlo, aparte de sus supervisores.

A su vez, otro aspecto importante se encuentra vinculado a la comunicación de los líderes con sus empleados. Se requiere promover una política de puertas abiertas en la cual los empleados deben ser alentados a discutir e intercambiar distintos puntos de vista. La motivación en el trabajo debe ser intrínseca, ofreciendo oportunidades para el crecimiento, el desarrollo y el reconocimiento laboral, así como también recompensas por los logros obtenidos. Así, existen múltiples herramientas que se pueden utilizar para proporcionar oportunidades, tales como el rediseño, la formación y las recompensas (Dwyer & Azevedo, 2016).

Continuando con lo expuesto anteriormente, para los autores el trabajo en equipo debe ser estimulado; la orientación tutorial y la transferencia de conocimiento debe tener un espacio para proporcionar diversas experiencias a diferentes generaciones de empleados. Se debe desarrollar la auto-confianza en los administradores de la Generación “Y” lo que

permitiría tener la oportunidad de recibir opiniones de un empleado que no sea uno de sus supervisores.

Asimismo, es importante adoptar programas de capacitación e iniciativas, que permitan promover una cultura organizacional innovadora que fomente la creatividad e promueva la toma de decisiones. Para ello, es fundamental utilizar las sesiones de trabajo en equipo con regularidad para fortalecer la confianza y fomentar una mejor comprensión de las distintas generaciones para lograr relaciones de beneficio mutuo y, de esta manera, reducir la resistencia al cambio, sesgos y conflictos multi-generacionales. Para ello, Dwyer & Azevedo (2016) sugieren el uso de estrategias para la integración de los empleados tales como la comunicación, la negociación, premios a la excelencia y el reconocimiento.

En lo que se refiere al empleo de los millennials en la administración pública, de acuerdo a los estudios de George & Wallio (2017), existe una alta rotación de empleados, hecho que se ha relacionado con varios factores, como el agotamiento, la satisfacción en el trabajo, el estrés, el compromiso laboral y, lo más importante, la justicia organizacional.

Por su parte, acorde con la mencionada capacidad de los Gen Y para fomentar la cooperación y la eficacia del trabajo en equipo, Waal & Broekhuizen (2017) postulan que el rendimiento de la generación “Y” en el trabajo se basa en sus preferencias fundadas en una sólida valoración por la eficiencia en las tareas, procesos y resultados. Asimismo, tienen una fuerte ética de trabajo en términos de voluntad de trabajo duro. Sin embargo, aunque sus valores de trabajo son pragmáticos, pueden estar vinculados al crecimiento económico y a las oportunidades para lograr la transferencia entre organismos.

En consonancia con lo que ha sido analizado, estudios aseveran que más del 90% de los millennials esperan permanecer en un trabajo de menos de 3 años. Esto conduce a que los esfuerzos de reclutamiento y retención tendrían que adecuarse. Si bien los fundamentos de los habituales paquetes de contratación, tales como sueldo, vacaciones y horario de trabajo son importantes para la mayoría de los solicitantes, los millennials están muy motivados por una variedad de otros factores que probablemente no eran tan importantes para las generaciones mayores tal como afirman Waal, Peeters & Broekhuizen (2017).

En virtud de todo lo expuesto, se puede afirmar que existen autores que presentan nuevas formas de trabajo que se adaptan de mejor manera a las necesidades y especificaciones que muestra esta nueva generación de trabajadores, como lo que se plantea en el trabajo presentado por Anantatmula (2012), en el cual se explica la evolución de los proyectos grupales en la generación Y, lo que se anexa a lo anteriormente expuesto,

en cuanto a la tendencia que se exterioriza sobre la inclinación por parte de las personas de la generación Y hacia el emprendimiento.

Por el contrario, los aspectos positivos mostrados en lo anteriormente expuesto se ven refutados por los postulados de Anderson & Buchko (2016), en su investigación basada en los aspectos negativos de la generación millennial y cómo las diferentes organizaciones se ven forzadas a adaptarse a las características que presenta esta generación, en la cual se concluye que está en este proceso de adaptación la base para el crecimiento organizacional. En este sentido, el desafío está en el desarrollo de organizaciones multi-generacionales que logren explotar las capacidades tanto de la nueva generación de jóvenes capacitados como la de generaciones anteriores y a futuro para que, de esta manera, pueda existir una compensación y engranaje de aptitudes y capacidades. Así, no solo se daría una adaptación a las mencionadas características generacionales, sino que, a su vez, se impulsaría la productividad de las organizaciones.

Adicionalmente, si bien los millennials están dispuestos a pagar sus cuotas en las nuevas contrataciones, quieren ascender en la escala rápidamente después del período de orientación inicial, exigiendo una garantía de su óptimo rendimiento, y no sólo la oportunidad de actuar. Estas expectativas implicarían realizar ajustes en las estructuras organizacionales para transformarlas en estructuras más planas con el objeto de favorecer la autonomía y potenciar las habilidades que pueda tener el empleado en cuanto al liderazgo y al trabajo en equipo (Chou, 2012 y Amayah & Gedro, 2014).

Adicionalmente, algunos autores sugieren generar nuevos sistemas en las organizaciones basados en los diferentes requisitos de cada cargo o puesto de trabajo, con el fin, no solo de captar personal calificado de la generación en cuestión, sino también, para seleccionar el personal adecuado según sus características para los diferentes puestos de trabajo de una organización (Dewyer & Azevedo, 2016). Tomando en consideración dicha propuesta, la estrecha afinidad que se lograría entre los empleados y las responsabilidades asignadas, siendo estas últimas acordes con sus características y capacidades, resultaría en un incremento de la motivación del personal y en oportunidades para que cumplan no sólo sus metas personales sino también las de la empresa. De esta manera, esto implicaría asumir una estructura organizacional flexible y permeable con la fortaleza suficiente para mantener la cultura organizacional y la identidad de la empresa, pero que a su vez resulte atractiva para que los millennials permanezcan en la institución.

En torno a esto, resulta pertinente adicionar que los empleados de la generación “Y”, tal como lo explican Joniaková & Blštáková (2015) no se sienten a gusto en las

organizaciones departamentalizadas, que no permiten la socialización, puesto que son personas propensas a responder positivamente a una estructura de organización que promueve la flexibilidad y un ambiente dinámico de trabajo. Por este motivo, la satisfacción laboral de los millennials será obtenida al encontrar prácticas que proporcionan un entorno de este tipo. Así, las políticas de Recursos Humanos deben enfocarse en crear mecanismos vinculados con la cultura organizacional, a partir de los cuales las ideas y propuestas de los empleados de la generación “Y” sean objetivamente evaluadas y potencialmente utilizadas para actuar en consecuencia. Por esta razón, los autores consideran necesario un cambio sustancial en la mayoría de las prácticas de la gestión de recursos humanos.

III.I.C. Políticas de RRHH para motivar a los empleados de la Generación “Y”

En este punto resulta oportuno revisar las diferentes formas y pericias que pueden aplicarse para adaptarse a nivel organizacional a las demandas de los empleados, basándose en sus características generacionales. Por lo tanto, se genera la necesidad de buscar estrategias más asertivas para la captación y retención de personal calificado en una organización, dependiendo de los diferentes rasgos conductuales, comportamentales y laborales que presenta cada generación. Esto se debe a que en la actualidad los gerentes que están liderando una fuerza laboral multi-generacional caracterizada por diferentes valores laborales para comprender cómo contratar, retener y motivar a los empleados para garantizar que se cumplan los estándares de desempeño organizacional (Hillman, 2013).

Atraer, retener y mantener motivada a la fuerza de trabajo lidera la lista de prioridades en la Gestión de Recursos Humanos. Sin embargo, un escenario compartido por hasta cinco generaciones, genera cierta diversidad organizacional, lo cual plantea serios desafíos a la Gestión de RRHH.

Sin embargo, previo a abordar la problemática de las políticas de recursos humanos para motivar y retener a los empleados de la generación del milenio, es necesario introducir las posibilidades de conflictos intergeneracionales. En el contexto descrito por Holt, Marques & Way (2012), las organizaciones no pueden, ni deben, aplicar el mismo estilo de liderazgo utilizado en las generaciones anteriores para motivar a los millennials, dado que argumentan que son no sólo la generación mejor educada en términos de conocimiento científico, y la mejor conectada en términos de tecnología, sino que también

poseen una característica que resulta ser según los autores su mayor fortaleza, su gran diversidad.

En este sentido, Bennett, Pitt & Price (2012) hacen mención acerca de cómo la relación entre las generaciones, así como también la capacidad de aceptar o rechazar cambios en el lugar de trabajo, se identifican como características clave a la hora de abordar dicha problemática. De esta manera, el desafío para el área de recursos humanos no sólo consiste en gestionar el conflicto intergeneracional que pueda resultar sino, a su vez, utilizar estos espacios como una oportunidad y una ventaja a largo plazo. Es decir, para Bennett (2012), el desafío reside en alinear los objetivos comerciales con las normas culturales y los valores de cada generación, para que puedan compartir sus compromisos laborales armoniosamente.

De esta forma, la empresa debe poder optimizar las mejores características de cada una de las generaciones y conciliar sus diferencias en beneficio de los objetivos de la organización, de modo que pueda explotar esta diversidad no sólo como ventaja individual (de cada trabajador) sino también en el ámbito empresarial, creando así una nueva cultura organizacional que valore y optimice las relaciones laborales en función de la diversidad generacional (Bennett, 2012).

Así, desde un punto de vista general y teniendo en consideración la mencionada diversidad, tanto al interior de la Generación “Y” como en relación a todas las generaciones que componen la fuerza laboral actual, los autores exhortan a que la Gestión de Recursos Humanos diseñe los ambientes laborales de modo tal que la comunicación y la transferencia de conocimiento sea provechosa, y aún más importante, en ambas direcciones, secundando así lo propuesto por Chaudhuri & Ghosh (2012).

Adicionalmente, dada la necesidad de gestionar la comunicación, socialización y el trabajo en equipo que se han descrito anteriormente como características de los millennials, el sector de recursos humanos debe procurar delinear políticas organizacionales adaptadas a dichas necesidades. Por lo tanto, los postulados de Bennett (2012) también pueden ser tomados como políticas de motivación y retención de dichos empleados, en tanto que en estos espacios de intercambio de conocimientos se optimiza el desempeño de los empleados. Sin embargo, para los autores la política más efectiva a ser implementada consiste en programas de mentoring. De esta forma, el mentoring puede contribuir apoyando iniciativas de desarrollo profesional y ayudando a comunicar valores y comportamientos que sean considerados necesarios y eficientes para la organización. Además, influye en el mejoramiento del reclutamiento y la retención del personal, en

tanto que promueve el crecimiento profesional de los empleados. Por otro lado, también proporciona a los mismos el sentido de pertenencia, en la medida en que también se utilice para inculcar los valores propios de la organización. Por último, contribuye en brindar oportunidades para expandir redes y empleando empoderamiento, de forma que se incentive la satisfacción laboral, principalmente a través de la transferencia de conocimiento entre las generaciones que conviven en la fuerza laboral (Bennett, 2012).

En este mismo sentido se ubican los análisis hechos por Brown, Thomas & Bosselman (2015), quienes trabajaron sobre los empleados pertenecientes a la Generación “Y” en el área de hospitalidad industrial. Entre sus conclusiones, afirman que una de las principales problemáticas que atraviesa la Gestión de RRHH para mantener a sus empleados es que estos pueden juzgar como poco interesante su actividad laboral, razón por la cual renuncian, siendo una de las causas sus deseos de una carrera más excitante, más desafiante, o donde vean que pueden presentarse obstáculos de forma imprevista, lo que haría al trabajo mucho más interesante para dicha generación. Es así como los autores, secundado lo propuesto por Kim, Kim, Han & Holand (2016), determinan que a través de este elemento se puede concluir que un empleado de la generación Y evalúa mantener o no su trabajo a partir de motivaciones internas representadas en su necesidad de crecimiento personal y profesional u oportunidades para enfrentarse a escenarios de crecimiento pero no así por motivaciones externas tales como el salario o el pago de beneficios económicos (Kim, 2016).

Desde otra perspectiva, Haeger & Linghamb (2014) han planteado en su estudio la promoción del uso de tecnologías de la comunicación entre empleados, como parte de las políticas de la Gestión de Recursos Humanos para la captación y retención de millennials. Según sus estudios, estos autores develan que los baby boomers perciben de forma negativa el uso que hacen los millennials de dispositivos tecnológicos en la jornada laboral, siendo esta una característica ya descrita. Sin embargo, resulta innegable que, con los avances tecnológicos, además de que se dan escenarios de multiplicidad generacional en la fuerza de trabajo, se da también una convivencia entre diferentes normas de comportamiento.

En dicho contexto, dichos autores sostienen que los ámbitos laboral y familiar han comenzado a fusionarse y reorientarse a interacciones entre las generaciones, tanto aquellas personales como las de forma virtual. De esta forma, es posible afirmar que mientras la Generación “Y” causa un doble efecto sobre cómo evolucionará la tecnología y su impacto, es decir, tanto en el espacio familiar como en el ámbito laboral, la

interacción entre ambas esferas será cada vez mayor, lo cual ya comienza a evidenciarse en las organizaciones.

Desde otro punto de vista, en los trabajos desarrollados por Hills, Ryan, Warren-Forward & Smith (2013), se comprobó como característica de esta generación la necesidad de que los puestos de trabajo sean del tipo de movilidad laboral, es decir, que no estén atados a una estructura burocrática. En este sentido, los autores proponen como política de retención de la Generación “Y” un modelo gerencial de recursos humanos más inclusivo, en el cual se deberían definir escalas de carrera, involucrarlos en proyectos de liderazgo y usar su creatividad en el lugar de trabajo, logrando así conformar una fuerza de trabajo motivada en sus puestos.

Sin embargo, otra preocupación y motivo para abandonar un trabajo para la generación del milenio se centra en una de sus principales características con respecto a la proyección profesional: la seguridad profesional puede ser, en determinadas circunstancias, más importante para esta generación que la seguridad laboral. Como consecuencia de ello, tienen mayor relevancia las características del trabajo como tal y las motivaciones internas del empleado que mantener un empleo determinado. Estos postulados se compaginan con los estudios generados por Warmerdam, Lewis & Banksen (2015), quienes determinan que una de las características más prominentes y al mismo tiempo problemática de los millennials es que son la generación más optimista acerca de su trabajo y del impacto que pueden generar sobre la organización como individuos, en comparación con otras generaciones; para ellos, el trabajo no es central en su vida como si lo es en otras generaciones como los baby boomers. En este contexto, Hills (2013) propone el uso e implementación de herramientas que promuevan el desarrollo profesional lateral (como, por ejemplo, la capacitación técnica) dentro de la organización en lugar de apuntar únicamente a promociones jerárquicas (materializadas en forma de ascensos). En este sentido, tanto Hills et al. (2013) como Warmerdam et al. (2016) convergen en que las estrategias de gestión destinadas a facilitar la progresión profesional dentro de la carrera, en lugar de en un puesto de trabajo individual u organización, pueden ser apropiadas como políticas para retener a los empleados de la Generación “Y”.

Por último, son características de los millennials la necesidad de autonomía y flexibilidad, la necesidad de competencia que es expresada en deseos de aprendizaje continuo, y la necesidad de relación que se manifiesta en un notable énfasis en las relaciones con los compañeros de trabajo. En este sentido, Kultalahti & Viitala (2014) concluyen que los límites de los análisis se encuentran en no priorizar en cómo las

motivaciones deben ser la meta de la Gestión de Recursos Humanos para la elaboración de políticas de captación y retención, siendo las motivaciones internas las determinantes. A partir de los datos suministrados por los millennials, los autores identificaron que el cumplimiento de estas necesidades básicas es un motivador en sí mismo y, de no poder cumplirse, su motivación se resiente constituyendo así un importante elemento para considerar la renuncia del puesto.

Lo anterior se secunda con los estudios de Naim & Lenka (2017), quienes concluyen que el desarrollo de competencias, como política dirigida a las motivaciones internas, tiene un impacto positivo significativo en el compromiso afectivo de los empleados de la Generación “Y”, donde las posibles aplicaciones incluyen no sólo un mayor énfasis en la comunicación abierta, la colaboración, la introducción de soluciones tecnológicas sofisticadas para facilitar el intercambio de conocimientos y, a su vez, el desarrollo de competencias, relaciones dadas desde el diseño organizacional y gerencial de la organización, sino también de las voluntades manifestadas en las características que anteriormente se han determinado para la Generación Y, como son la interacción con otras generaciones y su necesidad y capacidad de incidir sobre la organización como individuos.

En definitiva, las diferencias en los valores de trabajo de la Generación “Y” con sus antecesoras, Rani & Samuel (2016) sugieren que los gerentes deben estar preparados para tratar con empleados que poseen una variedad de valores laborales. De esta manera, al comprender sus elementos característicos como generación, las empresas podrán desarrollar políticas destinadas a mejorar la comunicación, la satisfacción, el compromiso y la retención, para así avanzar en la gestión del conocimiento organizacional y la productividad. Así, considerando los mencionados patrones de comportamiento, los autores consideran necesario centrarse en las motivaciones internas, los discursos compartidos y en la transmisión de conocimientos y saberes, con un sentido de develar los beneficios que puede traer para las organizaciones a futuro, cuando los millennials se constituyan como la principal fuerza laboral en el mercado.

Del mismo modo, otro enfoque sobre la motivación y retención del personal, es el presentado por Zabel, Biermeier, Baltes, Early & Shepard (2016) en su investigación para la cual realizaron una revisión de estudios previos, con sus respectivas metodologías, que indagan sobre los hechos relacionados con la ética de trabajo en el cual se expone cómo el establecimiento de metas y objetivos a corto o mediano plazo puede influenciar en el comportamiento organizacional y en el rendimiento y motivación del personal de una

empresa. Es de esta manera, que se entiende que las personas pertenecientes a la generación en cuestión, pueden verse directamente influenciadas por las formas de trabajo establecidas, como lo es el caso de las organizaciones que se enfocan en la consecución de objetivos a largo y mediano plazo.

Es así como se entiende que deben conocerse las características y rasgos generacionales resaltantes en una generación en específico ya que, aunque cada una de ellas posea estos rasgos y características que le distinguen de las demás, existen ciertos puntos de convergencia entre personas de diferentes generaciones. En el caso de los millennials, Zabel, Biermeier, Baltes, Early, & Shepard (2016) sostienen que la motivación y el reconocimiento de sus esfuerzos y logros deben ser constantes y reiterados de manera que se sientan motivados y puedan retener esta mano de obra calificada, así como también verificar sus intereses personales y su orientación vocacional hacia su carrera y hacia sus tareas y funciones dentro de la organización para que, de esta manera, se puedan evitar deserciones basadas en la falta de interés personal en cuanto a la razón social, metas y objetivos de la institución.

Varios autores, como Sherman, Saifman, Schwartz, R. & Schwartz, C. (2015) también agregan la necesidad de continuar con las investigaciones pertinentes para poder conocer las características que presentan las personas de la generación Y en el ámbito laboral, con el fin de entender mejor su forma de proceder en esta área de sus vidas y generar nuevos sistemas y estrategias organizacionales a nivel de la gerencia de recursos humanos para, de esta manera, aprovechar las aptitudes, capacidades y potencialidades de estas personas, con el fin de adaptarse a sus expectativas laborales. De este modo, se contribuye a proveer un ambiente laboral estimulante, captando nuevo personal calificado de esta generación, y reteniéndolo en el puesto de trabajo, de manera que pueda desempeñar sus habilidades en un ambiente seguro, estimulante y que responda a sus intereses personales, a la vez que, como resultado de su desempeño, se logran alcanzar las metas y objetivos a corto y mediano plazo trazados por la organización empleadora.

Asimismo, otros autores, como Gupta, Bhattacharya, Neelam & Kunte (2016) afirman que la Generación “Y” manifiesta una tendencia más baja para la confrontación, ya que se caracterizan por la creencia en la inclusión de relaciones, un enfoque integral y el liderazgo participativo. Por tal motivo, los citados autores proponen hacer énfasis en generar nuevas estrategias para captar personal millennial, aportándoles ofertas que respondan a sus intereses y características particulares. Del mismo modo, proponen generar nuevos sistemas en las organizaciones basados en los diferentes requisitos acorde

a los diferentes cargos y puestos de trabajo, con el fin, no solo de captar personal calificado de la generación en cuestión, sino también, para seleccionar el personal adecuado para los diferentes puestos de trabajo de una organización según sus características. De esta manera, los empleados se sentirían más a gusto con las responsabilidades asignadas ya que estas estarían acordes con sus capacidades, ofreciéndoles motivación y oportunidades para que cumplan con sus metas personales y las de la empresa.

En la búsqueda de talento, los empleadores están ajustando sus prácticas para mejorar su capacidad de reclutar a los millennials, generando políticas de recursos humanos que contemplen horarios de trabajo flexibles, entornos de inteligencia en las comunicaciones, oportunidades de educación continua y trabajo en equipo. Sin embargo, para ello se necesitan nuevos paradigmas de gestión, centrados en identificar las fortalezas y habilidades únicas de sus empleados, para adaptarse y ajustarse al estado actual de la fuerza de trabajo. Así, para Carpenter & Charoinda (2014), este enfoque les permitiría ganar talentos en tiempos de cambio generacional.

Asimismo, cabe mencionar que a pesar de la inteligencia que caracteriza a los millennials, necesitan una guía. Ellos tienden a tener fortalezas en tecno-conocimiento lógico y tienen una capacidad innata para ser innovadores. No obstante, a pesar de sus propios intereses, deben estar dispuestos a aprender las habilidades blandas que no son dependientes de la tecnología y a transferir sus conocimientos a los demás dentro y a través de las generaciones. Desde esta perspectiva, los autores mencionados postulan que deben buscar mentores y entrenadores, formales o informales, que están dispuestos a apoyar sus aspiraciones de carrera.

En esta misma dirección, Marcinkus (2012) sugiere que la tutoría inversa es una excelente herramienta para miembros de la organización de alto nivel para adquirir conocimientos técnicos, aprender acerca de las tendencias actuales, obtener una perspectiva global intercultural, y entender las generaciones más jóvenes. Con base a esta modalidad, el autor propone que se podrían identificar tres tipos de aprendizajes: el cognitivo, que mejora el conocimiento estratégico o tácito; la habilidad de base, lo que mejora las habilidades técnicas; y la afectiva, la cual puede ser de actitud o de motivación. De esta manera, Marcinkus afirma que estas pueden considerarse como una herramienta estratégica para la creación de modelos mentales compartidos que mejoran el aprendizaje organizacional.

Aprender de la experiencia de los mentores a través del intercambio de conocimientos y el desarrollo de habilidades es el foco principal de los aprendices en una relación de tutoría inversa. Para Kultalahti & Viitala (2015), corroborar que ambas partes entienden dicho objetivo es esencial, ya que los aprendices de alto nivel serán más propensos a buscar información cuando se considera apropiado y cuando perciben que sus mentores son competentes. Adicionalmente, los millennials son propensos a ser atraídos por una organización y, una vez allí, motivados por las oportunidades de trabajar a distancia y de manera móvil. Por lo tanto, los profesionales deben buscar plazos más flexibles para las tareas y los contratos de trabajo. Asimismo, los autores proponen el desarrollo de estructuras de compensación que no se encuentren íntegramente basadas en el control del tiempo invertido en el lugar de trabajo. En este contexto, sería pertinente, por ejemplo, que ante la solicitud de tareas excepcionales, se considere el uso de créditos de tiempo y días de descanso en lugar de una compensación monetaria.

Además, Marcinkus (2012) sostiene que la generación “Y” prefiere menos burocracia, una mayor apertura, transparencia, gratificación instantánea y retroalimentación frecuente. En consecuencia a los planteamientos realizados para retener a la generación del milenio, el autor afirma que las organizaciones deben adaptarse a las expectativas de los mismos ya que, de lo contrario, corren el riesgo de perder mil millones de dólares por la rotación no deseada y la pérdida de productividad. En este sentido, para Smith & Galbraith (2012), el reclutamiento y la retención de la generación Y es importante para el futuro de las organizaciones empresariales, mientras se preparan para la jubilación de los baby boomers.

De manera que, según Choi, Kwon & Kim (2012) para retener el talento del milenio, los grupos pueden necesitar considerar cambios escalonados, capacitación a distancia, trabajo compartido, y otras opciones no tradicionales. El papel de la diversión en el lugar de trabajo es particularmente importante para aliviar el estrés y las tensiones entre empleados; fomentar actividades sociales, interpersonales, recreativas, lúdicas o de trabajo, se encuentran destinadas a proporcionar la diversión, el disfrute o el placer. En esencia, con el diseño deliberado de dichas actividades, se espera mejorar los resultados de la organización. De allí que existe una tendencia creciente a que diversos escritores de negocios y consultores sostengan que el entretenimiento en el trabajo es esencial para aumentar la motivación y la productividad de los empleados, al tiempo que reduce el estrés.

En este aspecto, Millar & Culpin (2014), consideran que los desafíos multi-generacionales, las oportunidades, el papel de los trabajadores de mayor edad, así como

también la influencia de la dinámica de la organización, sistemas y procesos para apoyar y motivar a estos empleados, son temas globales de importancia mundial.

De manera que, en función de lo expuesto, resulta pertinente destacar que un aspecto importante son los cambios en los paradigmas de gestión para el reclutamiento y la permanencia de los millennials. Un clima organizacional donde se promueva la estrategia de participación de los empleados en el proceso de diseño de actividades, o apoyar el planeamiento de las mismas por parte de los empleados, resultan iniciativas sustanciales para motivar a la fuerza laboral y cubrir sus expectativas de satisfacción de necesidades sociales.

Choi, Kwon & Kim (2012) plantean que los empleados “Y” tienen una actitud favorable hacia el entretenimiento en el lugar de trabajo ya que aseguran que este induce a mejores resultados con respecto a los que no lo hacen. Este hallazgo es crítico en el sentido que los empleados que experimentan mayor diversión en sus empleos, tienen una actitud más positiva y una mayor satisfacción en el trabajo. Esto redundaría en que los empleados “Y” sean propensos a querer prolongar su satisfacción por la realización de un trabajo mejor. Por lo tanto, tal como afirman Millar & Culpan (2014), los empleados se esfuerzan por hacer sus propias tareas y así ayudar a los demás; incluso, con un poco de experiencia en el desempeño del equipo, los empleados serán capaces de percibir que ayudar a otro colega finalmente concluye en una ayuda a sí mismos.

Con respecto a su proceso de formación, sienten la necesidad de programas tutoriales, con la asistencia de mentores que permiten la retroalimentación cruzada entre las diferentes generaciones, manteniendo el principio de la interactividad y de proactividad. En este sentido, y siguiendo el planteo de Marcinkus (2012), se trata de una relación que permite fomentar la capacidad para intercambiar ideas abiertamente y la reflexión activa lo que aumenta la probabilidad de retener lo que se ha aprendido y la aplicación de los nuevos conocimientos en la gestión exitosa de los recursos humanos en las organizaciones.

De manera que, los hallazgos de los estudios revisados demuestran que en cuanto a las políticas de la gestión de los recursos humanos para motivar y retener los empleados pertenecientes a la generación “Y”, los empleadores están ajustando sus prácticas para mejorar su capacidad de reclutar y entrenar a la generación del milenio. Para ello, de acuerdo a los postulados de Hillman (2013), las instituciones están implementando los ajustes necesarios tales como el empleo de horarios de trabajo flexibles, entornos de comunidad inteligente, oportunidades de educación continua, evaluación y seguimiento

de los entrenamientos. Dichas políticas persiguen el fin de captar y superar los obstáculos que representan reclutar y mantener el talento de esta generación en la organización.

Por esta razón, y dado a que los millennials son más propensos a lograr la satisfacción en el trabajo y a encontrar en las prácticas que proporcionan un entorno agradable, socialmente responsable, y motivados para trabajar para las organizaciones con objetivos similares a los suyos, se requiere de la creación de una cultura organizacional, donde sean recibidos con nuevas propuestas para sus contrataciones, objetivamente evaluadas, y actuar en consecuencia. Para ello, Zabel(2016) afirma que será necesario un cambio sustancial en la mayoría de las prácticas para que sean inmediatamente involucrados y tratados como pares. En particular, debido a la sensación que experimentan los miembros de la generación del milenio acerca de la falta de valoración de su experiencia y opiniones, lo cual constituye una razón común para que abandonen sus trabajos.

Teniendo en cuenta esto, será necesario proveer un ambiente laboral estimulante, captando nuevo personal calificado de la generación Y, y reteniéndolo en el puesto de trabajo, de manera que pueda desempeñar sus habilidades en un ambiente seguro, estimulante y que responda a sus intereses personales, a la vez que, con su desempeño, ayuda a conseguir las metas y objetivos a corto y mediano plazo, trazados por la organización empleadora.

Asimismo, como ha sido desarrollado, se hace recurrente en varios autores el planteamiento acerca de la conformación de organizaciones multi-generacionales, en las que los individuos sean clasificados según sus aptitudes y capacidades inherentes a las características de su generación, para que, de esta manera, se puedan potenciar y optimizar estas capacidades para el crecimiento y consecución de metas y objetivos no sólo de los empleados sino también de las organizaciones (Millar & Culpin, 2014, Haeger & Linghamb, 2014 y Hillman, 2013).

De este modo, diversos autores (como Gupta et al., 2016 y Choi et al., 2012) coinciden en que resulta necesario que las diferentes instituciones se avoquen a implementar nuevas políticas de recursos humanos para motivar y retener los empleados pertenecientes a la generación “Y”, las cuales se adapten a sus necesidades y, del mismo modo, respondan a las necesidades de las organizaciones. En este sentido, es pertinente destacar la importancia de la implementación de políticas que respondan a las características de esta generación, a la necesidad de sentirse reconocidos, valorados y debidamente motivados en su ambiente de trabajo. De esta manera, las diferentes organizaciones se asegurarán de que los empleados de la generación Y sean más

productivos y eficientes, lo que repercutirá en la producción y mejoramiento de las dinámicas de trabajo de las mismas.

III.I.D. Características de los Empleados de la Generación “X”

Se conoce como Generación “X” a la integrada por aquellas personas que nacieron entre los años 1965 y 1981, aproximadamente. Durante esta época se estima que nacieron 3.066.667 niños por año, lo cual representa una baja tasa de nacimientos anual respecto de otras cohortes tal como lo manifiestan Becton, Walker & Jones-Farmer (2014) y Johnson, Gutter, Xu, Cho & DeVaney (2016). Al haber nacido en dicho período de tiempo, esta generación se caracteriza principalmente por haber crecido en una época en la que se evidenció una gran incertidumbre económica. Por lo tanto, los miembros de esta generación crecieron con ambos padres incorporados en la fuerza laboral y/o en un seno familiar desestructurado por la presencia de una creciente tasa de divorcios. Becton (et al, 2014); Beyhan (2014); y Firfiray & Mayo (2017), postulan que estas particularidades del entorno en el que crecieron los individuos “X” son las que determinaron en gran medida las características y habilidades que se les suelen atribuir y que los diferencia de los sujetos de otras generaciones.

Sin embargo, para Becton, Walker & Jones-Farmer, estas características son estereotipos generacionales comúnmente aceptados con los que se etiquetan a los miembros de las generaciones pero que se basan en escasa evidencia empírica y algunas contradictorias. Incluso, los autores advierten que, para algunos investigadores de la temática, estas características serían explicadas más bien por otras variables vinculadas con la edad, la etapa de la vida o la carrera en vez de la generación en la que se ubican. En su estudio realizado por dichos autores, exponen las características generacionales como estereotipos en razón de la falta de soporte empírico para determinar que se trate efectivamente de valores y creencias compartidos por la generación.

De esta manera, para comprender las características de los empleados de esta generación es necesario en primer lugar hacer referencia a los estereotipos atribuidos a sus miembros. Así, a continuación, se analizarán en primer lugar los estereotipos de la Generación X para luego abordar cómo estos determinan ciertas características atribuidas comúnmente a los empleados de esta cohorte.

En relación a los estereotipos generacionales, los mismos se encuentran determinados por las vivencias que unen a los miembros de la cohorte. En el caso de la Generación X, sus miembros coinciden en haber crecido en un entorno en el cual ambos padres trabajaban o se encontraban divorciados. Sus experiencias comunes incluyen la incertidumbre económica, la recesión, altos niveles de desempleo y reducción de personal, muchos son hijos de padres obsesionados con sus trabajos. En dicho sentido, Lester, Standifer, Schultz & Windsor (2012) así como también Beyhan (2014) y Becton (et al. 2014) sostienen que los niños de esta generación crecieron solos, aprendieron a ser auto suficientes a temprana edad, así como también a ser independientes y egoístas.

Estos estereotipos tienen sus repercusiones en el comportamiento laboral de los miembros de la Generación “X” y, en ese sentido, suelen ser descritos como trabajadores carentes de lealtad hacia una organización, propensos a abandonar sus puestos de trabajo por mejores oportunidades salariales o mejores beneficios. (Beyhan, 2014 y Becton et al, 2014). Por el contrario, desde otra perspectiva, Canaan, Karkouljian & El-Kassar (2016) consideran que si bien las condiciones en las que crecieron hicieron que los individuos de la Generación X se convirtieran en seres egoístas e independientes, son precisamente dichas características las que los convirtieron en personas exitosas en el mundo laboral. Así mismo, y como una posición contrapuesta a la opinión de Beyhan (2014) y Becton et al (2014), los autores consideran que, en términos generales, la Generación X se configura como empleados poseedores de una fuerte ética de trabajo y por ser leales hacia la organización en la que trabajan.

Para Cugin (2012) los individuos de esta generación tienen mucho que aportar a su lugar de trabajo. De hecho, el autor sostiene que sus particularidades derivadas del entorno complejo en el que crecieron aportan herramientas de gran importancia al desarrollo organizacional. Los individuos de la Generación “X” proporcionan a las empresas nuevos enfoques para la resolución de problemas, perspectivas que resultan ser más prácticas y ajustadas a los problemas. Pero Cugin (2012) coincide con Beyhan (2014) y Becton et al (2014), respecto a la lealtad de los que conforman esta generación. En ese sentido, para el referido autor, esta generación se caracteriza precisamente por su desconfianza a las organizaciones lo cual se convierte en una mayor lealtad a su desarrollo profesional que a las empresas o los jefes.

Aunado a ello, para Cugin (2012) existen otras características que identifican a los miembros de ésta generación y que trascienden el escepticismo, la deslealtad organizacional o el egoísmo. En ese sentido, dicho autor afirma que aquellos que integran

esta generación se caracterizan especialmente por ser prácticos. Así, el pragmatismo es característico de esta generación: importan más los resultados que los procesos, por lo que se enfocan en que se solucionen problemas y no en cómo se solucionan, dónde se solucionan o quién lo hace.

Adicionalmente, los individuos pertenecientes a la generación “X”, se caracterizan por ser los creadores de los primeros aparatos tecnológicos, pero muy apegados a la naturaleza, juegos de campo y actividades ajenas al ambiente digital. Baysal (2014) señala que se destacan, por poseer como base principal el desarrollo personal, lo cual significa que ponderan el progreso del ser. En este sentido, están dispuestos a revolucionar sus ideas a través del constante cambio debido a que, según sus preceptos, un sujeto solo puede avanzar cuando es capaz de cambiar su situación actual por una vida que cumpla con sus expectativas. Por lo tanto, se estima que, en el ámbito laboral, los empleados se encuentran susceptibles a la constante migración de trabajo, puesto que tienen la posibilidad de elegir la labor que se relacione con sus intereses, de acuerdo a sus nuevas formas de pensar y de idealizar.

Por su parte, resulta relevante destacar que dicha generación deriva de los baby boomers, conocida por ser una generación en la que existía dependencia parental y adicción al trabajo, diferenciándose de los individuos de la generación “X” en virtud de que en esta última se caracteriza por ser autosuficiente y hábil. Por ello, no se limitan a lo ejecutado por sus padres, sino que van mucho más allá, haciendo uso del aprendizaje y la creatividad que fueron obteniendo, dado los impactos mundiales que presenciaron, como los primeros casos del VIH, la Caída del Muro de Berlín, la Guerra de Vietnam, la creación de las computadoras personales, entre otros sucesos (Baysal, 2016).

De acuerdo a los postulados de Lub, Bal, Blomme & Schalk (2015), la generación X creció en tiempos de crisis económicas, globalización, aumento de las tasas de divorcio y en épocas en las que se presenciaba una reducción masiva de personal en las organizaciones. Es decir, crecieron en un contexto adverso en el ámbito económico, social y familiar, por lo tanto, su adaptación para trabajar fue mucho más compleja. Adicionalmente, se vieron obstaculizados al iniciar sus primeras experiencias en el campo laboral dada la gran cantidad de baby boomers que saturaban los lugares de trabajo.

Por otro lado, se observa que los empleados de la generación “X” no toleran permanecer en un lugar que no colabora con su crecimiento laboral, buscando siempre su crecimiento personal y profesional, con una elevada predisposición al cambio. Por tal motivo, la mayoría de los sujetos suelen desempeñarse en establecimientos laborales con

horarios flexibles o prefieren crear su propia empresa. Esto se debe a que se rigen por el principio de “trabajo inteligente”, desvirtuando de ese modo el poder del trabajo en exceso. Asimismo, tal como fuera señalado por Ling, Chang & Yin (2012), los Xers suelen estar en contra de las autoridades. De igual forma, buscan alejarse de los establecimientos que se encuentran en constante conflicto.

Sin embargo, se ha optado por señalar a los sujetos de generación “X” como personas holgazanas que solo buscan trabajar para vivir, sin llegar a la obsesión. Por este motivo, Fishman (2016) ha señalado que esto puede llegar a ser contraproducente cuando no se obtiene un equilibrio entre la vida y el ámbito laboral, razón por la cual el autor recomienda mantener estabilizados ambos elementos.

Por otra parte, al entender a las generaciones como un conjunto de personas que son contemporáneas por el año en el que nacieron, influenciados y relacionados por los sucesos que enfrentan en su periodo de vida, se precisa que la mayoría de los individuos de la generación “X” tienen padres divorciados y sumamente trabajadores, lo cual conduce, entre otras cuestiones, a caracterizarse por ser personas que tienen la intención de alejarse de los modelos tradicionales de trabajo y por soler revelarse contra la autoridad. Por tal motivo, Brown (2012) ha sintetizado a los miembros de la generación “X”, como empleados que se encuentran en la constante búsqueda de un equilibrio entre las horas laborales, su remuneración y un trabajo interesante.

Por tanto, se visualiza que los pertenecientes a la generación “X” quieren trabajar en un establecimiento en el que tengan la oportunidad de moldear sus responsabilidades a su estilo de vida y que, a su vez, les genere motivación. Sin embargo, Carvajal & Armayor (2015), han demostrado que lo más importante no es el tiempo ocupado por la persona al momento de trabajar, sino que también deben ser considerados aspectos como la experiencia, la persistencia, el rol que desempeña el individuo, la percepción sobre sí mismo y de otros, ya que es de allí de donde se obtendrán las conclusiones para determinar si trabajar en exceso es una variable con efectos positivos o negativos.

Así, según Carvajal & Armayor (2015), un ejemplo de una persona que forme parte de la generación “X”, sería aquella que se mantiene en una búsqueda constante de un nuevo trabajo y de nuevas oportunidades debido a una posible falta de interés sobre su empleo actual, a la existencia de una escasa motivación vocacional en su trabajo o dado el compromiso que tienen con sus propias carreras. También lo sería una persona que no se limita a lo dicho por los superiores, sino que va mucho más allá, realizando lo que considere conveniente para la resolución de un conflicto.

Entre sus características más relevantes, Keys (2014) dispuso las siguientes: 1) son sumamente honestos y, en consecuencia, no toleran la falta de sinceridad; 2) son independientes y autosuficientes; 3) valoran el trabajo en equipo, siempre y cuando se precisen las responsabilidades de cada integrante; 4) les gusta mantenerse en un ambiente de trabajo familiar que sea flexible en los horarios, porque para ellos es importante mantener un equilibrio personal y laboral; 5) no se intimidan frente a la autoridad, sino que por el contrario, los consideran un igual; 6) tienen en claro los resultados que desean obtener; 7) siempre buscan solucionar; y 8) son objetivos.

Entre sus características más relevantes, Carvajal & Armayor (2015) han señalado que la mayoría de los Xers fueron descuidados durante su niñez debido a la falta de establecimientos que se basaran en el cuidado de los jóvenes, como guarderías. De igual forma, Schullery (2016) también expuso que los miembros de la generación X fueron a obligados a iniciar la vida laboral a temprana edad, por la gran cantidad de despidos que sufrieron sus descendientes, enfrentando dificultades económicas que se vieron agravadas por los despidos y las reducciones corporativas causadas por la época de recesión que atravesaron.

Adicionalmente, y en conjunción con los postulados de Cogin (2012), Hernaus & Poloski (2014) sostienen que los individuos de la Generación “X” adoptan las formas de comunicación en razón, exclusivamente, de la efectividad. Por otra parte, su egoísmo y escepticismo los hace resistirse a las formas de conexión o agrupamiento de personas, presentan una gran debilidad al establecer relaciones sociales ya que no adquirieron estas habilidades debido a la ausencia de sus padres en sus etapas de desarrollo. Sin embargo, su debilidad en el entorno social se complementa con una gran fortaleza en habilidades técnicas. Esta actitud se perpetúa en el tiempo, por lo que los individuos de la Generación “X” prefieren la libertad y el espacio para seguir adquiriendo habilidades que la interacción con otros individuos.

De estos estereotipos atribuidos a la Generación “X” en su lugar de trabajo, Becton et al (2014) los analizó en función de tres tópicos: la movilidad laboral, el cumplimiento de las políticas organizacionales y la disposición para trabajar horas extras. A partir de este estudio, los investigadores observaron que con relación a la movilidad laboral, los individuos que conforman esta cohorte, presentan variaciones considerables respecto a la edad de tal manera que los miembros mayores de esta generación tienden a tener menos movilidad que sus miembros más jóvenes. Por otra parte, en el mismo estudio se concluyó

que los miembros de la generación millennial presentaron un 95% de movilidad laboral frente a las registradas por otras generaciones.

Otro estudio realizado en 2015 por Lyons, Schweitzer & Ng, analizó la movilidad laboral intergeneracional mediante una encuesta aplicada a 2.555 trabajadores canadienses. La investigación arrojó como resultado que los miembros de la Generación X presentan mayor movilidad que sus predecesores, superior en al menos 2.5 puntos, pero en menor porcentaje a las generaciones siguientes por al menos la mitad del puntaje.

En relación al cumplimiento de las políticas organizacionales, los resultados del estudio no fueron concluyentes y, en consecuencia, no se verificó una diferencia significativa entre los miembros de la Generación “X” y aquellos que pertenecen a otras generaciones.

En cuanto a la disposición para trabajar horas extras, la investigación arrojó como resultado que los miembros de la Generación X presentan menor tendencia a trabajar tiempo extra que otras generaciones (Becton et al, 2014).

Por su parte, Lester, Standifer, Schultz, & Windsor (2012) comparten una posición similar a la de Becton et al (2014) en relación a los estereotipos generacionales. Aunque en el caso de Lester et al (2012) los estereotipos son divididos por una línea que separa los trabajadores más jóvenes de los más adultos, siendo la Generación “X” ubicada entre estos últimos. En ese sentido, los estereotipos sugieren que las generaciones más adultas de trabajadores tienen mayor resistencia al uso de las tecnologías y los medios de comunicación más modernos que los trabajadores más jóvenes. Al respecto, dicho autor estudió las variables de tecnología y comunicación en su investigación a los fines de obtener evidencia empírica que respaldara o refutara este estereotipo respecto de la Generación “X”.

En la referida investigación se escogieron 15 aspectos en los que existen estereotipos intergeneracionales, entre los cuales se incluían aspectos relacionados con la tecnología y la comunicación. Partiendo del supuesto de que los miembros de la generación en cuestión ya se habían integrado al mercado laboral para cuando comenzó la implementación de internet y de otros medios tecnológicos, se esperaba que, tal como indican los estereotipos, dicha generación prefiriera las formas tradicionales de comunicación. El estudio se realizó en una empresa de Estados Unidos con una plantilla de 466 personas, de los que se recibió respuesta de 263 empleados. En ese sentido, los resultados de la investigación arrojaron que los miembros de la Generación X no muestran una diferencia significativa respecto de otras generaciones como para afirmar que existen

realmente una resistencia al uso de los medios de tecnología y comunicación. Sin perjuicio de que efectivamente muestran un índice más bajo de valoración del uso de los medios de comunicación en un contexto tecnológico (email y redes sociales), tal como afirma Lester (2012), valoran la tecnología como una herramienta importante para la competitividad de las organizaciones en el mercado.

De esta manera, se puede afirmar que los trabajadores de la generación “X” se caracterizan por ser independientes, autosuficientes, egoístas y centrados en sí mismos (Becton et al, 2014; Beyhan, 2014; Hernaus & Poloski, 2014). Adicionalmente, Cogin (2012) considera que estos individuos poseen valiosas herramientas para aportar a las estructuras organizacionales tales como la proporción de nuevos enfoques para la resolución de problemas, enfoques que son más prácticos y ajustados a los problemas. Los individuos de esta generación poseen poca o ninguna lealtad institucional, por lo que no sienten apego o compromiso con la organización, aumentando la tendencia a cambiar de organización por mejores oportunidades, beneficios o trabajos más desafiantes, lo que deviene en que los miembros de esta generación presentan una mayor tasa de movilidad laboral (Becton et al, 2014). En relación al cumplimiento de las políticas organizacionales y las normas internas, dicho autor sostiene que no hay evidencia empírica concluyente que indique que las características de los miembros de esta generación inciden de alguna forma en el acatamiento de las normas y políticas.

Por último, los diversos autores recientemente citados como Becton; Cogin; Hernaus & Poloski; Tourangeau, Wong, Saari & Patterson; y Stone-Johnson, coinciden en que los miembros de la generación “X” buscan un equilibrio entre su vida personal y el trabajo, priorizaran el desarrollo personal antes que el laboral, lo cual constituye una de las razones por las que los miembros de esta generación tienen baja disposición a trabajar horas extras.

III.I.E. Influencia de la Generación “X” en la Estructura Organizacional

Dada la multitud de estereotipos, Hillman (2013) se encargó de realizar un estudio multigeneracional en el contexto norteamericano para analizar el nivel de conflicto encontrado, teniendo en consideración la existencia de creencias vinculadas a rasgos con connotaciones negativas acerca de la personalidad de los Xers tales como la holgazanería, narcisismo, convivencia con sus padres, los cuales desestimaban sus competencias y

facultades destacables. En este sentido, el autor considera que los individuos de la generación X podrían llegar a ser incluso mejores que los de otras generaciones, siempre y cuando se tome en cuenta que se encuentran en la búsqueda de un permanente equilibrio.

Por su parte, Constanza & Finkelstein (2015) argumentaron que en diversas ocasiones se piensa que las personas de la Generación “X” no siempre les convienen a las empresas, tomando en cuenta que los gerentes y su equipo suelen estar acostumbrados al paradigma del dominio antes que del compañerismo. Por esta razón, los mismos autores han manifestado que están justificadamente impulsados a dar sentido al comportamiento de los demás y a tener una sensación de control sobre el medio de trabajo.

Así, Hillman (2014) sostiene que basarse en los estereotipos resulta ser un mecanismo ineficaz e incluso discriminatorio, porque solo se fundamentan en antecedentes de personas ajenas al sujeto, en donde muchas veces el individuo se percibe de forma negativa, pudiendo terminar siendo uno de los empleados con mayores facultades dentro del establecimiento. Por ende, se visualiza que la presencia y análisis de los que forman parte de los Gen X, fomentó en los empleadores la habilidad de no guiarse por los estereotipos, reconociendo así que, a pesar de la falta de lealtad organizacional de las personas de dicha generación, son sujetos que suelen actuar de forma profesional, se destacan en el medio tecnológico, saben reaccionar ante las adversidades y, además, se caracterizan por proponer soluciones prácticas e inmediatas.

Dixon (2013), por su parte, considera que los Xers son eficaces en el ambiente laboral debido a que tienen la intención de obtener un aprendizaje adecuado y una muy buena remuneración, visualizando de ese modo que están a la espera de contar con empleadores que cuenten con tres características esenciales, las cuales consisten en escuchar sus necesidades, proporcionar una estructura flexible y un salario adecuado a sus responsabilidades.

En virtud de ello, esta generación tiende a utilizar a los empleadores para fines de desarrollo de habilidades, es decir, demuestran bajos niveles de compromiso organizacional. Así, dicho autor afirma que todo ello permite entender la necesidad que tienen los trabajadores de ser tomados en cuenta, requiriendo siempre ser escuchados para que adapten su estilo de vida al ámbito laboral, dado que, de lo contrario, no se encontrarán satisfechos.

Por su parte, Jobe (2014) se atreve a afirmar que pueden ser considerados como los empleados más autosuficientes, morales y éticos, aún cuando se demuestra que valoran en mayor medida el ocio y la recreación, antes que en el trabajo.

En este sentido, dicho autor postula que las actitudes de los Xers han sido sumamente beneficiosas en el ámbito laboral por las siguientes razones: 1) no se trabaja solo en beneficio del empresario, sino también del trabajador, debido a que le dan importancia a su persona, y no solo al cargo que ostenta; 2) se verifica mayor producción e inmediatez al momento de ejercer sus labores; 3) han dado la posibilidad de ajustar el horario a los sujetos, presenciando mayores logros obtenidos por el trabajador, puesto que cuando un individuo percibe mejorías en su ambiente personal y laboral, suele obtener mejores resultados y, por último; 4) constituyeron el pilar fundamental para el cambio en las próximas generaciones, ya que si bien no se demostró una mejora en la calidad de vida con respecto a los baby boomers, fueron los primeros que comenzaron a revelarse contra el sistema tradicional, permitiendo así crear el cimiento de las futuras generaciones.

De igual forma, Jobe (2014) afirma que el trabajo que han desempeñado los Xers ha sido ventajoso debido a que ha permitido incorporar, dentro de las organizaciones laborales, métodos más dinámicos, divertidos, desafiantes y variado en tareas, contribuyendo así a mantener el interés de las personas. Por ello, las organizaciones a través del dinamismo que le imprimen los empleados de la generación “X” tienden a ser más atractivos para los individuos de diferentes edades e, incluso, de cualquier generación, aunque los Xers fueron los que se identificaron en mayor medida, dado que las propuestas profesionales estaban íntimamente vinculados con sus características.

A su vez, Eversole, Vennebang & Crowder (2012) indican que se visualizó mayor pragmatismo en las organizaciones por los trabajadores de la generación “X”, es decir, las personas suelen ser más prácticas para trabajar, lo cual resultaba beneficioso ya que alcanzan rápidamente lo que se proponían, sin necesidad de ahondar en temas o aspectos que muchas veces son irrelevantes y que se estudiaban solo por no ir en contra de los formalismos.

No obstante, dichos autores aseguran que la influencia de la generación X no fue solamente beneficiosa, sino que también tuvo sus desventajas, principalmente respecto a los antiguos preceptos de los empleadores. Esto se debió a que el modo de pensar y comportarse de los Gen X, no se vinculaba con las estrategias previamente adoptadas por las empresas, causándoles de esa forma grandes problemáticas a nivel organizacional, puesto que los dirigentes de estas corporaciones no estaban acostumbrados a iniciar nuevos métodos y, tener que hacerlo, fue un cambio de paradigma total. En dicho sentido, el peor detrimento que se le pudiese ocasionar sería que este ejecute las modificaciones dentro del negocio, pero que no lo haga de la manera adecuada, siendo susceptible de

sufrir grandes pérdidas en su equipo de trabajo, ya que los miembros de la generación X son leales, pero con sus necesidades, más no con las de la organización. En consecuencia, los autores Eversole, Vennebang & Crowder (2012), han precisado que los Xers solo serían capaces de quedarse en un solo empleo en el caso de que el mismo no perjudique su vida personal, debido a que no sólo el dinero sino tampoco el exceso de trabajo los retiene.

Otro de los conflictos producidos y señalados por Eversole et al. (2012), está representado por el desinterés que presenta la generación recientemente mencionada hacia el trabajo porque si bien es cierto que las personas no se deberían sobreexponer al trabajo, tendrían que tener un balance entre sus actividades personales y laborales, dado que, en definitiva, es el compromiso laboral el que permite la estabilidad económica, ya sea trabajando en una organización o en sus propios negocios.

Por lo expresado, se precisa que la generación “X” ha sido una de las más influyentes y acreditadas, en razón de que permitieron crear grandes cambios de perspectivas requeridos para el progreso universal en el ámbito laboral, permitiendo de ese modo que la mayoría de los trabajadores emprendieran sus propias empresas o, por su parte, lograr cierta flexibilización en las formas de trabajar, favoreciendo a todos los intervinientes de la relación laboral.

Asimismo, de acuerdo a los postulados de Bennett, Pitt & Price (2012), las estructuras de las empresas pueden adaptarse en función de las características de los empleados generacionales para mejorar la productividad de los mismos. Algunos autores abordan la influencia generacional desde la perspectiva del conflicto. En ese sentido, se presupone la existencia de un conflicto entre las generaciones que conviven en el campo laboral. De allí que el estudio del impacto de la Generación X en la estructura organizacional pretenda solucionar o evitar ese conflicto entre generaciones según Bennet, Pitt & Price (2012).

Así, para dichos autores, el reto de las organizaciones es adaptarse a su entorno y al conflicto interno al mismo tiempo, aprovechando la competencia intergeneracional como una oportunidad y una ventaja en función de los objetivos empresariales. Bennet et al (2012) explica que para lograr esto es necesario alinear los objetivos en sus múltiples dimensiones con los valores de cada generación en el equipo de trabajo. De esta manera, la estructura organizacional debe adaptarse para optimizar las habilidades y conciliar las diferencias, lo cual constituye en definitiva transformarse para optimizar la diversidad generacional.

De hecho, dichos autores plantean la posibilidad de modificar la estructura organizacional más allá de las limitaciones de recursos humanos y sus políticas de reclutamiento y retención de talento humano. Para ello, indican que es necesario extender la adaptación de la estructura organizacional y diseñar un espacio de trabajo que aproveche mejor sus capacidades y fortalezas fundamentado en cuatro principios básicos: movilidad, promoción de la colaboración, aprovechamiento de la tecnología y adopción de la estructura del recurso humano. En relación a la movilidad de soporte, Bennett et al (2012) explica que la incorporación de los individuos de esta generación al campo laboral con su particular característica de equilibrar el trabajo con la vida personal hace necesaria la adaptación del entorno en que se desarrolla el trabajo. De este modo, las empresas deben contar con posibilidades para el teletrabajo, espacios abiertos o informales para reuniones, entre otros que saquen provecho de las habilidades de esta generación.

Sin embargo, para garantizar la movilidad es necesario hacer uso del tercer principio, aprovechar la tecnología, el cual consiste en implementar las tecnologías de la información y la comunicación para mejorar los resultados de trabajo. Por otra parte, se debe promover la colaboración entre los empleados mediante la implementación de espacios de trabajo y la comunicación como base para el trabajo en equipo. Finalmente, Bennett et al (2012) resalta que lo más importante es cambiar la mentalidad de la cultura empresarial y de la administración de recursos humanos para entender las nuevas formas en la que la Generación X ejecuta el trabajo y que las políticas empresariales se desarrollan en función del nuevo entorno cambiante.

Hernaus & Poloski (2014) enfatizan la importancia que tienen las características generacionales en la determinación de las estructuras del trabajo. Al respecto, explican que las generaciones tienen preferencias laborales distintas y, en consecuencia, las características laborales también lo son. Estas diferencias afectan también la forma en la que ejecutan sus tareas. En tal sentido, explica que, en particular la Generación X, está más orientada al rendimiento individual en las tareas y en la forma como enriquecen el trabajo desde sus actividades individuales.

En definitiva, las estructuras organizacionales, sus políticas y objetivos deben adaptarse y diseñarse en función a las características del individuo para sacar el mejor provecho de las habilidades de los individuos y disminuir el impacto negativo de las debilidades características de su generación. Para estos autores el desafío que poseen las empresas consiste en convertir las características de cada generación en aliados para la

consecución de objetivos, más que en obstáculos para las instituciones y para el éxito de los negocios.

Adicionalmente, Hernaus & Poloski (2014) distinguen entre dos tipos de características presentes en el diseño de las estructuras organizativas: las flexibles y las tradicionales. Las primeras son aquellas que necesariamente deben adaptarse a las características generacionales, mientras que las segundas son aquellas que deben ser comunes para los empleados independientemente de la generación a la que pertenezcan. Entre las primeras se incluyen el ambiente laboral, el tiempo y modo de ejecución de las tareas, las formas de comunicación, entre otras, es decir, todas aquellas cuestiones relacionadas con los aspectos que Bennett et al (2012) clasificó en “movilidad de trabajo”, “uso de tecnología” y “facilitación de la colaboración”. En el segundo tipo de estructura se incluyen aspectos relativos a la carga de trabajo, la cantidad y las remuneraciones las cuales deben ser equitativas a todos los empleados a los fines de facilitar la colaboración entre los individuos y la sana competencia sin intensificar los conflictos internos.

En dicho sentido, Bennett, Pitt & Price (2012) proponen cuatro criterios de estilo de trabajo: el *mentoring*, el trabajo en equipo, el trabajo colaborativo y el trabajo virtual. Estos estilos de trabajo pretenden disminuir y evitar el conflicto entre las diversas generaciones que comparten el espacio de trabajo, aprovechando sus puntos fuertes. Para los autores, la propuesta del *mentoring* consiste en alinear el equipo de trabajo en función de colegas mayores y menores donde se implementa el asesoramiento y apoyo en las tareas realizadas. Se trata de crear un espacio para que el empleado realice las tareas, mientras aprende y se desarrolla profesionalmente, lo cual brinda cierta libertad para asumir riesgos, pero con el apoyo de colegas con mayor experiencia.

El trabajo de equipo y el trabajo colaborativo favorecen el trabajo no jerárquico por lo que los consideran como dos criterios que resultan ideales para crear ambientes de trabajo fuera de estructuras rígidas de control a los que se pueden resistir los miembros de la Generación X. Además, el trabajo en equipo facilita la implementación del *mentoring*. Por su parte, el trabajo colaborativo es trabajo en equipo pero en grupos más pequeños, conformados por dos o tres personas. Para lograr un adecuado trabajo colaborativo, la organización debe invertir en equipamiento y espacios adecuados para este tipo de trabajo. Se trata de facilitar la comunicación en el equipo de trabajo, crear áreas de colaboración, y espacios de interacción que permitan variar fácilmente del trabajo individual al trabajo colaborativo (Bennett et al, 2012).

Finalmente, en lo que respecta a la implementación del trabajo virtual, la tecnología ha cambiado la forma en la que se ejecuta el trabajo en términos de tiempo y espacio. Así, los autores recién mencionados explican que ello conlleva, entre otras cosas, a que los empleados puedan desarrollar su trabajo desde cualquier lugar. Las estructuras organizacionales deben implementar las nuevas tecnologías para extender su fuerza de trabajo y flexibilizar el lugar y tiempo en el que se ejecutan las actividades. Estos estilos de trabajo permiten aprovechar las características de las generaciones, pero no deben implementarse de forma aislada. Por el contrario, consideran que lo recomendable es implementarlas de manera integrada.

Por su parte, Deal, Stawiski, Graves, Gentry, Weber & Ruderman (2013) analizaron la influencia de la Generación X en la estructura organizativa desde una perspectiva distinta, específicamente en relación al nivel organizacional y la motivación. En este sentido, los autores explican que, al diseñar sistemas de gestión de talentos basados únicamente en las diferencias generacionales y su influencia en la motivación, se estaría diseñando un sistema ineficaz que se enfoca en la obtención de soluciones si toma en cuenta todas las variables que intervienen en la motivación laboral. Similar advertencia realiza Becton (2014), quien enfatiza la importancia de ser cuidadoso al implementar políticas y estrategias basadas únicamente en enfoques generacionales e ignorando la presencia de otras variables en los empleados.

Con respecto al ámbito organizacional de Argentina, Goicochea (2012) asegura que las investigaciones demuestran que el rol de la generación “X” en la estructura organizacional es sumamente importante porque tiene valores muy arraigados, principalmente porque se encuentran muy preocupados “por el medio ambiente y responden favorablemente a aquellas organizaciones que son socialmente responsables”. Además, indica que no se caracterizan por ser materialistas, razón por la cual “valoran la experiencia por sobre la adquisición”.

Por su partes, Mina (2015) sostiene que la generación X se caracteriza por ser escéptica, “por ser testigos directos de escándalos corporativos, corrupción y hasta incluso instituciones bien establecidas siendo cuestionadas”. Otro aspecto de esta generación es que se distinguen por ser independientes, razón por la cual se deduce que prefieren trabajar en forma solitaria. Asimismo, el autor afirma que “no solo se llevan bien con la tecnología, sino que la utilizan como su aliada. Están en constante búsqueda de un balance entre vida personal y laboral”.

Por último, Mina (2015) refiere a un lema que define la identidad corporativa de la generación X, consistente en que ellos trabajan para vivir, es decir, “es una generación que se niega a pagar el alto costo de no dedicar tiempo a la familia ni a los amigos. Por lo tanto, frente a una propuesta laboral que pueda deteriorar este balance, buscan inmediatamente la compensación”. Sin embargo, esto no quiere decir que no se enfocan en su trabajo, todo lo contrario, “es una generación que se orienta a los logros por objetivos, sin relacionar estos con el tiempo de permanencia en el trabajo. Para ellos, trabajar no es estar en la empresa sino lograr los objetivos” (Mina, 2015, p.10).

III.I.F. Políticas de RRHH para motivar a los empleados de la Generación “X”

Una vez determinados los puntos relacionados con las características e influencia de los Xers, resulta oportuno profundizar en las medidas que se puedan tomar para mantener y motivar a los trabajadores dentro de una empresa. Como se ha comentado, los Xers estaban en la constante búsqueda de lo que varios autores referenciaron bajo el nombre de “paz mental”. Por tal motivo, se suelen apartar de las organizaciones en donde existan disputas entre el equipo que no puedan ser resueltas de inmediato, buscando cuidarse a sí mismos por encima de otras cuestiones. Con la finalidad de evitar el estrés o cualquier otra emoción o situación que perjudiquen su salud, Frishamn (2016) aconseja realizar talleres de alimentación saludable, pagarles el gimnasio o mantener uno dentro del establecimiento, realizar actividades de integración que favorezcan un buen clima laboral, proveer beneficios fuera del ámbito de trabajo, entre otras acciones.

De igual forma, la generación “X” acepta cobrar un salario bajo siempre y cuando no estorbe con sus diligencias personales, dado que no desean sacrificar demasiadas horas del día para trabajar, como así tampoco quieren dejar de lado su vida en el hogar. Sin embargo, esto no se debe a que priorizan encontrarse ociosos, sino porque quieren formar parte de una familia mucho más unida de la que tuvieron según señala Frishman (2016). Por ende, se precisa la necesidad de sostener un ambiente laboral hogareño que haga sentir a los miembros de la generación X en familia, apreciando siempre una recompensa vacacional después de finalizar un trabajo para de esta manera lograr el equilibrio que tanto buscan. En línea con lo recién expuesto, el autor asegura que es recomendable ofrecerles opciones para trabajar menos días, menos horas o de forma ocasional con el objetivo de observar un crecimiento laboral.

De este modo, se percibe que los buenos ambientes de trabajo son creados cuando se entienden las diferencias de cada persona, tomando en cuenta las generaciones de las que provienen. Por lo tanto, de acuerdo a lo expresado por DeVaney (2015), la clave para lograr tener una empresa exitosa depende del empleador ya que, siempre que este se interese por sus trabajadores, tendrá más oportunidades de ver crecer su empresa. Por ello, se requiere que siempre concedan los beneficios que se relacionen con las necesidades de cada persona y esto se logra cuando se hace un exhaustivo análisis de cada perfil, con el objeto de buscar mejorar las relaciones laborales. Caso contrario, el autor asegura que existirá un estancamiento en los objetivos organizacionales (DeVaney, 2015).

Por otro lado, tal como se ha comentado acerca del sumo individualismo de la Generación X, esto se refleja en su habitual costumbre a salir adelante por sí solos y de forma independiente. Por tanto, si bien pueden llegar a estar al tanto de lo que hacen sus compañeros para tomarlos como base, no llegan a realizar los trabajos en equipo. Según Bartz, Thompson & Rice (2017) esto se debe a que les gusta realizar sus tareas de manera diferente, dadas sus costumbres de trabajar sin compañía y debido a que no aprecian ser evaluados como a la mayoría.

Por lo expuesto, Frishman (2016) también señaló que será indefectible crear estrategias con el objetivo de que el trabajador pueda formar parte de las reuniones con los clientes o directivos, como también para que lleven a cabo actividades que ningún otro sujeto dentro del negocio realiza, todo ello para no incluirlos en un mismo grupo, sino para permitir que se sientan igual de importantes que los de altos cargos, es decir, apreciarían ser incluidos de vez en cuando en reuniones con clientes importantes y altos ejecutivos de la compañía, independientemente del tiempo que haya permanecido dentro de la empresa.

En otro orden de ideas, la generación “X” siempre persigue las nuevas experiencias, por lo tanto, permanecerán en una empresa cuando estas incorporen actividades dinámicas relacionadas con temas de negociación, culturas, resolución de conflictos o similares, en donde puedan estar en constante aprendizaje. Por ende, según los postulados de Bartz, Thompson & Rice (2017), se recomienda a los mandos directivos conceder incentivos que los empleados no puedan encontrar en otra empresa, principalmente tomando en consideración el hecho de que los Gen X han disminuido en el campo laboral a un 40%.

De allí que De Waal, Peters & Broekhuizen (2016), demostraron mediante una revisión sistemática de investigaciones vinculadas con la generación “X”, que estos

deciden retirarse de sus labores por la falta de atención o comprensión por parte de su superior. Sin perjuicio de ello, existe la posibilidad de que sigan permaneciendo en el lugar de trabajo en caso de que tengan un apego laboral. Por ello, los autores sugieren escuchar las opiniones de los trabajadores, sin importar el tiempo, la experiencia, el departamento en el que se encuentre o la edad, atendiendo las ideas y pensamientos críticos de los empleados. De todos modos, resulta indefectible mantener una comunicación honesta y proponer de forma constante diligencias netamente productivas.

Adicionalmente, los individuos de la generación X no suelen optar por desempeñarse laboralmente en organizaciones cuyo único fin sea el trabajo. Tal es así, que estarían dispuestos a rechazar muy buenas oportunidades, solo por evitar trabajar en organizaciones en las que se ven sometidos a reglas tan estrictas que los alejan de su vida familiar. Por lo tanto, Hernaus & Poloski (2014) señalan, a partir de un estudio realizado en grandes empresas de Croacia, que se ha hecho infalible ir en la búsqueda de mecanismos para evitar la salida de la Generación X, tomando en consideración que en el caso de la falta de manejo de las diferencias generacionales por parte de los gerentes, entonces el veterano leal trabajador, el “idealista baby boomer”, el “tecno-alfabetizado adaptable generación X” y el joven “millennial optimista”, pueden no alcanzar el potencial de ser parte de un equipo altamente funcional con la capacidad de maximizar su contribución a la empresa.

Dado lo dispuesto por Hernaus & Poloski (2014), recomiendan la existencia de una educación empresarial, creando talleres o actividades donde se reflejen las distintas acciones y decisiones laborales tomadas para que sean analizadas. Así, en los mencionados talleres, los autores consideran que se manifestará la necesidad de valorar a cada trabajador en particular, reconociendo en primer lugar, la generación de la que pertenece; en segundo lugar, los puntos distintivos con respecto a las otras personas que forman parte de su generación; en tercer lugar, sus opiniones y; en cuarto lugar, las formas en las que actúa cada vez que le toca cumplir con sus responsabilidades. La importancia de instruir al empresario, está vinculado a que, si no se encuentran alineados a las exigencias de los empleados, entonces una gran cantidad de estos trabajadores abandonarán las organizaciones debido a que, tal como ha sido mencionado previamente, los Xers no dudarán en retirarse cuando empiecen a observar que sus responsabilidades laborales están afectando sus vidas personales.

Por todo lo comentado, varios autores entablaron estudios con relación a las políticas para retener y motivar a los Gen X, entre ellos Pereira, Malik & Sharma (2015),

quienes han proporcionado una profunda exploración en los temas cualitativos de las cuentas conflictivas de las razones de los empleados para abandonar las organizaciones para las que trabajaban y las estrategias de gestión para evitar la rotación de empleados. Para ello, hicieron uso de entrevistas, análisis, informes y recopilación de datos. Sin embargo, los hallazgos fueron contradictorios debido a que, por un lado, los gerentes apoyaban la rotación de los empleados de la generación X, pero por el otro, se notaban indiferentes con respecto a la búsqueda de soluciones para la retención de los talentos de la generación “X”. Por tanto, los empleadores solo querían seguir defendiendo sus viejas tradiciones, limitando de ese modo la posibilidad de incrementar o mejorar a su fuerza laboral.

Lyons, Schweitzer, Ng & Kuron (2012), también realizaron otras investigaciones, pero haciendo uso de otros mecanismos como los de análisis de varianza (ANOVA), pero con el objetivo de demostrarle a los empleadores que las generaciones más jóvenes cambian de trabajo y de empleadores a un ritmo mayor que las generaciones anteriores y que, a su vez, están más dispuestos a aceptar movimientos de carrera no ascendentes. Sin embargo, los resultados de dichos estudios solo dieron a entender que los directivos y gerentes tradicionalistas siguen predominando, antes que las medidas tomadas por las nuevas generaciones como los Gen X. De igual forma, dieron a conocer que dicha generación no presentó tantos cambios de establecimientos laborales entre los 20 y 24 años de edad.

A su vez, se precisa que Krahn & Galambos (2013) examinaron las diferencias de cohorte así como también el cambio interindividual en los valores laborales intrínsecos y extrínsecos, las creencias de derecho laboral de estudiantes de determinado sector. Finalmente, luego de varias investigaciones, terminaron deduciendo que existían pocas diferencias de cohortes, pero que pueden acentuarse a medida que transcurren varios años después de que un individuo de gradúa de la escuela secundaria.

Por su parte, Park & Gursoy (2012), realizaron un cuestionario auto-administrado para los empleados de una empresa hotelera, obteniendo 677 respuestas en las que el 36,6% pertenecían a la generación “X” y el resto se correspondían con las generaciones millennials y baby boomers. Dicho estudio tenía por objeto examinar las relaciones entre el compromiso laboral, la satisfacción laboral y la intención de rotación para determinar, con posterioridad, las diferencias existentes entre cada generación. A partir de dicho análisis, se demostró que, en cuanto al primer aspecto, los más jóvenes, es decir, los millennials, eran los que menos se interesaban en mantener un compromiso laboral con

la empresa. Sin embargo, se detectó que esto sucede en mayor medida cuando los empleadores no les asignan actividades o tareas que les resulten interesante a los sujetos. Por lo tanto, es en ese momento que se vislumbra la relación existente entre las responsabilidades y satisfacciones laborales. En cambio, con respecto a la intención de rotación, se percibe que está no disminuye para los Xers cuando no se encuentran comprometidos con la empresa. A pesar de ello, los millennials sí podrían permanecer en el negocio solo por encontrarse satisfechos, aún sin tanto compromiso.

Sobre este particular, Stone-Johnson (2017) explica que los miembros de la generación “X” son empleados claramente comprometidos con su trabajo pero, al mismo tiempo, no muestran compromiso con la institución ya que muchos demuestran abiertamente su deseo de abandonar sus trabajos actuales. Al respecto, una investigación realizada en 2016 por Singh & Gupta⁴, analizó la variación intergeneracional y su correlatividad con el compromiso organizacional a los fines de demostrar empíricamente las características laborales de la Generación “X” con respecto a este punto. Para ello se aplicó una encuesta transversal a 477 empleados de 300 organizaciones. Sin embargo, pese a los hallazgos obtenidos, no se encontraron resultados concluyentes que permitieran determinar la influencia de la variación intergeneracional en el compromiso con una organización o trabajo. De hecho, para Stone-Johnson (2017) es una tendencia en esta generación el deseo de no permanecer en una sola carrera durante toda su vida. Asimismo, los empleados de esta generación tienen abandonar sus puestos de trabajo a una temprana edad y desean invertir más tiempo en su vida personal y en sus actividades de esparcimiento.

De igual forma, en investigaciones como las de Lyons & Kuron (2013) y Safari, Mansori & Sesaiah (2017), se evidenció que los miembros de la generación “X” valoran en sus relaciones laborales el equilibrio entre el trabajo y sus vidas personales, la autonomía en el trabajo y la seguridad laboral. A su vez, valoran los cambios organizacionales internos como formas de motivación laboral, así como también la variación de los incentivos tomados en cuenta por los individuos para dejar su trabajo o quedarse en él en razón del factor generacional, tal como se observa en el estudio de Tourangeau, Wong, Saari, & Patterson (2014). Como resultado, dichos autores determinaron que la Generación “X” efectivamente se encuentra más inclinada a

⁴ Singh, A. & Gupta, B. (2016). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity. *Benchmarking: An International Journal*, 22 (6) pp.1192-1211 doi: 10.1108/BIJ-01-2014-0007

mantener un equilibrio entre su vida personal y su trabajo (Johnson et al, 2016), por lo que muestran poca o ninguna inclinación para alcanzar puestos de liderazgo dentro de las organizaciones. Sin perjuicio de ello, tienen un rol importante en la retención de talento más joven, el cual desempeñan activamente. Adicionalmente y pese a que los individuos de esta generación carecen de habilidades sociales, rechazan las jerarquías, cuestionan la autoridad y son tendientes al trabajo individual más que el trabajo en equipo. Adicionalmente, los resultados de la investigación recién mencionada, arrojaron que la presencia de apoyo para los trabajadores de esta generación, sea de personal directivo o no, es un incentivo importante en relación a su retención dentro de una organización. Además, se detectó que el acceso adecuado a los recursos y la oportunidad de trabajo remoto son incentivos de retención muy atractivos para la generación X.

Similares resultados arrojó la investigación de Stone-Johnson (2017), aplicada a profesores de la generación “X”, quienes demostraron un claro desinterés en roles formales de liderazgo, un deseo de pasar más tiempo en casa que en el trabajo y la elevada flexibilidad a cambiar los espacios formales de trabajo y ejecutar las actividades laborales desde su hogar. Además, Stone-Johnson (2017) explica que esta generación demuestra su compromiso laboral de forma diferente a los empleados de otras generaciones. Para ellos, no se trata de pasar más tiempo trabajando sino de brindar su máxima contribución en el tiempo que se designa para trabajar.

En otras palabras, para los empleados de la generación “X” lo esencial de un buen desempeño laboral no se encuentra dado la cantidad de horas que se trabajan sino sobre la calidad del trabajo que se ejecuta durante el tiempo designado para ello. En consecuencia, para Stone-Johnson (2017), las políticas de motivación y retención del talento humano deben tomar en cuenta respecto a los empleados de esta generación que no se debe juzgar su trabajo por la cantidad de horas invertidas – política usual en la mayoría de las organizaciones - sino por la calidad del trabajo realizado y el resultado obtenido.

De hecho, Rocío González (2011) sostiene que investigaciones realizadas en organizaciones argentinas sostienen que las políticas de recursos humanos para motivar y retener a los empleados de la generación “X” se debe caracterizar por brindar estrategias que “luchen contra la incertidumbre de una realidad marcada por las reestructuraciones y la desaceleración económica”. Además de ello, la organización debe proponer políticas que reconozcan la flexibilidad como una opción “en busca de un entorno más informal de trabajo que ha incluido los ‘viernes informales’ en muchas empresas y el abandono de la

autoridad jerárquica favoreciendo la conformación de estructuras más horizontales y flexibles”

Igualmente, esta generación es rica en emprendedores, de modo que “la iniciativa personal es valorada desde una posición de escepticismo ante las grandes empresas, la estrechez de ofertas en el mercado de trabajo, y las expectativas generadas por esta revolución tecnológica que promete transformar definitivamente al mundo”. (González, 2011, p.72.).

Para Minolli (2012), otro elemento que debe caracterizar las políticas de recursos humanos para los empleados de la generación X es que ellos pertenecen al “paradigma de la modernidad líquida”, lo cual significa que no hay marcos de referencia seguros ni “pautas estables ni predeterminadas sino constante flexibilización, desregulación y contexto cambiante”. Esta concepción, lo sumerge en una serie constante de cambios radicales que derivan de la modernidad y les “exige pensar antiguos conceptos articuladores de la subjetividad laboral ya que la nueva realidad de trabajo exige cada vez más fuerzas intelectuales, inmateriales y comunicativas que agreguen valor a la cadena de producción de las empresas”.

En relación a conductas negativas dentro del ambiente organizacional, Tourangeau, Wong, Saari & Patterson (2014) explican que los individuos de esta generación “X” presentan un rechazo similar al de otras generaciones respecto al acoso, la violencia horizontal, el maltrato, el menosprecio y, en general, las conductas negativas causan un impacto perjudicial en la retención del personal de esta generación. En consecuencia, es necesario implementar políticas para garantizar un ambiente laboral seguro y agradable en el que no se permitan estas prácticas abusivas.

Otro aspecto negativo que afectaría la retención del talento humano lo representa la cantidad de trabajo, en especial cuando exceden la capacidad del individuo, siendo ésta la variable más significativa para causar deserción laboral. Por ello, frente a esta problemática los autores recién referenciados proponen implementar políticas que faciliten un ambiente en el que se pueda intercambiar opiniones y ajustar las cantidades de trabajo, así como también implementar modelos innovadores que permitan reducir las cargas laborales.

Al estudiar otros aspectos significativos de la Generación “X”, Tourangeau et al (2014) observó una alta incidencia de la flexibilidad laboral como incentivo, lo cual confirma las características explicadas anteriormente, pero además se presentó una elevada incidencia de incentivos en forma de becas para capacitación, educación o

conferencias pagadas por la empresa. Esto llevó a Tourangeau et al (2014) a afirmar que en la retención de los empleados de la generación “X” deben incluirse como estrategia la existencia de fondos de financiamiento para el desarrollo profesional. Además, afirman los investigadores que esta inversión no sólo es necesaria para la retención de personal, sino que además es necesaria para la organización, con el objetivo de que los empleados de la generación “X” sean quienes cubran los roles vacantes de las generaciones en retiro.

Sparks (2012) enfoca su atención en relación a la evaluación de los empleados de la generación X y, en tal sentido, resalta la importancia de que al implementar instrumentos de evaluación de desempeño de los empleados, los mismos se adapten a las características de esta generación.

Por último, en cuanto a la motivación laboral, Stone-Johnson (2016) explica que para la generación X. la motivación laboral se encuentra relacionada con aspectos más trascendentes que la remuneración o los beneficios, incluso que la lealtad institucional o el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. De esta manera, para Stone-Johnson (2016) la motivación de esta generación estaría relacionada con la obtención de resultados en la labor que se ejerce. En el caso de la investigación realizada por éste, los profesores se sentían motivados en mayor o menor medida en base a los resultados demostrados por sus estudiantes. Ello se relaciona principalmente con la actitud característica de esta generación en la que importan más los resultados obtenidos que el procedimiento ejecutado para obtenerlos.

III.I.G. Características de los Empleados Baby Boomers

Los empleados Baby Boomers o también conocidos como “*boomers*” son aquellos nacidos entre el año 1944 y 1960. Teniendo en cuenta que cada generación tiene valores definidos debido a la época en la cual crecieron, según Al-Asfour (2014), los baby boomers se caracterizan por poseer entre sus valores, el optimismo, el trabajo personal, la orientación al crecimiento y la gratificación.

De acuerdo a los postulados de Jacobs, Van Houtven, Laporte, & Coyte (2015), los baby boomers poseen características únicas propias de una generación que creció en tiempos de postguerra. Las diferencias generacionales producen que los empleados baby boomers destaquen conductas y comportamientos diferentes del resto de las generaciones por lo cual, para dichos autores, es fundamental identificarlos para establecer un estilo de

liderazgo efectivo ajustado a las necesidades del capital humano y las principales características que los diferencian. De allí que los empleados baby boomers, prefieren un estilo colegial y consensado. Suelen ser apasionados y preocupados por la participación y el espíritu en el lugar de trabajo. Ellos defienden mucho la comunicación, la responsabilidad compartida y el respeto a la autonomía de cada uno. Los boomers desprecian la jerarquía tradicional y hacen todo lo posible para convertir la jerarquía invertida.

En este sentido, los baby boomers forman parte de una cohorte generacional que por medio de experiencias o vivencias similares crean características comunes que facilitan su clasificación. Dwyer & Acevedo (2016) afirman que a nivel laboral, los boomers se conocen por poseer una elevada orientación al logro y un mayor nivel del compromiso, son personas idealistas, competitivas y cuyo comportamiento se apega al logro de los objetivos. Además, poseen una gran ambición, una mayor inclinación a desafiar a la autoridad, a dejar sus huellas en lo que realizan, y una necesidad de logro, lo cual puede conducir a desgastes.

Por consiguiente, Al-Asfour (2014) indica que los empleados pertenecientes a esta generación tienen un mayor sentido de pertenencia y de apropiación a posiciones que se refuerzan por los sentimientos de derecho, lo cual puede hacerlos actuar de forma resentida hacia las nuevas generaciones, debido a los años de experiencia y confianza que los baby boomers poseen.

A nivel de consumo, como resultado la encuesta aplicada, denominada “Escala comportamiento de consumo sostenible” se identificó que los baby boomers se caracterizan por emplear en mayor medida artículos u equipos innecesarios, a diferencia de las demás generaciones. Así mismo, entre otros hallazgos de dicha encuesta, se estableció que en el 80% de los casos la generación baby boomer posee mayores niveles de consumo debido a la influencia mediática que fue incidida dicha generación. De esta manera, Zeki Atil & la Çimrin (2016) han interpretado que, a nivel generacional, el comportamiento de los individuos evoluciona profundamente atribuyéndole a cada uno características propias que permiten no sólo identificarlos sino también establecer modelos o políticas en el ámbito de recursos humanos para su retención.

De esta forma, los autores señalan que, a nivel generacional, los boomers crecieron en una época de postguerra, con amplio auge a nivel laboral, debido a que múltiples países a nivel mundial invirtieron en la potencialización del sector industrial, razón por la cual los baby boomers experimentaron una rápida inserción al mercado laboral. Para algunos

autores, esta generación tuvo mucha más suerte que sus predecesores, lo cual se encuentra reflejado de alguna manera en las actitudes que los caracterizan como, por ejemplo, el optimismo, los destacados niveles de consumo, la orientación al logro, entre otras.

Sin embargo, como contraposición a las particularidades recién mencionadas, Al-Asfour & Colegio (2014) postulan que los baby boomers también se caracterizan por valorar la individualización, la auto-expresión y el optimismo. La mayoría de estos empleados ha demostrado que son adictos al trabajo y que se centran en alcanzar los objetivos propuestos. Además, no tienen ningún inconveniente al momento de argumentar contra la autoridad, si así lo consideran. A nivel personal, son personas familiares, que prestan atención a la salud y a su bienestar como factores de gran importancia.

Glufk & Braga (2016) realizaron un estudio aplicado a una muestra de 3000 empleados, cuyos principales hallazgos arrojaron la existencia de una relación significativa y positiva con interés de valor y negativa con valor económico. De este modo, identificaron que, en general, cuanto mayor sea la edad, más la gente tiende a apreciar el trabajo en sí mismo, mientras que el menor valor se asigna a las recompensas extrínsecas. Asimismo, otro hallazgo fundamental refuerza que el compromiso como una de las características que distinguen a los baby boomers, se encuentra el interés. Esta generación valora más las oportunidades de trabajo innovadoras, creativas e interesantes, que las expectativas salariales. Dicha valoración, obedece a que estos individuos tienen amplios niveles de compromiso, son optimistas, y están orientados al logro de los objetivos.

Así también, Sparks (2012) afirma que a diferencia de otras generaciones, los baby boomers reflejan un mayor grado de satisfacción laboral. Este factor se ha observado en diversas investigaciones, cuyo resultado ha sido correlacionado directamente con los años de experiencia, por lo cual podría entenderse que a mayor experiencia se puede aumentar el nivel de satisfacción. Si bien estas afirmaciones no se encuentran totalmente comprobadas, los baby boomers tienen demandas particulares que, al ser cubiertas por la organización, contribuyen a incrementar no sólo la satisfacción sino también el nivel de compromiso. Adicionalmente, el empoderamiento psicológico es otra de las características que se destaca en los individuos de tal generación, debido a que se evidencian comportamientos de autoeficacia, sentido de apropiación y derecho, y amplio desenvolvimiento sobre el área del conocimiento.

Por su parte, en un estudio realizado por B. Kaifi, Nafei, Khanfa & M. Kaifi (2012), cuyo análisis fue aplicado por medio de un método secundario donde se evaluó una muestra de 148 empleados en una empresa de tecnología de la información, sus resultados reportaron que los boomers se caracterizan por tener una mayor potenciación psicológica que el resto de las generaciones evaluadas.

Finalmente, otra característica que para Al-Asfour (2014) distingue a los baby boomers es la calidad de su formación, los métodos de aprendizaje que emplean y su capacidad de enseñanza. Esta generación creció en una época cuyas oportunidades de formación académica se dieron posterior a la guerra, y sus métodos de aprendizaje fueron en gran manera prácticos, debido a la gran apertura laboral de aquel entonces.

Con referencia a ello, resulta pertinente mencionar que dentro de una estructura empresarial existe un conjunto de empleados multi-generacionales, es decir, personas de distintas edades que ocupan distintos tipos de puestos. En virtud de estas diferencias, las cuales son necesarias para lograr la estabilidad y evolución de una empresa, Hansen & Leuty (2012) explican que se han clasificado a los empleados bajo calificativos que reflejan a qué generación pertenecen, lo que funciona como un indicador de sus potencialidades, virtudes laborales y debilidades dentro de la organización desde un punto de vista general. Dicha clasificación es realizada con el fin de establecer una cooperación entre todas las generaciones, aprovechando al máximo todas sus capacidades, conjugándolas en favor del crecimiento y la expansión de la empresa, así como su presencia en el ámbito comercial y competitivo.

Si bien el período generacional en el que se encuentran los baby boomers no es definitivo y varía de acuerdo a diferentes autores, suele estar representado por aquellos empleados que nacieron entre 1946 y 1964 (Rudolph, Rauvola, & Zacher, 2017). Dichos autores sostienen que poseen características y potencialidades propias de su edad (conocidas como características generacionales) y de la experiencia que han adquirido a través de los años, especialmente si se trata de empleados boomers que han permanecido por muchos años en una misma empresa y han adoptado su filosofía y visión, lo que a su vez ha moldeado su propia visión de la vida y el trabajo. Y si bien cada persona es particular, única y ha tenido experiencias diferentes a los demás individuos, Hernaus & Poloski (2014) aseguran que cada período generacional tiene características que se identifican con su propio momento histórico, de manera que comparten similitudes entre sí en cuanto a maneras de sentir, pensar y actuar. Así, para Pruchno (2012), esta generación es de suma importancia, no solo por su experiencia sino también por su

tamaño poblacional y sus características demográficas y sociales, tales como la diversidad étnica y racial que presenta.

De acuerdo a los postulados de Dong, Wang, Ringen & Sokas (2017), en primer lugar, se puede destacar con respecto a los empleados baby boomers su particular nivel compromiso con la empresa. Por lo general, los baby boomers que trabajan en una empresa llevan mucho tiempo en ella y es allí donde han adquirido muchas de sus habilidades, experiencias y crecimiento profesional. Es por esto que suelen tener un amplio sentido de lealtad a la organización, cumpliendo con sus deberes con una buena actitud, más que por simple deber. Estos empleados comprometidos se definen como los que trabajan en y emocionalmente ligados al trabajo, pues se identifican con su lugar de trabajo, y por lo tanto, tienden a querer quedarse trabajando en la misma organización.

Al mismo tiempo, Ahn & Ettner (2014) aseguran que este compromiso hace crecer en estos empleados un sentido marcado de integridad a la empresa, de manera que se apegan al código moral y ético de ella, siendo esta una cualidad fundamental de los que ejercen el liderazgo en la organización. De hecho, K. Weeks, M. Weeks & Long (2017) sostienen que muchos baby boomers identificados con dicha cualidad, consideran que los empleados millennials y de la Generación X carecen de ética laboral, lealtad, compromiso y sentido de pertenencia, y que solo buscan reconocimiento inmediato y recompensas monetarias por su trabajo.

Con relación a este punto, una investigación realizada a la población de baby boomers seleccionada por Li-Ping, Cunningham, Frauman, Ivy & Perry (2012), define el compromiso organizacional que caracteriza a los baby boomers en tres componentes principales. El primero se encuentra vinculado al componente afectivo, y está relacionado a la conexión emocional que el empleado desarrolla hacia la empresa por haber trabajado durante muchos años en la misma, lo que para algunos autores los liga sentimentalmente con ella. El segundo componente se relaciona con el compromiso de continuidad, lo cual los motiva a permanecer en su lugar de trabajo. Este aspecto se ve propiciado por las políticas que aplique la empresa para retener a estos empleados, un punto que se considerará más adelante. Y el tercer y último componente refiere al compromiso normativo, que lo impulsa no solo a permanecer en la organización, sino también a aplicar los códigos y reglamentos de la empresa.

Un segundo aspecto que caracteriza a los empleados baby boomers es la visión que tienen de la autoridad y de los niveles jerárquicos dentro de la organización. Los empleados de esta generación suelen identificarse mejor con sus superiores y tener una

buena relación con sus subordinados. Valoran a quienes tienen la responsabilidad de velar por su trabajo, por lo que lo hacen sin demora y con un alto sentido de eficiencia. Incluso, a pesar de que, en los más jóvenes, quienes tienden a ser un poco menos dóciles, esta característica se presenta en menor medida, el baby boomer tiene la responsabilidad de influir en ellos a través del ejemplo y el ejercicio eficiente de su liderazgo de acuerdo a lo establecido por Ahn & Ettner (2014). De manera que, para los autores, el liderazgo que tiene como base el ejemplo en cuanto al respeto por los superiores implementa un modelo a seguir por los empleados más jóvenes, los cuales, aunque se muestren renuentes en un principio, comenzarán a comprender la importancia de respetar y valorar a sus superiores. Proponen que esto les hará desarrollar valores como la humildad, que más adelante podrán emplear en su momento de ser líderes.

Otra característica que define a los empleados baby boomers es el tipo de formación que han tenido y los métodos de aprendizaje que emplean. Al ser una generación cuyas oportunidades de formación académica no se caracterizaron por ser las más óptimas, cabe señalar que sus conocimientos están basados en la práctica y la experiencia personal dentro de la empresa, principalmente en aquellos casos de trabajadores que viven en países donde la posguerra abrió un ambiente de crecimiento laboral, necesario para reponerse de los acontecimientos sufridos. Sin embargo, Young, Sturts, Craig & Kyoung (2013) afirman que su falta de preparación académica no ha sido limitante para ellos ya que lo han compensado con el aprendizaje práctico. Asimismo, en este estudio se evidenció que los baby boomers aprenden mejor en grupos conformados por individuos de su mismo rango etario y que, mientras que estos lo hacen para potencializar sus habilidades, la motivación principal de los millennials es la promoción de puestos o de nivel.

Además, según los postulados de Chi, Maier & Gursoy (2013), esta generación tuvo sus ventajas en cuanto a la educación primaria. Es su época, las escuelas básicas tenían un nivel de preparación mucho más avanzado, lo que le daba al individuo las herramientas intelectuales necesarias para desenvolverse más adelante en sus puestos de trabajo. Se esforzaban por crear en ellos valores como la lealtad, el respeto y la organización de su horario y sus actividades, por lo que los índices de violencia y delincuencia juvenil eran menores. Así, los autores afirman que dichas condiciones moldearon su manera de ver el trabajo y los valores que ahora demuestran en el cumplimiento de sus obligaciones laborales.

Otro aspecto que se puede destacar de los empleados baby boomers, que ha sido evidenciado por Almeida (2012) en organizaciones de la región latinoamericana, es su capacidad para adaptarse al horario de trabajo dentro de la empresa. Mientras que los millennials utilizan la tecnología para hacer su trabajo fuera de la oficina, los Baby Boomers valoran el tiempo dentro de la empresa ya que sus habilidades se enfocan en una práctica física y presencial. De igual modo, en el caso de estos empleados, algunas empresas aplican cierta flexibilidad con respecto al horario laboral a fin de tomar en cuenta las limitaciones de algunos de ellos. A pesar de ello, se caracterizan por ser más apegados a sus horarios de trabajo, particularidad propia de su esquema de estabilidad.

Adicionalmente, Hansen & Leuty (2012) así como también Ahn & Ettner (2014), coinciden en que los baby boomers se caracterizan por haber desarrollado valores laborales que consideran importante la moral y el buen juicio en el trabajo. A medida que se incrementa en experiencia, no solo en el ámbito laboral sino en la vida en general, los trabajadores otorgan mayor valor a la moralidad y a la integridad, lo que conduce a que tomen buenas decisiones en sus empleos. Para ellos, la importancia de trabajar de acuerdo a la moral y la ética está directamente relacionada con su nivel de satisfacción laboral. Se sienten comprometidos no solo con la empresa y su misión, sino también con las personas a las que ofrecen sus servicios, vinculados a la visión de esta. Este tipo de características les proporciona ventajas con respecto a las generaciones más jóvenes, como el enriquecimiento laboral, la variedad de tareas que está en la capacidad de realizar. Además, gozan de cierta autonomía en su trabajo ya que no es necesario obligarlos a hacer lo que saben, lo consideran su deber (Hernaus & Poloski, 2014).

Por otra parte, Li-Ping, Cunningham, Frauman, Ivy & Perry (2012) afirman que la disminución del amor al dinero también suele ser una característica de los baby boomers. Para la mayoría de ellos, los ingresos son más altos ya que a través de los años han ganado experiencia, lo cual es remunerado de manera directa o indirecta. Por este motivo, no suelen ser demasiado ambiciosos, como es el caso de la Generación “X”, ya que están conformes con su salario, se amoldan a sus ingresos y no se esfuerzan en demasía por obtener ganancias extras a través de horarios agotadores o autoexigentes. Por el contrario, asignan un mayor valor a la satisfacción laboral y a sentirse cómodos con las tareas que están bajo su responsabilidad. Esto hace que sean menos propensos a dejar sus empleos por buscar un mejor ingreso, actitud que resulta frecuente en los millennials.

En contraste con sus potencialidades, cabe destacar que los millennials y la generación “X” tienen algunas ventajas con respecto a los más veteranos. De aquí que

una de las características en la que los baby boomers muchas veces suelen presentar dificultades es en cuanto a la adaptación a las nuevas tecnologías. Para los millennials, esta es una cualidad en la que se destacan casi de manera instintiva. Pero, tal como indican K. Weeks, M. Weeks & Long (2017), para los baby boomers, su experiencia y capacidad de aprendizaje se basan en la práctica física más que en la virtual, lo que algunos autores denominaron “la escuela antigua”, es decir, una manera de hacer las cosas en la que la carencia de modernismos fue un eslabón fundamental para su desarrollo. A la mayoría de los boomers se les presentan obstáculos al momento de utilizar la tecnología para realizar sus labores, lo que a veces les resulta molesto e incluso pretencioso por parte de sus compañeros más jóvenes. En términos de valor y el uso de la tecnología, es un estereotipo común que los millennials posean un manejo más experto y que hagan uso de la tecnología más a menudo que las generaciones mayores.

Sin embargo, los autores sostienen que para aquellos baby boomers que saben combinar su experiencia con las habilidades de los más jóvenes en el uso de herramientas tecnológicas, consiguen formar una coalición que resulta en el aprovechamiento productivo de la empresa ya que explotan las virtudes de cada generación en favor de un mejor desempeño tanto individual como grupal. De hecho, las empresas importantes y distinguidas en sus respectivos campos, tienen la particularidad de que han fomentado la combinación exitosa de conocimientos y habilidades de las diferentes generaciones de empleados, logrando que las fortalezas de unos se complementen con las debilidades de otros, formando así un equipo de trabajo comprometido con los fines de la organización.

Otra de las diferencias entre los baby boomers y sus compañeros de la generación “X” y la “Y” se encuentra vinculada con el ocio y la participación en las actividades recreativas de la empresa. Los boomers suelen estar más enfocados en el trabajo que en las actividades que la empresa fomente para la recreación de los empleados. Con referencia a ello, el estudio de Li-Ping (2012) arrojó que no siempre tiene que ver con sus gustos personales con respecto a la diversión. En ocasiones, se muestran menos entusiasmados a participar para mantener su nivel de liderazgo ante los empleados más jóvenes.

De acuerdo a S. Young, Sturts, Craig & Kyoung (2013), otra ventaja de los pertenecientes a las generaciones “X” e “Y” con respecto a los baby boomers, es su capacidad para adaptarse a nuevos ambientes de trabajo. En el caso de los millenials, la falta de experiencia, de apego hacia una filosofía empresarial definida y la búsqueda del mejor beneficio económico en cuanto a ingresos se refieren, los hace más flexibles para

adaptarse a nuevos horizontes de trabajo. Por el contrario, los baby boomers tienen la estabilidad propia de la empresa en la que han permanecido por muchos años por lo que, cuando deciden renunciar a una empresa e ingresar en otra, llevan consigo las maneras y costumbres del antiguo empleo.

Sin embargo, a pesar de que esta característica es considerada positivamente en el caso de los valores que han adquirido como trabajadores, en otros aspectos resulta un inconveniente para los nuevos empleadores, los cuales no contemplan favorablemente las comparaciones constantes que realizan algunos empleados de mayor edad con relación a las otras organizaciones en las que se han desempeñado. Es por esto que para los autores recién mencionados, muchos baby boomers son estables en sus lugares de trabajo y no aspiran cambiar de empleo.

Un último aspecto que ha sido analizado por Majeed, Forder, Mishra, Kending & Byles (2015), tiene que ver con los estados de salud. Debido a su avanzada edad y el debilitamiento de su vitalidad, muchos baby boomers tienen una salud un poco más vulnerable que la de sus compañeros o subordinados más jóvenes. Esto hace que deban tomar períodos de reposo un poco más extensos o, en el peor de los casos, han debido dejar sus empleos por problemas de salud.

En resumen, los baby boomers son empleados que se caracterizan por un elevado sentido de compromiso y lealtad a las empresas donde se han desarrollado profesionalmente. Son adaptables y razonables en el caso de la jerarquización de la empresa, respetando y valorando a sus superiores. Asimismo, aquellos que se caracterizan por la humildad y el trabajo en equipo suelen compenetrar muy bien su experiencia con las habilidades y talentos de los más jóvenes, sin percibir en ellos ninguna amenaza. Hernaus & Poloski (2014) indican que, en líneas generales, son trabajadores que valoran un buen ambiente de trabajo, se esfuerzan por lograr niveles altos de calidad y rendimiento en sus labores y tienen mayor facilidad comunicacional con sus superiores. En el ámbito laboral, Pritchard & Whiting (2014) aseguran que valoran la lealtad y que mantienen respeto hacia la jerarquía de la organización.

En el ámbito de la investigación argentina respecto al tema, Lasso (2015) explica que la generación baby boomer recibe dicho nombre por ser aquellos bebés quienes nacieron después de la Segunda Guerra Mundial, específicamente en países como Estados Unidos, Canadá, Australia y Nueva Zelanda. Producto de la separación de parejas de los soldados que participaron en tal evento histórico, al permanecer separados por mucho

tiempo y al unirse nuevamente procrearon muchos niños en un periodo de tiempo relativamente corto.

Así, entre los años 1945 y 1964, cerca de setenta y seis millones de niños americanos nacieron, lo cual constituye un motivo relevante para estudiar los factores que rodearon a dicha generación. El referido investigador argentino asegura que los boomers se caracterizan por ser de mentalidad optimista, idealista y competitiva. Por lo general, representan una serie de valores empresariales que favorece su éxito dentro de la empresa, específicamente debido a que le brindan a la firma la confianza, excelencia y vocación necesaria para lograr una visión efectiva del negocio.

De este modo, De Bock (2017) sostiene que los baby boomers tienen una filosofía muy marcada con respecto al trabajo ya que lo consideran sumamente importante; de allí que generen un sentido de compromiso, lo cual los hace “fieles a su vida profesional y capaces de gestionar y crear equipos, lo cual constituye un aspecto de alta consideración es la transición generacional que se está gestando” y los hace desarrollar habilidades gerenciales pertinentes a sus puestos. Además, otra de las cualidades de los baby boomers es que se caracterizan por ser independientes, tradicionalistas, activos y preocupados por su salud. Buscan estabilidad laboral ya que acostumbran trabajar muchos años en la misma organización, lo cual los hace respetar la autoridad y ser buenos colegas (De Bock, 2017).

En general, los baby boomers aportan a la empresa el compromiso con su trabajo, lo cual los motiva a creer en su empleo, en su nombre y en la trayectoria de la empresa. A su vez, esto genera en ellos muchos beneficios: por un lado, la motivación personal al ver que su esfuerzo es reconocido y, por otro lado, motivación profesional y económica ya que perciben una remuneración que se corresponde con sus años de trayectoria.

III.I.H. Influencia de los Baby Boomers en la Estructura Organizacional

Los baby boomers así como el resto de las generaciones, tienen características marcadas que permiten clasificarlos de manera tal, gracias a sus similitudes de valores, comportamientos y experiencias. Por estas razones, las influencias de este tipo de empleados en la estructura organizacional de las empresas, también posee características determinantes que se destacan. Una de ellas se encuentra asociada al compromiso organizacional. Los baby boomers reflejan un mayor compromiso en comparación con

sus generaciones posteriores. Sin embargo, para Constanza, Badger, Frasser & Severt (2012), este puede contextualizarse según múltiples vertientes, dependiendo de la normativa, factores afectivos, entre otros enfoques, que destacan una tendencia a que los empleados boomers poseen mayores niveles de compromiso.

De acuerdo a los postulados de Dong, Wang, Ringen & Sokas (2017), los elevados niveles de compromiso de los empleados baby boomers se explican como resultado de su extensa antigüedad en la empresa, la cual representa el lugar donde han adquirido muchas de sus habilidades, experiencias y crecimiento profesional. Es por esto que suelen tener un amplio sentido de lealtad a la organización, cumpliendo con sus deberes con buena actitud, más que por simple deber. Estos empleados comprometidos se definen como los que trabajan en, y emocionalmente ligados a, sus empleos y empresas. Asimismo, los autores afirman que se identifican con su lugar de trabajo y, por lo tanto, tienden a querer permanecer trabajando en la misma organización.

En este sentido, el compromiso de los empleados es fundamental a nivel organizacional, debido a que les permite contar con un capital humano orientado al logro, a los resultados y objetivos. Adicionalmente, otro factor ampliamente influyente para Siren & Haustein (2015), es que los baby boomers tienen la tendencia de crear relaciones estrechas con sus compañeros y suelen retirarse en grandes cantidades, creando un fuerte ausentismo laboral que genera un déficit de empleados capacitados debido a su experiencia.

Adicionalmente, los autores recién referenciados aseguran que los baby boomers, a diferencia de las nuevas generaciones, poseen una amplia experiencia en el campo de acción por lo que son considerados un pilar fundamental en la estructura organizacional. Por estas razones, las empresas centran esfuerzos en integrar estrategias orientadas a la motivación y retención de los boomers dentro del entorno laboral, aún sobrepasada la edad de jubilación de muchos de ellos.

Por su parte, Helyer y Lee (2012) aseguran que encuestas recientes de dicha época sugerían que, aproximadamente el 40 por ciento de la población ocupada que mayoritariamente cumplían con el perfil baby boomer, planeaban trabajar más allá de la edad jubilatoria. Por su parte, por los años 2008 / 2009, esta cifra había aumentado de forma masiva a un 71 por ciento. De esta manera, muchos de ellos han optado por extender su estadía laboral retardando su jubilación. Sin embargo, esto sólo sucede cuando los beneficios dentro de la organización son suficientes para mantenerlos

motivados. Para ello, los autores afirman que las organizaciones deben identificar las necesidades propias de cada generación y actuar en consecuencia.

Dwyer & Acevedo (2016) explican que los baby boomers, aún con la llegada de múltiples generaciones posteriores a los entornos laborales, no son desplazados debido a que poseen una amplia experiencia, competencias, motivación interna, buena salud y mayor compromiso para continuar participando activamente dentro de las empresas, fortaleciendo su estructura organizacional.

Asimismo, se caracterizan por una amplia experiencia y madurez gracias a su prolongada trayectoria laboral. Poseen una visión equilibrada de sus obligaciones y manejan muy bien las estructuras jerárquicas, a pesar de su capacidad de cuestionar el liderazgo. Esto los hace un personal valioso para las organizaciones, debido a que las nuevas generaciones no han adquirido la madurez necesaria que trae consigo la experiencia según postulan Lippmann & Brown (2016).

De esta manera, las organizaciones perciben grandes impactos negativos en la estructura organizacional con el retiro de los baby boomers del campo laboral, lo cual genera una preocupación debido a que año a año se llevan consigo la experiencia, que durante años fue utilizada como estrategia clave para el éxito de muchas empresas. Aunque los baby boomers por medio de estrategias empresariales han sido designados tutores de las nuevas generaciones en un esfuerzo de las organizaciones para transferir el conocimiento de generación en generación, este largo proceso no puede realizarse en cortos periodos de tiempo, siendo éste un obstáculo para las empresas y sus estructuras, que se ve agravada cada vez más con la escasez de empleados experimentados según Ng & Parry (2016).

Asimismo, de acuerdo a los postulados de Mencl & Lester (2014), los baby boomers tienen la responsabilidad de aportar sus conocimientos, claramente superiores en cuanto al funcionamiento de la empresa, a los más jóvenes y utilizar sus años de experiencia para sentar las bases de las nuevas generaciones de empleados que con el paso del tiempo tomarán su lugar dentro de la organización. Los autores los consideran encargados de dirigir los programas de capacitación y formación dentro de la empresa, con el objeto de brindar a los menos experimentados un aprendizaje continuo que contribuya en su formación dentro de la empresa.

Además, Almeida (2012) indica que se debe tener en cuenta que no resulta fructífero que se originen conflictos por no estar de acuerdo con las innovaciones juveniles que se presenten dentro de la organización ya que estas generaciones también

tienen sus potencialidades, las cuales se constituirán en la base para la futura administración de la empresa. En lugar de esto, se observa que cuando surge una situación y se busca hacer un compendio de opiniones bien basadas para solucionar los problemas y superar los obstáculos, ya sea mediante la confrontación o la negociación, la empresa experimenta una alta performance y se desarrollan mejores relaciones interpersonales.

Por esto, es importante que sean ejemplos a seguir en lo que respecta al trabajo en equipo y la cooperación. Por su parte, los autores Zopiatis, Krambia-Kapardis & Varnavas (2017) sostienen que el estatus del *baby boomer* dentro de la empresa constituye un pilar sobre el cual las nuevas generaciones pueden apoyarse, siempre que estos sean accesibles, tengan un tono firme pero conversacional y estén abiertos a las opiniones que sus compañeros o subordinados más jóvenes estén en la capacidad de ofrecer.

A este respecto, Dong, Wang, Ringen & Sokas (2017) hacen alusión sobre los conflictos que suelen ocurrir dentro del ambiente de trabajo a raíz de los desacuerdos entre los supervisores y sus subordinados, muchas veces influenciados por las diferencias de edad. Así, indican que uno de los factores que muchas veces resulta difícil concretar entre empleados de diferentes edades tiene que ver con el trabajo en equipo, ya que muchos no están dispuestos a colaborar de manera voluntaria con sus compañeros o tienen constantes discrepancias en cuanto a opiniones sobre cómo debe realizarse el trabajo. Esto socaba la confianza dentro del equipo de trabajo, un elemento fundamental en el bienestar personal y laboral de los empleados.

Por el contrario, cuando entre colegas se manifiestan interacciones significativas, la confianza entre ellos crece de tal manera que están dispuestos a ayudarse unos a otros, y a proporcionar conocimientos y apoyo cuando sea necesario. Siren & Haustein (2015) afirman que en el caso de los *baby boomers* que tienen puestos de liderazgo dentro del equipo, la confianza en sus compañeros es un aspecto clave para el trabajo cooperativo. Esta confianza va más allá de tener altos estándares de exigencia hacia el equipo de trabajo; consiste en crear y mantener la cordialidad entre todas las generaciones, teniendo en alta estima sus habilidades y apoyándolos en su crecimiento profesional de acuerdo a los postulados de Ahn & Ettner (2014).

En consecuencia, la cultura organizacional, que se refiere al conjunto de valores, códigos, dogmas y símbolos que definen la individualidad de cada empresa, según Duxbury & Halinski (2014) se ve fortalecida a través de los buenos vínculos que existan entre todos los empleados, combinando las capacidades propias de los *baby boomers* con

las de las generaciones más jóvenes que, aunque menos experimentadas, constituyen un aporte importante con sus habilidades para el manejo de la tecnología.

Aun así, en algunos casos este tipo de cohesión no es propiciado en algunas empresas. Tal es así que un estudio basado en la diferencia de los valores personales dentro del ámbito laboral reflejados por parte de las distintas generaciones reveló que muchas veces, el envejecimiento está relacionado con la pérdida de importancia que el *baby boomer* da a las relaciones sociales dentro de su lugar de trabajo, así como de llevarse bien con sus compañeros (Hansen & Leuty, 2012).

Asimismo, según dichos autores, una razón para esto puede radicar en el hecho de que el círculo social del trabajador mayor se basa en las amistades que establece fuera de su lugar de trabajo, razón por la cual puede observarse que no busque apoyo social en el trabajo; a diferencia de los millennials, cuyas primeras experiencias laborales les ofrecen un campo para ampliar su limitado círculo social por lo que buscan hacer amistades dentro del lugar de trabajo. Sin embargo, es importante destacar que en el caso de los *baby boomers* no priorizan el hecho de realizar amistades, sino que su foco se encuentra en ser cada vez mejores líderes, aportando sus habilidades para que otros más jóvenes maduren.

Otro punto con respecto a la influencia que los *baby boomers* ejercen dentro de la estructura organizacional de la empresa tiene que ver con su vida personal y cuánta importancia tiene esto en determinados puestos de trabajo. Para Majeed, Forder, Mishra, Kending & Byles (2015), estos aspectos determinan en buena medida la participación de los empleados dentro de la mesa administrativa. Factores como el género, las responsabilidades familiares, la conformación de su círculo familiar y el estado civil pueden influir en la participación que el *baby boomer* tenga dentro de la empresa. Así, por ejemplo, en el departamento de marketing de una empresa, la naturaleza del producto que ofrece determinará qué generación está más apta para saber lo que el consumidor desea. Para aquellos que se dedican a comercializar artículos o servicios destinados a la tercera edad, un equipo publicitario que este dominado por empleados *baby boomers* para la generación de ideas es más apto. Por el contrario, si se tratara de artículos deportivos o aparatos tecnológicos, los ejecutivos de menor edad estarían más calificados para aportar ideas que se basen en lo que los consumidores de su edad buscan, lo que hace que tengan mayor participación que los de edad avanzada. De tal manera que se busca aplicar las potencialidades de cada generación para que influyan en beneficio de la organización.

Otro aspecto que influye en el nivel de participación de los *baby boomers* en la organización es lo que tiene que ver con el género. En el caso de estos empleados, que

crecieron en un momento histórico y cultural en el que las mujeres estaban dedicadas mayormente al hogar, es común ver un porcentaje elevado de participación de hombres baby boomers entre los empleados de dicho rango etario; posición que ha cambiado mucho en las generaciones posteriores, en especial la *millennial*, tal como afirman Mencl & Lester (2014).

Por otro lado, los aportes de la investigación desarrollada en el contexto empresarial argentino con relación al tema (Goicochea, 2012, p.29), sostienen que los *baby boomers* representan los primeros profesionales, a quienes se les exigió mayor educación, es decir, era necesario el manejo de idiomas para desarrollar el trabajo de manera más capacitada. Igualmente, aunque se considera que “son personas apáticas que buscan pasar el tiempo hasta jubilarse” son emprendedores y adeptos a la tecnología, “han dirigido empresas multimillonarias de internet desde sus comienzos han sido sus fundadores”.

Asimismo, dicho autor postula que se considera que los *baby boomers* son flexibles en el ámbito laboral, es decir, que se adaptan a los requerimientos de la empresa, aunque “no les agrada la supervisión directa y otorgan poco valor a las jerarquías”. Producen más en el trabajo cuando son libres, de allí que constantemente buscan cambiar y lograr el equilibrio entre su vida y el trabajo. Su estilo de vida se traduciría en que trabajan para vivir y no viven para trabajar.

Por su parte, Mina (2015) sostiene que se trata de una generación que es consciente de que el trabajo fuerte hará que la empresa evolucione, razón por la cual “crean una especie de culto a la empresa omnipotente, como un ser misterioso que recompensa con bienestar a quienes les son leales y eficientes” a través de remuneraciones altamente competitivas y estímulos al esfuerzo que se traduce en una relación “ganar – ganar”.

En resumen, los baby boomers constituyen una fuerza intelectual de trabajo de suma importancia para toda empresa. No solo aportan su experiencia en el desempeño de sus labores, sino que se establecen como los modelos en cuanto a principios y valores en la empresa de manera que las generaciones de relevo aprendan y conserven dichas bases. Así, las organizaciones no solo procuran que la compenetración entre sus empleados de distintas edades sea óptima, sino que aplican políticas para procurar la estancia de estos empleados.

III.I.I. Políticas de Recursos Humanos para motivar a los empleados Baby Boomers

Por lo general, los *baby boomers* que trabajan en una empresa llevan mucho tiempo en ella y es allí donde han adquirido muchas de sus habilidades, experiencias y crecimiento profesional. Es por esto que, tal como indican Siren & Haustein (2015) suelen tener un amplio sentido de lealtad a la organización, cumpliendo con sus deberes con una buena actitud, más que por simple deber. Sin embargo, la presencia de estos empleados en la composición de las empresas se reduce cada vez en mayor medida, debido al envejecimiento, y que muchos están llegando a la edad de retiro o jubilación.

En muchos países, el envejecimiento de la población y el incremento de los niveles de dependencia en la vejez son algunas de las preocupaciones. Sin embargo, con la finalidad de minimizar el impacto de dichos problemas en muchos países han aumentado la edad de jubilación y han realizado ajustes en los sistemas de jubilación. De este modo, para Tophoven (2016), en poco tiempo los *baby boomers* se retirarán totalmente del ambiente laboral generando alertas no sólo para los países en materia del bienestar social, sino también para las organizaciones, debido a que se retira el talento con mayor experiencia.

A nivel mundial, los cambios generados en los entornos caracterizados por ser cada día más complejos, globales y competitivos, obligan a las organizaciones a optimizar la gestión integral de sus recursos económicos, tecnológicos, materiales y humanos. De esta manera, Al-Asfour (2014) sostiene que en la actualidad, las organizaciones se orientan en la planificación de estrategias enfocadas en la obtención de la competitividad a través del desarrollo de procesos relacionados con la gestión del talento humano, con la finalidad de retenerlos y motivarlos.

Por consiguiente, la concepción en las organizaciones del enfoque estratégico, conduce a la incorporación de una nueva perspectiva, que resalta la importancia de los *baby boomers* como fuente de generación de ventajas competitivas, debido a que garantizan el cumplimiento de los objetivos. Por estas razones, en las organizaciones con la finalidad de garantizar la retención del talento humano como principal potencial que contribuye en el desempeño organizativo, demandan una gestión gerencial caracterizada por establecer estilos de liderazgos y políticas ajustadas a las demandas de cada generación. De allí que, según el contexto, los recursos humanos, deben contar con

competencias cónsonas de la gestión gerencial que realizan. El recurso humano incluye todo lo referente a la dirección de personal, relaciones e interacciones humanas, motivación para el logro, incentivo al trabajo en equipo y liderazgo. Por otro lado, se requiere que los líderes desempeñen las funciones típicas de la tarea, así como la formulación de políticas destinadas a la motivación y retención del capital humano (Al-Asfour, 2014).

Por estas razones, las organizaciones han orientado sus esfuerzos en crear políticas de Recursos Humanos que se enfoquen en motivar y retener a los empleados *baby boomers*. Así como cada generación posee características que los distinguen entre ellas, según el estudio referenciado por Constanza, Badger, Frasser & Severt (2012), el patrón de resultados indica que las relaciones entre la pertenencia generacional y los resultados relacionados con el trabajo son moderadas, por lo cual las políticas aplicadas por recursos humanos deben estar planteadas y diferenciadas de forma estratégica. Así, dichos autores aseguran que las políticas de recursos humanos tienen un amplio alcance en la retención de los empleados, por lo cual la identificación de la generación tiene amplia influencia en la forma que las empresas emplean para reclutar, contratar, capacitar, recompensar, promover, retener o despedir a sus empleados.

Los *baby boomers* mantienen una personalidad que se encuentra atraída en gran parte por el liderazgo y la honestidad. Estos empleados demuestran un elevado nivel de respeto y apego por los líderes de su generación. Sin embargo, también establecen una oposición clara cuando los objetivos del líder contrarían sus valores o creencias (Constanza, Badger, Frasser & Severt, 2012).

De esta manera, los autores recién mencionados aseguran que responden a la tutoría como herramienta para marcar un liderazgo o dirección ante empleados pertenecientes a esta generación, debido a que permite a las personas de edades mayores difundir sus años de conocimientos y experiencias, generando de alguna manera, un efecto de reconocimiento por sus conocimientos. Así, afirman que dicha generación responde muy bien bajo la tarea de ser mentores de nuevas generaciones para impartir lo que saben.

Asimismo, la generación de *baby boomers* no creció acompañada de las herramientas tecnológicas a diferencia de otras generaciones, por lo cual, las nuevas generaciones deben ser incluidas para promover que los *boomers* se familiaricen con tales elementos tecnológicos para que puedan hacerlos parte de su vida, y no sentirse desplazados por el desconocimiento. El empleo de tutorías constituye una estrategia que,

al ser usada por el departamento de Recursos Humanos, acorta las brechas entre diferentes generaciones, y emplea la comunicación como factor aliado para intercambiar información. Además, es eficaz para que los boomers se sientan incluidos y puedan trabajar en equipo con las nuevas generaciones, tal como sostiene Al-Asfour (2014).

Adicionalmente, para la generación de los *boomers* mantener comunicaciones constantes y directas es fundamental para el intercambio de información, razón por la cual para ellos es necesaria la planificación de reuniones y el trabajo en equipo. Este tipo de generación también demanda al sector de Recursos Humanos la aplicación de un estilo de liderazgo participativo, esto se debe a que a ellos les gusta ser tratados de forma igualitaria, y les motiva ser incluidos en los procesos de toma de decisiones (Al-Asfour, 2014).

Por consiguiente, el autor afirma que esto contribuye a que los *baby boomers* respondan muy bien a los enfoques jerárquicos tradicionales gracias a su respeto y compromiso con la organización, la autoridad y los líderes. Sin embargo, también necesitan ser partícipes en la toma de decisiones, y debido a su sentido de orientación al logro, se esmeran por alcanzar posiciones importantes y de amplio liderazgo.

En este sentido, la adopción de un estilo de liderazgo, acorde a las necesidades de los empleados, son acciones propias de la gestión de talento humano, y cuentan con complejidad debido a que inciden en el desempeño de los trabajadores y en el clima organizacional. Asimismo, las organizaciones son consideradas sistemas abiertos, con altos niveles de interacción y complejidad entre sus integrantes o componentes. Así, deriva la necesidad de analizar los impactos de los procesos de cambio gerencial. Por estas razones, cada vez más se evidencia que el desarrollo de las organizaciones depende de la adaptabilidad y la capacidad de sus empleados, en un ambiente de grandes cambios tal como fue postulado por Dwyer & Acevedo⁵ (2016).

De esta manera, existen algunas estrategias de liderazgo orientadas a la retención y motivación de la generación *baby boomers*, entre las cuales Al-Asfour (2014) destaca: el ofrecimiento de oportunidades para ser tutor de las nuevas generaciones, con el objeto de mantenerlos comprometidos y hacerlos partícipes en el proceso de cambios; la inclusión como parte fundamental del equipo en tareas importantes como por ejemplo la resolución de problemas; y la identificación de oportunidades que den un giro a la organización.

⁵ Dwyer R. & Azevedo A. (2016). Preparing leaders for the multi-generational workforce. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 10 (3), pp. 281 – 305.

Por otra parte, los autores Dwyer & Acevedo (2016) consideran que una de las políticas primordiales se centra en la promoción de la cultura organizacional basándose en el enfoque multicultural destinado a motivar y retener a los empleados baby boomers, entre ellas se encuentran: el uso de la diversidad y la formación lingüística, la inclusión de la diversidad en las declaraciones de misión y el desarrollo de programas adecuados orientación para nuevos miembros. Además, el autor propone el uso de otras herramientas de recursos humanos en formación (como es el caso de la gestión de conflictos, la igualdad de oportunidades y programas de reducción de sesgo), el desarrollo de carrera (por ejemplo, programas de tutoría, programas específicos de desarrollo de carrera), la evaluación del desempeño (cambios en la recompensa y sistemas de evaluación del desempeño) y la compensación (a modo de ejemplo, cambios en los beneficios y otras políticas de compensación).

Por consiguiente, dichos autores sostienen que el uso de estas estrategias específicas permite no sólo comprender las características que distinguen a cada una de las generaciones de empleados, sino también la aplicación de políticas orientadas a su motivación y retención. Para los empleados *baby boomers*, el reconocimiento es fundamental. Por ende, las políticas de recompensas deben ser estructuradas de forma individual, en base a los valores, preferencias, desempeños, creencias que sean reconocidas por medio de diversos incentivos, tanto para premiar la excelencia, como la participación y el tiempo invertido.

En este sentido, cada generación tiene preocupaciones diferentes y los *baby boomers* se caracterizan por estar orientados al logro y al cumplimiento de los objetivos, por lo cual, la evaluación de desempeño debe estar personalizada a cada tipo de generación con la finalidad de no sólo comprender sus comportamientos y habilidades, sino para establecer criterios claros de evaluación que se ajusten a las necesidades de cada generación para, de esta forma, mantenerlos motivados y comprometidos (Dwyer & Acevedo, 2016).

Por otra parte, dichos autores postulan que las políticas de recursos humanos también deben estar centradas en garantizar que los empleados, especialmente los de la generación *baby boomer*, se sientan cómodos y reflejen una actitud asertiva ante los cambios. Los cambios tecnológicos dentro del entorno laboral suelen crear una actitud de resistencia, reflejados principalmente en dicha generación, debido a que los empleados *boomers* no crecieron en contacto directo con los dispositivos tecnológicos y sus alcances.

Siendo así, las actitudes que los *boomers* toman hacia la apertura tecnológica se encuentra estrechamente vinculada con la motivación de los mismos, lo cual, puede causar que un empleado adopte un comportamiento determinado. Esto se concluye como resultado de la aplicación de una evaluación de la motivación extrínseca, cuyos hallazgos sugieren que la actitud hacia la tecnología se relaciona positivamente con la motivación extrínseca, la motivación intrínseca y la satisfacción general de trabajo. Por estas razones, las estrategias deben asegurarse de que los empleados se puedan adaptar de la mejor forma posible a los avances tecnológicos, con la finalidad de hacerlos partícipes ante los nuevos cambios (Elias, Smith & Barney, 2012).

Adicionalmente, Hagemann (2013) sostiene que la integración de planes de capacitación y aprendizaje basados en retos reales dentro de la empresa, permite la potencialización y la creación de líderes que gracias al desarrollo de sus habilidades y competencias puedan demostrar su potencial para luego crecer dentro de la organización. En estos procesos de aprendizaje la figura del mentor es la fundamental y los *baby boomers* se desenvuelven bien en estas áreas. Además esto permite no sólo transferir el conocimiento y la experiencia adquirida con los años, sino también mantenerlos motivados gracias a la participación activa de procesos importantes como el entrenamiento de las nuevas generaciones.

De allí que, para el autor recién mencionado, el desarrollo de asignaciones de trabajo y rotaciones, el empleo de tutorías y entrenamiento son también los enfoques utilizados con frecuencia, los cuales fortalecen el conocimiento del negocio y la agilidad dentro de la organización. De esta manera, considera que las rotaciones de trabajo o asignaciones a una serie de diferentes roles en la organización de pequeños períodos de tiempo pueden ayudar a los altos potenciales o líderes emergentes a aprender a navegar por la cultura y la estructura de la empresa, así como a favorecer el desarrollo de nuevas habilidades relacionadas con la profesión.

Asimismo, existen estudios que revelan que se ha incrementado el porcentaje de individuos mayores de 65 años de edad que se encuentran laboralmente activos, lo cual indica que aún tienen interés de permanecer en el entorno laboral a pesar de la edad. Por otro lado, para los *baby boomers*, seleccionar sus campos de dominio laboral les permiten explotar las habilidades y competencias que ya poseen, en pos de mejorar el rendimiento y alcanzar los objetivos propuestos. Mientras tanto, en las áreas de menor dominio, como lo es generalmente los temas relacionados con la tecnología, las organizaciones deben establecer estrategias de integración y adaptación para que poco a poco puedan

familiarizarse con los cambios tecnológicos. Para los *boomers*, la complejidad y los retos en el ámbito laboral los mantiene motivados y los conduce al alcance de objetivos. Todo esto sugiere que las organizaciones pueden aplicar este tipo de estrategias para mantener a estos trabajadores, proporcionándoles la oportunidad de utilizar y compartir su gama de habilidades acumuladas, tal como indica Hennekam (2016).

De hecho, en estudios realizados en el contexto latinoamericano como los de Pincheira & Arenas (2016) y Silvestre & Cruz (2016), se ha confirmado que las generaciones baby boomers se caracterizan por la necesidad de participación, reconocimiento y trabajo en equipo. Este tipo de trabajos mancomunados les permite sentirse partícipes de equipos constructivos y, a su vez, contribuyen a la creación de un clima laboral que los mantenga motivados y comprometidos con el trabajo que realizan.

En este sentido, Pitchard & Whiting (2014) sostienen que las políticas de recursos humanos deben orientarse a ofrecer alternativas de trabajo que los hagan sentir pilares importantes dentro de la organización. A los *boomers* les gusta sentirse útiles, valorados y reconocidos, por lo cual es beneficioso incluirlos en diversas actividades de manera a que puedan explotar su talento y experiencia para ayudar a apoyar a la organización y su gestión.

Asimismo, en estudios desarrollados por investigadores argentinos (Lasso, 2015, p.16) se pudo constatar que las políticas de recursos humanos para motivar y retener a los empleados *baby boomers* se deben caracterizar por acciones que tomen en consideración que esta generación tiene una perspectiva optimista, se encuentran volcados hacia la ética profesional, y logran consenso ante la autoridad, lo cual permite estimular el espíritu de automotivación.

Por lo antes expuesto, las políticas deben estar enfocadas en lograr de manera correcta, adecuada y eficiente la convivencia en la organización, específicamente con estrategias gerenciales que tomen en consideración las características de los *baby boomers*, a saber, el optimismo para enfrentar retos, el sentido de pertenencia al establecer relaciones de compromiso laboral que le harán fortalecer sus relaciones personales y profesionales.

De igual manera, es necesario tomar en cuenta que esta generación es materialista y “cuestiones como el tamaño de sus oficinas, el espacio que se les asigna para estacionar sus autos, justifican las largas horas que estos pasan en las empresas, aún si esto significa dejar a la familia en un segundo plano”. Por otro lado, la tecnología, para ellos no

representa el mejor modo de estrechar relaciones, por lo tanto, prefieren los contactos personales. (Mina, 2015, p.9).

Además, de acuerdo a dicho autor, esta generación valora la productividad, lo cual resulta conveniente para la empresa debido a que generará mayores ingresos a la misma. Del mismo modo, al no ser afines a la tecnología, es posible que eviten el uso de las redes sociales en la oficina y realicen su trabajo de manera más expeditiva y eficiente. En resumen, el autor concluye que esta generación “ha sido modelada por la teoría del mando y control, al dar órdenes, controlar a empleados perezosos, premiar con recompensas mayormente exógenas y monetarias, castigar (y, eventualmente despedir)” (Mina, 2015, p.9).

Por su parte, para Roberts (2012), la era de mejora progresiva y generacional no es del todo una realidad absoluta. Para este autor, cada generación tiene una gran valía. En el caso de los *baby boomers*, la amplia experiencia en los ámbitos laborales los convierte en un recurso humano de valor incalculable, por lo cual las organizaciones aumentan sus alarmas al percibir que su personal experimentado está a poco de desaparecer. En este punto, la desaparición total de los *boomers* en el mercado laboral es una realidad inevitable. Sin embargo, por medio del empleo de determinadas políticas, se puede alargar el proceso con la finalidad de retener este valioso capital humano para aprovechar sus capacidades y conocimientos mientras se preparan las nuevas generaciones (Roberts, 2012).

Sin embargo, a pesar de que algunos autores señalan que los *baby boomers* se retirarán en la segunda década del siglo XXI, no existen cifras que aún lo confirmen. Si bien es una realidad que inminentemente ocurrirá, en la actualidad ya ha marcado cambios importantes en los entornos laborales, dándole paso a las nuevas generaciones, tal como indican Cunha, Souza, Veloso & Fischer (2015).

A pesar de que esta generación se encuentra por encima de los 55 años de edad, aún siguen en el entorno laboral un significativo número a pesar del fuerte retiro que se ha presenciado en los últimos años. Así, Al-Asfour (2014), llega a la conclusión de que, los motivos que mueven a los *boomers* a permanecer en el trabajo son los siguientes: (a) aquellos que tienen una necesidad económica de trabajar, (b) los que realmente disfrutan de trabajo, y (c) aquellos que encajan en las dos categorías anteriores.

Por consiguiente, el autor indica que una de las políticas ampliamente empleadas para retener a los *boomers* dentro de la empresa se orienta a mejorar de forma significativa los beneficios financieros. En el caso de aquellos empleados con reducido compromiso

laboral con la empresa, o que se encuentran afectados por problemas financieros, los impulsa a mantenerse dentro del entorno laboral. Esta medida resulta llamativa para motivar a los *baby boomers* a permanecer en la organización y a mantener sus servicios experimentados trabajando para la organización (Al-Asfour, 2014).

Por otro lado, en comparación con los *millennials* y la generación “X”, los *baby boomers* se asociaron con lo que el compromiso leal y apasionado con la organización se refiere y uno de los aportes más significativos que arrojó Cunha, Souza, Veloso & Fischer (2015), se centró en destacar que la percepción de equidad y justicia en los salarios y beneficios constituye una de las tres construcciones más importantes para las tres generaciones.

Por estos motivos, las recompensas deben formar parte de las políticas de Recursos Humanos para retener a estos trabajadores. Los sistemas típicos de compensación continúan basados en los regímenes convencionales de que algún incentivo financiero motivará a todos los empleados. Sin embargo, una de las características que motiva a los *boomers* es el interés por el trabajo, razón por la cual, las políticas no deben centrarse sólo en una atractiva remuneración económica, debido a que muchos de ellos se mantienen en sus puestos por el simple hecho de disfrutar de lo que hacen, sentirse útiles y seguir manteniendo relaciones sociales y laborales a corto plazo (Cunha et al., 2015).

De esta forma, los autores están convencidos de que las políticas de Recursos Humanos empleadas para motivar y retener a los empleados *baby boomers*, deben ser diversas y ajustadas propiamente a las necesidades identificadas. Cada persona es un individuo con necesidades y deseos diferentes; sin embargo, las características generacionales permiten gestionar de forma más efectiva las políticas destinadas a la retención de los *boomers* dentro de las organizaciones (Cunha et al., 2015).

De este modo, tal como afirma Al-Asfour (2014), las políticas deben basarse en potenciar sus niveles de compromiso y satisfacción laboral, para garantizar la retención de la generación de mayor experiencia y trayectoria por medio de estrategias de liderazgo participativo, estrategias de recompensas y remuneración, y estrategias de enseñanza y aprendizaje que permitan transferir el conocimiento de generación en generación.

Los *baby boomers* forman un grupo de trabajo que proporciona estabilidad a la empresa. Como ya se ha analizado, tienen un amplio sentido del compromiso por lo que tienen como objetivo permanecer en sus firmas hasta el momento en el que deban jubilarse. En vista de esto, están en el deber de instruir a las generaciones de relevo con sus conocimientos sobre las bases fundamentales de la empresa, los códigos de ética y

fomentar en ellos un espíritu de trabajo en equipo y cooperación de acuerdo a los postulados de Chi, Maier & Gursoy (2013).

Sin embargo, la lealtad e integridad de estos empleados se forja a través de las estrategias que utilice la empresa, en especial el Departamento de Recursos Humanos, para mantenerlos en un ambiente de trabajo reconfortante que garantice su estancia prolongada en la empresa. Así, Duxbury & Halinski (2014) apoyan gestiones que promuevan el deseo de los *baby boomers* de seguir trabajando en una firma, sobre todo en países cuya esperanza de vida es alta y en los que se pueden observar empresas con un alto porcentaje de trabajadores y miembros ejecutivos de edad avanzada, poseedores de una gran trayectoria. La motivación que la empresa dé a estos empleados determinará en gran medida su decisión de quedarse en ella o no.

Asimismo, es importante considerar que con el retiro de los *baby boomers* de las organizaciones, se podría estar perdiendo uno de sus mayores activos que posee una empresa: el conocimiento, el cual es una combinación de experiencia, valores, información contextual, y la visión de expertos que proporciona un marco para la evaluación y la combinación de la nueva información y experiencias. Por ello, para Novianto & Puspasari (2012), es importante que las políticas de Recursos Humanos tomen en cuenta esto para retener y motivar a los *boomers*, proporcionando los incentivos que éstos consideren más significativos, de acuerdo a sus características generacionales.

De esta forma, las empresas que fomentan la permanencia de sus empleados lo hacen a través de políticas que mejoren sus condiciones laborales e identifican la mejor manera de retener *boomers* comprometidos (Duxbury & Halsinski, 2014). Así, la mano de obra especializada está siempre presente dentro de la organización, apoyando con su alto nivel de conocimientos y experiencia al crecimiento de la empresa. Para Young, Sturts, Craig & Kyoung (2013), estas políticas se basan en proporcionar un espacio en el que el *baby boomer* sienta un gran nivel de satisfacción laboral, que disfrute de su trabajo y que las experiencias que obtenga en sus últimos años de servicio sean positivas.

En este punto es importante señalar que una de las políticas empleadas para retener a los *baby boomers* dentro de la empresa se encuentra direccionada a una mejora en los beneficios financieros que obtienen a medida que pasan más tiempo dentro de la organización. En el caso de aquellos cuya lealtad de servicio los impulsa a quedarse pero que su entusiasmo se ve diezmado por situaciones financieras, esta medida resulta bastante llamativa para motivar a los *baby boomers* a permanecer en la compañía y a mantener sus servicios experimentados trabajando para la empresa. A pesar de que

mantener esta política hacia los empleados *baby boomers* implica por parte de la organización una mayor inversión, ya que busca ofrecer mayores beneficios salariales con respecto a sus compañeros más jóvenes, fomentarla es fundamental para su estructura administrativa ya que sobre ellos recaen gran parte de las decisiones importantes a nivel interno (Sudbury, Kohlbacher & Hofmeister, 2015).

Asimismo, los autores sostienen que las políticas de pensiones y jubilación también juegan un papel fundamental en la motivación que los *baby boomers* en su evaluación de permanecer dentro de la empresa. En virtud de que se trata de una generación caracterizada por disfrutar de una mayor autonomía, son más propensos a querer disfrutar de su tiempo libre en el momento que se jubilen. De manera, una buena política de pensiones influye de manera positiva en su motivación. Así, en aquellos países donde los *baby boomers* gozan de una mayor prosperidad, se percibe un alza en el consumo de viajes, automóviles electrodomésticos y artículos de lujo por parte de los *boomers* jubilados, lo cual resulta muy atractivo para aquellos que aún están en servicio (Sudbury, et al, 2015).

Por otra parte, a fin de disminuir la intención de rotación por parte de los *baby boomers* dentro de la empresa, se busca limitar sus tensiones laborales y el estrés que genera una gran carga de trabajo. De esta manera, se evita la sobrecarga de trabajo en aquellos casos donde los empleados ya no cuentan con la vitalidad necesaria para llevar a cabo una gran cantidad de labores. Duxbury & Halinski (2014) afirman que en aquellas organizaciones donde se explota el horario de los empleados de mayor edad, suele haber una tasa mayor de intención de rotación que en aquellas que aplican políticas para tomar en cuenta las limitaciones físicas de los *baby boomers*. De esta manera, la política en cuanto a la flexibilidad en las cargas laborales es importante en la tarea de retener a estos empleados. Además, en este punto se incluyen aspectos como la adaptabilidad en los horarios de trabajo y la cantidad de años necesaria para la jubilación de los empleados.

Del mismo modo, una buena política en materia de salud es un aliciente efectivo para retener a los *baby boomers* como parte fundamental de los equipos de trabajo. Teniendo en consideración aspectos tales como la edad de estos trabajadores, la salud constituye un factor que para ellos posee mucha relevancia. En una investigación sobre la tendencia de los *baby boomers* a seguir trabajando a pesar de su edad se indica que cuando se le preguntó acerca de cómo veían su salud en el futuro, se ha evidenciado que la mala salud implica una preocupación para muchos de ellos (Williamson, 2013). De allí

que el brindar buenos programas de salud pueda resultar un aspecto importante a considerar para mantener a los *baby boomers* dentro de la empresa.

En otro punto, un estudio realizado por King & Bryant (2016) relacionado a la interacción que existe entre las distintas generaciones que convergen en un lugar de trabajo, reflejó que muchos *baby boomers* se sienten más cómodos conversando con sus compañeros de edad. Sin embargo, algunos también disfrutaban la compañía de aquellos más jóvenes, en especial cuando se sienten escuchados y valorados por ellos. Esto contribuye a generar lo que los autores denominan “clima positivo” en el ambiente laboral, lo cual, como se ha mencionado, es importante para garantizar la permanencia de los *baby boomers* en las empresas. En vista de esto, la aplicación de políticas basadas en el crecimiento de las relaciones interpersonales, el intercambio nutritivo de ideas, opiniones y visiones y la sana convivencia pueden propiciar un ambiente mucho más agradable para estos empleados.

Por otro lado, tomando en cuenta la desventaja en cuanto al uso de la tecnología, una herramienta que puede resultar muy eficaz en el caso de las empresas que desean retener a sus empleados *baby boomers* es la formación y capacitación de estos en cuanto al uso de las tecnologías teniendo en cuenta que no hay una disminución en la capacidad de aprender con el paso de la edad. Según Williams (2012), lo que cambia es la forma en la que se evalúa dicho aprendizaje. Por ejemplo, es posible que un baby boomer no aprenda todo lo que tiene que ver con el uso de la tecnología ni la emplee con la misma eficiencia que un *millennial*, pero fomentar la capacitación de estos en los conceptos básicos de las nuevas herramientas ayudará al crecimiento de su autoestima, se sentirán más capacitados y aptos frente a sus compañeros más jóvenes y mejorará sus condiciones psicológicas de trabajo.

En conclusión, las políticas orientadas a una mayor permanencia de los empleados *baby boomers* en la empresa, es fundamental para evitar que los servicios de aquellos que se destacan por su experiencia deje desvalida la estructura fundamental de la organización. Se procura, por tanto, fomentar un alto nivel de satisfacción en el ambiente laboral a fin de que los empleados *boomer* sigan constituyendo la fuerza intelectual que permitirá a la empresa tener sus raíces bien arraigadas y garantizar que estos conocimientos y la enseñanza de los empleados poseedores de mayor trayectoria y experiencia en la formación de las nuevas generaciones continúe por el mayor tiempo que sea posible y se transmitan de la mejor manera.

III.II Principales postulados acerca de la estructura organizacional

Con respecto a la estructura organizacional, Henry Mintzberg (2004), propone cinco estructuras organizacionales: la estructura simple, la burocracia mecánica, la burocracia profesional la forma divisional y la adhocracia. A estas cinco estructuras agrega una sexta: la configuración misionera.

La estructura simple se caracteriza por la centralización de la toma de decisiones por parte de la cumbre estratégica, la supervisión directa, una estructura orgánica como resultado de encontrarse en ambientes simples y dinámicos, un flujo informal de la información, mínima diferenciación entre unidades, una división del trabajo prácticamente carente, poco staff de apoyo y una jerarquía gerencial que ejerce mucho control y centraliza la toma de decisiones. De esta manera, suelen encontrarse este tipo de estructuras en pequeñas empresas o en aquellas dirigidas por el propietario.

A diferencia de la estructura simple, en la burocracia mecánica existe una estandarización de los procesos de trabajo, tareas operativas simples y repetitivas; la estrategia se elabora de arriba hacia abajo. Sin embargo, la información y conflictos deben atravesar los diferentes niveles antes de alcanzar el nivel superior ya que el núcleo operativo no está diseñado para poder manejarlos.

De acuerdo a los postulados de Mintzberg, la burocracia profesional presenta especialización horizontal de la tarea, capacitación, descentralización vertical y horizontal y centralización en el núcleo operativo por tratarse de profesionales capacitados y con conocimiento sobre su trabajo. Esta es la razón por la cual los procesos de trabajo no pueden estandarizarse ya que son demasiado complejos y existe un alto grado de autonomía profesional.

Con respecto a la forma divisional, ésta se caracteriza por la estandarización de productos donde la empresa cuenta con entidades cuasi autónomas, cada una de ellas con su propia estructura, y unidas por una estructura organizativa central.

La quinta estructura postulada por Mintzberg es la adhocracia, en la cual propone una estructura orgánica como resultado de encontrarse en ambientes dinámicos, descentralización selectiva, especialización horizontal de cargos, capacitación, flexibilidad, información que fluye informalmente, poder de decisión distribuido en todos los niveles de la jerarquía de acuerdo a las necesidades, y comunicaciones informales.

La sexta configuración es la misionera donde se establece una estandarización de las normas, rotación de tareas, ausencia de supervisión directa y estandarización del trabajo, es inflexible y no adaptable.

Con respecto a las estructuras organizacionales, Apolinar García en su libro *“¿Burocracia o Adhocracia? La opción de las empresas exitosas del siglo XXI”* (2006) hace referencia a que el creciente entorno de competitividad y globalización en el que se desenvuelven las empresas, así como también los vertiginosos cambios que enfrentan las mismas, requieren una velocidad de respuesta cada vez más rápida por parte de éstas para que puedan sobrevivir. En base a estos postulados, García afirma que *“las estructuras burocráticas, a raíz de sus funciones, no responden hoy a esos cambios con la celeridad que ellos requieren y, en consecuencia, las empresas del futuro han de tratar de encontrar otras estructuras más flexibles que se adecuen a los mismos y posibiliten una acción empresaria mucho más veloz para responder a una nueva sociedad dinámica y cambiante en extremo. (...) Se requiere una toma de decisiones rápidas y efectivas, coordinar las distintas actividades dentro de la empresa (...)”*

A su vez, este autor afirma que ha comenzado un periodo de transformaciones constantes con avances tecnológicos y sociales que nunca se habían presentado previamente en la gestión empresarial, la cual no guarda congruencia con el entorno ni con las tendencias actuales.

Por su parte, Frederick Hilmer y Lex Donaldson postulan que el modelo de empresa tradicional, estructurada jerárquicamente ha concluido. Consideran que las empresas deben lograr rediseñarse, no seguir las reglas clásicas y habituales, y empezar todo de nuevo. Los autores proponen un enfoque denominado: “gestión profesional” que se basa sistemática y continuamente en los logros del pasado en los que los mejores progresos han sido alcanzados.

La necesidad de transformación radical y adopción de un nuevo paradigma refleja una serie de modas, las cuales son comúnmente propuestas sobre gestión moderna. Los autores resumen estas modas en senderos:

1. Estrechar la estructura: Las estructuras jerárquicas con largas cadenas de mando están siendo reemplazadas por estructuras planas en las empresas modernas. La mayoría de las organizaciones se ven obstaculizadas por demasiados niveles de gestión entre los puestos directivos y los empleados de primera línea. De acuerdo a lo establecido en este sendero, la reducción de los niveles de los mandos medios, en particular, mejorará la comunicación, reducirá los costos, acelerará la toma de

decisiones, y motivará mejor a todo staff. En tal sentido, un menor número de gestores constituyen la clave.

2. El enfoque de acción: Desde el movimiento y la acción evoluciona la estrategia. Se deben tomar decisiones en tiempo real, sin paralizarse en la etapa de planificación y análisis. De esta manera, los gerentes de las organizaciones planas deben establecer visiones e instar a la gente a la acción.
3. Establecimiento de técnicas: Refiere a identificar una solución técnica adecuada y aplicarla rápidamente a medida que surjan problemas. Los enfoques modernos proporcionan respuestas rápidas y fiables.
4. El clan corporativo: se debe moldear a la organización para que sea considerada una familia en lugar de una jerarquía. Para ello, es necesario crear una cultura corporativa que orienta y anima.

Por su parte, Jorge Walter Zulema Bez (2020), si bien destaca varios beneficios de las organizaciones burocráticas tales como el incremento de la capacidad productiva y la productividad, sostiene que esto las ha tornado inflexibles lo cual dio lugar a la necesidad de flexibilizarlas mediante la generación de vínculos interpersonales. El autor mencionado, destaca diferencias con respecto a lo que llama “posiciones individuales” refiriéndose a las burocracias con su esquema de reglas, control de cumplimiento y supervisión directa, la estandarización, el manejo de estándares en cuanto procesos y tiempos. Como contrapartida, compara este tipo de estructura con las adhocracias, en las que se generan enlaces internos, se apela a la autonomía del individuo, existen enlaces intersectoriales con un formato de estructura de matriz así como también acuerdos de cooperación, caracterizada por su capacidad de adaptación al entorno. Así, este tipo de estructura matricial, produce un quiebre si se las compara con las estructuras burocráticas en diferentes aspectos: un empleado puede liderar un proyecto y formar parte de otros sin tener un rol de liderazgo por lo que, no sólo ocuparía posiciones de diferente jerarquía sino que, a su vez, podría tener más de un jefe, la comunicación fluye de forma transversal, se deben considerar los intereses y capacidades individuales para retener a la fuerza laboral, busca desarrollar vínculos de confianza y realizan un gran énfasis en la cooperación.

III.III. Estructura formal vs. estructura informal

Tomando en consideración lo previamente expuesto, cabe realizar una distinción entre la denominada “estructura formal” y la “estructura informal” que conforman las organizaciones. De esta manera, tal como afirma Aaron Dignan (2020) en su libro *Revolucionando el trabajo: Brave New Work*, si se analizan los organigramas de las empresas que funcionan actualmente en relación a esquema tradicional de las organizaciones que funcionaron exitosamente el siglo pasado, es posible afirmar que no se perciben grandes diferencias. Sin embargo, el autor también afirma que los líderes empresarios reconocen la existencia de intereses contrapuestos producto de la presencia de compañías que continúan con una estructura formal de épocas anteriores inmersas en la realidad actual, que demanda innovación, y mayor rapidez de respuesta en una sociedad totalmente intercomunicada y con superabundancia de datos e información. Así, expresa: “somos adictos, muy a nuestro pesar, a la burocracia. Abundan las jerarquías, los planes, los presupuestos y los controles innecesarios. pero no funcionan como solían hacerlo. Nuestras ‘organizaciones heredadas’ – las instituciones tradicionales que han creado gran parte del mundo moderno – no pueden hacer frente a la complejidad actual, y lo sabemos; sin embargo, no hacemos nada porque el miedo a perder el control que nos queda nos paraliza.”

Por su parte, Niels Pflaeging parte de dos visiones contrapuestas de organización, la primera basada en la existencia de líderes y seguidores combinada con control jerárquico y, su opuesta, referida a la potencial eliminación de jerarquías y poder en la organización. El autor, asegura que ambas posiciones están equivocadas y que, en realidad, en toda compañía conviven tres tipos de estructuras: la estructura formal – dada por las jerarquías tradicionales; la estructura informal – caracterizada por las influencias y, por último, la estructura de creación de valor – representada por la reputación de la empresa (Pflaeging, 2017). Afirma que todas ellas son igual de importantes. La estructura formal es necesaria para cumplir con la ley y requerimientos formales de toda organización. Sin embargo, advierte que no debe sobre enfatizarse esta fase ya que, de lo contrario, no podría lograrse un equilibrio entre los tres tipos de estructuras. Por su parte, la estructura informal es la que se popularizó con el auge de las redes sociales. La estructura informal está en la red. Pflaeging afirma que hay poder en lo informal y es por esto que lo denomina a este poder “Influencia”. Sin embargo, considera que por su complejidad es imposible mapearla. En tercer y último lugar, asegura que la estructura de

creación de valor es donde radica la clave para una mejor comprensión de la efectividad de la organización. Afirma que ésta es la única estructura a partir de la cual puede surgir el desempeño y el éxito. Así, ni el éxito ni el desempeño pueden producirse en estructura formal o estructura informal, porque estos son solo portadores de la dimensión de cumplimiento, por un lado, y de las dimensiones sociales de la organización por el otro. De esta manera, sostiene que la estructura de creación de valor está inevitablemente conectada en red, al igual que la estructura informal. Toda la creación de valor fluye de adentro hacia afuera: del centro, a la periferia, al mercado y su estructura se puede mapear como redes de celdas, que contienen equipos funcionalmente integrados y que están interrelacionadas por el flujo de valor, el pago y las relaciones de comunicación. En la estructura, cualquier celda crea valor para otras celdas de red o para el mercado externo. Así, los equipos responden a la atracción del mercado, no a la jerarquía, creando valor en sus interrelaciones, no entre los individuos. Concluye que mientras que la estructura formal es el dominio de los puestos, la estructura de creación de valor es el dominio de los roles de trabajo. De los cuales cada miembro de una organización no tiene uno, sino muchos (Pflaeging, 2017).

Por su parte, John P. Kotter promovió la idea de una estructura organizativa entendida como un "sistema operativo dual", de dos estructuras entrelazadas que juntas podrían explicar la vida organizacional. La primera, dada por la estructura "formal" y, la otra, principalmente orientada hacia un esquema social e interactivo. Como resultado de la interdependencia de estas estructuras, surgiría el rendimiento (Kotter, 2012).

Horacio Andrade en su libro "Cambio o fuera" (2011), también destacó la importancia de la estructura informal en la organización. de esta manera, entendiendo a la estructura formal como una estructura que se encuentra plasmada en el organigrama brindándoles forma y solidez, asegura que la misma se vea permeada por la estructura informal la cual brinda flexibilidad y cuyos vínculos se crean por necesidades sociales, intereses, gustos, afectos, convirtiéndose en capaz de modelar el comportamiento de la organización. Así, refiere a la importancia del concepto del "know who" en lugar del "know how". El mencionado "know who" estaría dado por los verdaderos líderes organizacionales, que es independiente al rol formal dado por la estructura formal, que son aquellos que permiten lograr agilizar procesos y decisiones. Así, considera que las en las sociedades enfocadas a las relaciones, la estructura informal adquiere aún mayor importancia que la formal.

Por su parte, P. G. Aquinas (2008) identificó razones del surgimiento de la estructura informal, siendo el principal motivo la falta de suficiencia de la estructura formal para cumplir con las necesidades de los miembros de la organización y de la compañía en sí misma. Así, el autor afirma que la estructura informal se desarrolla inevitablemente en toda estructura formal y que es necesario que el equipo directivo no sólo la entienda sino que se involucren para poder encauzar la energía emergente de dicha estructura hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para el autor, la estructura formal constituye una importante y fundamental fuente para motivar a la fuerza laboral, resolver conflictos y lograr la satisfacción de los empleados. Asimismo, contempla entre las principales razones de su surgimiento a la existencia de la necesidad por parte de las personas de socializar con otros; al sentido de protección; a la fatiga psicológica ocasionada por tareas rutinarias; y, por último, al control jerárquico y comunicación.

Con respecto al primer motivo mencionado, el autor asevera que se trata de una tendencia natural inherente a todo individuo asociada a satisfacer sus necesidades sociales y de ego, las cuales no son satisfechas por la estructura formal. Alude a la gran importancia que tiene este tipo de necesidades en las personas debido a que son las que le brindan al individuo reconocimiento, estatus, la pertenencia y la posibilidad de relacionamiento con otras personas en el futuro. Adicionalmente, refiere a ellas con la expresión de “válvula de seguridad” para liberar tensiones y frustraciones que puedan ocasionarse en el trabajo.

En cuanto a la segunda razón, considera que una de las principales funciones de la estructura informal consiste en brindar el sentido de seguridad y estabilidad a los miembros de la organización, lo cual lo logra ejerciendo influencia y control sobre el comportamiento de todos los miembros que la conforman.

Por su parte, tomando en consideración el tercer factor, alude a que la especialización en una o pocas tareas, lo cual genera que la persona las desarrolle en forma simple y rutinaria, produce un impacto negativo en los empleados, quienes pueden verse afectados por la fatiga psicológica como resultado de sentir monotonía e indiferencia y aburrimiento con la tarea que desempeñan. Así, el autor afirma que las interacciones entre los empleados y la posibilidad de sociabilizar que permite la estructura informal genera la capacidad de superar estas deficiencias ocasionadas por la estructura formal.

Por último, el control jerárquico de la estructura formal representado por la relación superior – subordinado permeada por el control por parte de los superiores puede ocasionar ciertas frustraciones entre los empleados la cual es superada en la estructura

informal en la cual encuentran y proveen nuevos canales de comunicación para la compañía. De esta manera, la información que resulta de suma importancia para la estructura informal se transmite rápidamente a los grupos de interés.

Adicionalmente, identifica tres conceptos centrales en toda estructura informal: el estatus, los sistemas de poder y la comunicación (Aquinas, 2008). Por estatus el autor refiere a la posición relativa de una persona en un grupo, el cual posee un rol fundamental en toda interacción colaborando en moldear las respuestas y a predecir las interacciones sociales. En cuanto a los sistemas de poder, asegura que la estructura informal posee la habilidad de influenciar el comportamiento. Así, en la estructura informal, el poder implica ejercer influencia sin poseer la autoridad formal. En relación al tercer elemento: la comunicación, afirma que posee una importante capacidad para transmitir información de ayuda o dañina a la compañía, la cual es transmitida con mayor velocidad que a través de los canales formales de comunicación. Si bien se caracteriza por su velocidad de transmisión, se debe tener en cuenta que carece de precisión. Para concluir, Aquinas (2008) sostiene que es importante analizar la comunicación informal contextualizada en un esquema de sistemas de estatus y poder ya que los tres en su conjunto constituyen el mayor proceso social que caracteriza a la estructura informal.

Por su parte, Gray y Starke (1984), diferenció la organización formal de la informal de acuerdo a ocho criterios de análisis. Así, en cuanto a la estructura en sí misma identificó que la organización informal se posee un origen espontáneo, es dinámica y con una racionalidad emocional mientras que la estructura formal posee un origen planeado, es estable y racional. En cuanto a las posiciones, la estructura informal se rige por roles mientras que la formal por el puesto laboral. Con respecto a las metas perseguidas, la informal se orienta a obtener la satisfacción de todos sus miembros mientras que la organización formal es conducida hacia la obtención de rentabilidad y resultados. Con respecto al tipo de influencia que es ejercida en ambas estructuras, la informal se rige por el poder mientras que la formal por la posición laboral. Asimismo, emerge de abajo hacia arriba desde un concepto social mientras que en la estructura formal surge de la autoridad formal, es decir, de arriba hacia abajo. Considerando los aspectos comunicacionales, los canales no se encuentran perfectamente definidos en la estructura informal y, a pesar de su falta de precisión, su velocidad de transmisión es muy rápida. Por el contrario, en la estructura formal, existen canales formales y bien definidos de transmisión de información detallada y precisa, la cual fluye con una menor velocidad. Por otro lado,

existen organigramas bien definidos en la organización formal, mientras que en la organización informal existen los llamados “sociogramas”. Por último, el liderazgo en la estructura informal se basa en las características personales del líder mientras que en la estructura formal dicho rol es asignado por la compañía fundado en la posición laboral del empleado.

Adicionalmente, Jon Shepard (2010) afirma que en toda organización, los grupos informales surgen espontáneamente para cubrir las necesidades que la organización formal ignora. Así, considera que definitivamente existe una necesidad para la creación de las estructuras informales ya que son las encargadas de proveer soporte, afecto, humor, protección y, en conclusión, cumple con el rol de “humanizar” a la estructura formal.

Adicionalmente, basándose en estudios previos, sostiene que la organización informal posee un estrecha influencia en la obtención de resultados de toda compañía. De esta manera, estableciendo grupos de trabajo basados en patrones vinculados a cuestiones emocionales y amistosas, incrementó la satisfacción laboral, se redujeron los conflictos entre el personal obteniendo resultados ampliamente positivos en cuanto a rotación de personal y eficiencia. En otras palabras, debido a la conformación de equipos basados en cualidades del campo informal, se redujo la rotación del personal y se produjo un incremento en la productividad de la firma.

En relación a esto último, Aminah Ahmad y Zoharah Omar (2010), sostienen que la organizacional informal, representada por una cultura laboral de índole familiar, en la que existe contención hacia los empleados por parte del supervisor y de los compañeros de trabajo así como también un ambiente laboral flexible en términos de beneficios familiares y horarios alternativos, han demostrado ser prácticas que han reducido la rotación de los empleados. Así, los empleados que perciben que sus organizaciones los apoyan en la integración entre el trabajo y las responsabilidades personales, tendrán menos intención de abandonar la organización (Allen, 2001).

En vinculación a ello, Pasewark y Viator (2006), afirman que la disposición flexible del trabajo, y la contención del tipo familiar en la organización, resultan efectivos para reducir la intención de rotación por parte del personal.

Por su parte, Thompson y Prottas (2005) investigaron las relaciones existentes entre el apoyo organizacional informal (cultura laboral-familiar, apoyo del supervisor y apoyo de los compañeros de trabajo) y la intención de rotación. En dicho estudio, encontraron que los componentes y características de la estructura organizacional informal estaban asociados con una intención reducida de rotación.

El estudio de estas variables resulta de interés para las organizaciones ya que, tal como afirman Aminah Ahmad y Zoharah Omar (2010), la rotación de empleados es un problema persistente en las compañías debido a los costos asociados al reclutamiento, selección, contratación y capacitación que cada empleado posee. Así, indican que la rotación de empleados puede poner en peligro los planes estratégicos de una organización para lograr sus objetivos. Agregan que, cuando una organización pierde a sus empleados críticos, puede haber varios resultados, incluida una reducción en el nivel general de innovación y calidad del servicio al cliente.

Relacionado con dichos aportes, Garino y Martin (2005), sostienen que las organizaciones sufren la pérdida de habilidades específicas para el trabajo y la interrupción en la producción, por lo que incurren en nuevos costos originados por la contratación y capacitación de nuevos trabajadores cuando los empleados abandonan la organización.

Por su parte, Aminah Ahmad y Zoharah Omar (2010) concluyen su estudio afirmando que las organizaciones deben buscar cada vez más iniciativas para ayudar a los empleados a equilibrar sus responsabilidades laborales y personales con el fin de conducir a resultados organizacionales positivos. Esto se debe a que, basándose en investigaciones anteriores, los autores sostengan que se ha demostrado que los empleados que descubren que sus organizaciones responden menos a las necesidades de apoyo, estarían menos comprometidos con las organizaciones y, por lo tanto, que puedan abandonar las organizaciones.

A su vez, afirman que se ha demostrado que el compromiso afectivo de la organización, referida al apego emocional de los empleados, su identificación y su participación en la compañía, es el predictor más fuerte de los resultados deseados de la organización, como la retención de empleados en comparación con otras formas de compromiso, vinculados al compromiso normativo. Así, un empleado comprometido afectivamente con la firma, se identifica firmemente con los objetivos de la organización y desea permanecer como parte de la misma, y será menos probable que abandone la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación realizada por Aminah Ahmad y Zoharah Omar (2010), la cultura laboral percibida de apoyo familiar se relacionó positivamente con el compromiso afectivo y negativamente con la intención de rotación teniendo en cuenta el análisis de correlación. Asimismo, el compromiso afectivo se relacionó negativamente con la intención de rotación, lo cual indica que conduce a una

disminución en la intención de rotación. Así, concluyen que los resultados muestran que un aumento en los puntajes de la cultura laboral percibida de apoyo familiar de los empleados conduce a un aumento en el compromiso afectivo y una disminución en la intención de rotación.

Como se cita en dicho informe, Thompson y Prottas (2005), Gaan (2008) y Pasewarkand Viator (2006) también habían concluido en sus estudios que una cultura laboral de apoyo familiar percibido resulta ser un predictor significativo de la intención de rotación y del compromiso que el empleado manifiesta por la compañía en la cual trabaja.

De igual manera, dichos hallazgos se condicen con los hallazgos de Allen (2001) y Haar y Spell (2004), quienes encuentran el mismo patrón con respecto a las variables de compromiso y rotación, según las cuales se observan niveles cada vez más bajos de intención a abandonar la organización en la que se desempeñan en la medida que con se incrementa el compromiso afectivo del individuo.

En forma adicional, Addae y Parboteeah (2008) también identificaron hallazgos similares.

La relevancia que posee el análisis sobre cómo la estructura informal influye sobre la rotación se debe a los inconvenientes que ésta trae aparejados para toda compañía desde una perspectiva de costos vinculados a la terminación, publicidad, reclutamiento, selección y contratación (Abbasi y Hollman, 2008), como a la pérdida de recursos humanos valiosos para la institución y al impacto que esto puede generar en el desempeño de otros empleados.

Así, los autores recién mencionados sostienen que los empleadores deberían desarrollar prácticas que sean sensibles a las necesidades familiares de los empleados. En concordancia con ello, se generaría una percepción de apoyo, que se trasladaría a generar un mayor compromiso por parte del personal y, como consecuencia, una mayor probabilidad de que permanezcan en la organización.

Para concluir, tomando en consideración lo referido a los distintos tipos de estructura, es en la estructura informal en la que prevalecen las dimensiones y características sociales de todo contexto laboral y, por lo tanto, el plano en el que lo millennials mayor influencia ejercen.

Así, es una generación que aprecia y prioriza aspectos sociales tales como la comunicación abierta entre jefes y empleados, y que requiere muestras de valoración de

su trabajo. El tipo de vínculo, no sólo profesional sino personal, con los jefes, el ambiente laboral, la flexibilidad resultan ser variables primordiales para las nuevas generaciones. Consideran que no sólo la lealtad debe ser del empleado hacia la organización sino que la compañía también debe brindarles contención y comprensión a sus requerimientos, constituyendo aspectos que prevalecen en la estructura informal.

Por este motivo, se propone estudiar las motivaciones y comportamientos en el ámbito laboral de las nuevas generaciones en comparación con sus generaciones predecesoras con el fin de detectar cómo los mismos han influenciado la estructura informal de las empresas.

III.IV. Principales postulados acerca de las teorías motivacionales:

En cuanto a teorías de motivación, es posible realizar una primera distinción de acuerdo a su origen, desde dos perspectivas: la motivación extrínseca (o indirecta) y la motivación intrínseca (o directa).

La primera se rige por principios conductistas en la medida en que los premios, o incentivos extrínsecos, sirven como refuerzos que mejoran el rendimiento y aumentan la motivación. Autores como Lepper (1973) así como también Kruglanski, Stein & Riter (1977) han defendido este enfoque con diversos estudios mediante los que demostraron que las recompensas pueden ser un instrumento eficaz para crear eficiencia. Asimismo, Schwartz (1990) ha afirmado que el efecto relevante consiste en que una recompensa "gana el control de la actividad, aumentando su frecuencia".

Sin embargo, si bien se han realizado numerosos estudios para corroborar la relación positiva entre las recompensas y el incremento de la motivación y desempeño de las personas, distintos investigadores identificaron efectos potencialmente perjudiciales de las recompensas externas y sus limitaciones posteriores en el interés intrínseco de las personas. De esta manera, dichos estudios demostraron un marcado contraste con el paradigma dominante de esa época.

Con respecto al segundo tipo, Bruno S. Frey y Reto Jegen han postulado que el efecto desplazamiento – *crowding-out-effect* – refiere a que una intervención externa a través de incentivos o castigos monetarios puede debilitar la motivación intrínseca de las personas. Para fundamentar dicha afirmación basan sus sustentos en los estudios

realizados en diferentes disciplinas como las ciencias sociales, la psicología, la economía y, a su vez, en evidencias empíricas.

El efecto *crowding-out* sugiere que hay circunstancias relevantes en las que es recomendable no utilizar el mecanismo de precios para provocar un aumento en la oferta, sino que es más conveniente emplear un tipo diferente de incentivo.

El efecto en cuestión establece una interacción sistemática entre la motivación extrínseca y la intrínseca.

Con respecto a las evidencias de laboratorio en estudios de psicología, se ha descubierto que las recompensas tangibles debilitan la motivación intrínseca significativamente en aquellas tareas que resultan de interés para las personas, especialmente cuando las compensaciones monetarias se perciben como una forma de control.

Por su parte, Thomas Kenneth propone una teoría en la que las recompensas internas tienen un elevado contenido emocional.

La verificación de esta teoría requiere que el trabajador encuentre un sentido trascendental en su trabajo alineado con sus propios valores. Si esto se verifica, el empleado se desempeñará con altos niveles autonomía, motivación, atención y concentración. Bajo estas circunstancias, el trabajador incluso podrá apuntar a lograr objetivos de mayor exigencia o complejidad que los que la misma organización le impone. De esta manera, esta teoría requiere altos niveles de iniciativa y compromiso, los cuales sólo pueden lograrse a través de una satisfacción más profunda que la que puede alcanzar el trabajador con recompensas extrínsecas.

Con una postura intermedia, Osterloh y Frey, en el libro "*Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*" indican que el *Pay-for-Performance* puede reducir los esfuerzos de los empleados debido a que las recompensas desplazan a la motivación intrínseca en determinadas condiciones. Un sistema de *bonus* hace que los empleados pierdan el interés por los objetivos inmediatos. Asimismo, los incentivos monetarios en tareas complejas y novedosas tienden a producir estereotipos repetidos y generalmente la medición es disfuncional. Por lo tanto, la motivación intrínseca es crucial en ese tipo de tareas. Sin embargo, en determinados trabajos, los incentivos externos son suficientes por lo que los autores consideran que sería pertinente lograr un marco donde exista un balance adecuado entre motivación intrínseca y extrínseca.

Los autores ponen un gran énfasis en el hecho de que centrarse en el dinero como esquema de incentivos en tareas complejas genera problemas ya que este tipo de actividades conforman una característica típica de las empresas de conocimiento intensivo. Por el contrario, el pago variable resulta adecuado para trabajos simples.

Para el caso de las tareas complejas, la única solución consiste en una buena gestión. Confiar únicamente en el dinero es demasiado simple para motivar a la gente en trabajos complejos. La gestión exitosa de un líder consiste en elegir sabiamente entre las muchas posibilidades para lograr evocar interés en el trabajo, es decir, aumentar la motivación intrínseca. Para los autores, esto se puede lograr estableciendo relaciones personales dentro de la empresa, fortaleciendo la participación y garantizando la justicia procesal; lo fundamental consiste en comunicar a los empleados el reconocimiento y la valoración de su trabajo.

III.V. Relación entre estructura organizacional y motivación:

Taylor (1911) fue el primero en investigar la relación entre la estructura organizacional y la motivación. Éste se ha apalancado en el principio de motivación extrínseca. Su objetivo consistió en incrementar la eficiencia del trabajo humano en operaciones mecanizadas. De esta manera, sus ideas se centraron en que el incremento de la productividad se puede alcanzar a través de un sistema eficiente de división y desempeño de las tareas a realizar sin incrementar la carga de trabajo de un empleado individual. Sin embargo, este sistema condujo a un costo de control elevado.

Por el contrario, Likert (1967) promovió la motivación intrínseca del empleado para lo cual investigó la relación existente entre la estructura organizacional y la motivación (interna). Fue un defensor del enfoque de las relaciones humanas en las organizaciones sosteniendo que el desarrollo personal, el estímulo en el trabajo, el reconocimiento, la responsabilidad y la participación son factores relevantes en el lugar de trabajo. Consideraba que, si estos factores son tomados en consideración, la disposición de los trabajadores para llevar a cabo sus tareas aumentaría.

Greg R. Oldham and J. Richard Hackman (1981) explicaron la relación entre la estructura organizacional y las reacciones de los empleados a su trabajo desde lo que denominaron el “marco de atracción – selección” y el “marco de reforma del trabajo”.

Con respecto al “marco de atracción – selección”, en una primera instancia proponen que las organizaciones con ciertas condiciones estructurales atraen y / o seleccionan a los empleados que poseen determinados antecedentes y atributos personales. De esta manera, los diferentes tipos de empleados se sienten atraídos o seleccionados por las organizaciones que tienen diferentes propiedades estructurales.

En segundo lugar, el marco atracción – selección postula que las reacciones de los empleados hacia el trabajo y la organización son, en gran parte, explicados por sus atributos personales los cuales generan diferentes actitudes y conductas laborales.

A su vez, este marco especifica que las propiedades de la estructura de la organización están relacionadas indirectamente con las reacciones de los empleados, es decir, los atributos personales de los individuos estarían mediando la relación entre la estructura organizativa y las reacciones de los empleados.

Asimismo, tiene por objeto comprender el impacto de la estructura organizacional en la variedad de reacciones individuales, como la asistencia, actividades destinadas al ocio, satisfacción en el trabajo, y flexibilidad intelectual.

Kohn (1971) ha descubierto asociaciones significativas entre la burocratización (tomando en consideración el número de niveles jerárquicos formales de la organización) y la flexibilidad intelectual de los empleados, la apertura al cambio, y la selección de actividades de ocio. Entre sus hallazgos, Kohn ha encontrado que los empleados que trabajaban en las empresas más burocráticas tienden a ser de mente abierta, intelectualmente flexibles y pasan su tiempo libre en actividades intelectualmente exigentes. Sin embargo, cuando el nivel educativo del trabajador es controlado, el impacto de la estructura burocrática en los resultados se reduce.

Al explicar la relación entre el tamaño de la organización y el índice de ausentismo laboral y la rotación, Ingham (1970) llegó a la conclusión de que las grandes organizaciones atraen a las personas que se encuentran económicamente orientadas (motivación extrínseca). Morris y Steers (1979) hallaron que la centralización y formalización se relaciona significativamente con los atributos personales de los empleados.

Por otro lado, en el “marco de reforma del trabajo” se argumenta que las propiedades estructurales de las organizaciones influyen en las reacciones del empleado por la configuración de las características de sus puestos de trabajo. De esta manera, dicho enfoque considera que la estructura organizacional afecta significativamente a la complejidad y desafíos – en cuanto a la autonomía, habilidades, nivel de importancia e

identificación con la tarea, la retroalimentación - de los puestos de trabajo. De este modo, los desafíos y la complejidad del trabajo influyen directamente en las reacciones hacia el trabajo y la organización por parte de los empleados (motivación intrínseca). En esencia, las características del trabajo median la relación entre la estructura organizacional y las reacciones de los trabajadores.

Indik (1968) sugiere que el aumento de tamaño de la organización conduce a una mayor especialización de tareas. Por su parte, Forehand y Gilmer (1964) así como también Hall, Haas y Johnson (1967) señalaron que la formalización por medio de muchas reglas escritas y procedimientos definidos puede limitar la libertad individual y la discreción en el trabajo, lo cual impactaría en una reducción de la motivación intrínseca. Hall (1977) postuló que las organizaciones altamente centralizadas tienden a limitar las contribuciones de los empleados para llevar a cabo su trabajo.

Pierce y Dunham (1978) encontraron que la formalización y la centralización fueron significativa y negativamente asociados a la autonomía, la identidad, la retroalimentación, y la búsqueda de variedad en los puestos de trabajo. Kohn (1971) identificó que las personas que trabajaban en organizaciones con muchos niveles jerárquicos formales tienden a realizar trabajos sustantivamente más complejos, en los que se requiere pensamiento y juicio independiente que los empleados que trabajan en empresas con pocos niveles jerárquicos.

Kohn ha demostrado que cuanto mayor es la complejidad de los trabajos, los empleados tienden a ser más seguros de sí mismos, receptivos al cambio, comprometidos con sus ocupaciones y relativamente libres de sentimientos de impotencia o falta de normas.

En cuanto a los hallazgos de Greg R. Oldham and J. Richard Hackman (1981) la relación entre la estructura de la organización y la satisfacción y motivación de los empleados se explica en forma conjunta por las características de los puestos de trabajo y por los atributos de los individuos que trabajan para la organización.

Dichos autores consideran que existen procesos organizativos a través de los cuales la estructura altera o modifica las características de los puestos de trabajo y el proceso por el cual las personas se sienten atraídos y / o seleccionados por las organizaciones con diferentes propiedades estructurales. De esta manera, es posible que la estructura afecte a los trabajos mediante la expansión o limitación de las oportunidades y responsabilidades de los individuos. La presencia de cierto nivel de formalización y centralización puede restringir la responsabilidad en la toma de decisiones que los

individuos tienen en la organización influyendo así en sus reacciones ante el trabajo y, consecuentemente, el tipo de motivación que presentan.

Berger y Cummings (1979) sugieren que el tamaño de la organización influye en el procesamiento de información y en los sistemas de comunicación y control, los cuales afectan a las actitudes y comportamientos individuales.

Bruno Frey y Margit Osterloh afirman que la forma en que la compañía se encuentra organizada impacta significativamente en la motivación de sus empleados. De hecho, consideran que la motivación de los empleados que trabajan en estructuras con grupos participativos difiere de la de trabajadores de empresas con varios niveles jerárquicos y reglas estrictas de delegación.

Capítulo 4: Trabajo de campo de investigación.

Con el fin de validar los datos obtenidos en la investigación documental de fuentes tanto nacionales como internacionales, se procedió a entrevistar a expertos del área de recursos humanos para corroborar que la información previamente analizada resulte ser aplicable en el ámbito local. Por dicho motivo, las entrevistas no buscan realizar proyecciones sobre la problemática identificada.

En una segunda instancia, se procedió a realizar una investigación cuantitativa empleando la técnica de encuestas.

IV.I Entrevista a expertos.

- **Entrevista a experto: Ana Inés Juliano**

Senior HR Manager. Actualmente se encuentra realizando consultoría integral en Recursos Humanos. Anteriormente: Board HR Manager en Nutricia, Danone.

La entrevistada considera que las principales diferencias percibidas en el ámbito laboral entre las distintas generaciones están vinculadas al rol que el trabajo ocupa en la vida de la persona. Así, para las personas con mayor trayectoria, el trabajo ocupa un rol fundamental, ejemplificando que suelen ser perfiles de personas que presentan permanencia en una misma compañía en la que no sólo iniciaron su carrera profesional, sino que luego terminan jubilándose en la misma. Asimismo, se vinculan hacia la jerarquía con una posición de respeto, donde los jefes, sólo por poseer la formalidad del rol, deben ser respetados, desempeñándose con un gran compromiso hacia su trabajo. Adicionalmente, poseen una concepción de beneficios postergados en el tiempo, los cuales serán otorgados de acuerdo al sacrificio que brinden a la compañía.

Por su parte, considera que la generación X, ubicada entre los *millennials* y los cercanos a la etapa de retiro, resultan ser una generación bisagra dado que percibieron una dedicación hacia la compañía en demasía por parte de sus padres, en ocasiones con resultados ingratos como fue el caso de desvinculaciones, lo cual generó un impacto en su concepción del trabajo. Así, si bien considera que se caracterizan por poseer cierto nivel de compromiso hacia las organizaciones, la relación con la misma se tornó a un

formato de tipo transaccional luego de haber vivenciado dichos episodios ingratos con su generación predecesora. En cuanto a las jerarquías, considera que para ellos existe un respeto por el rol de jefe pero que también comenzaron a analizar la legitimidad de sus superiores en su puesto y el aprendizaje que pueden obtener de estos, es decir, existe algún tipo de cuestionamiento hacia la autoridad. De esta manera, si bien presentan un compromiso y respeto hacia la organización, en esta generación comienza a aparecer el concepto de balance de vida y de exigencias de la persona hacia la organización, la cual busca, a su vez, crecimiento y desarrollo personal. Así, los índices de rotación comenzaron a subir, mientras que los períodos de permanencia se acortaron. Así, en función de los años de trayectoria en la empresa, las personas comienzan a exigirle a las compañías.

Por último, para el caso de las generaciones más jóvenes (“Y” y “Z”), considera que surge el concepto de “libertad” pero en un sentido exacerbado causado por cuestiones vinculadas a la crianza que obtuvieron por parte de sus padres, quienes destacaban que van a “poder ser lo que quieran ser y cuando lo quieran”. Así, piensa que comienza la noción del disfrute instantáneo y de la vinculación al trabajo como un propósito. De esta manera, es una generación que no respeta a un superior por poseer un rol jerárquico, sino por otro tipo de cualidades, como la inspiración que genere en sus empleados, sus conocimientos, su trato, por la aplicación de metodologías de trabajo entretenidas, entre otras. Afirma que se caracterizan por buscar goce y disfrute instantáneos. Tal es así, que ejemplifica que cada vez es más común que esta generación indague por cuestiones vinculadas a vacaciones y beneficios en el primer día laboral, cuando la persona aún no rindió en la empresa. Asimismo, afirma que exigen tiempos personales dentro del trabajo y que no presentan interés en planes de carrera a un mediano plazo, buscan ser felices en el presente. Adicionalmente, sostiene que es una generación que acompaña al avance tecnológico y de allí la instantaneidad de los requerimientos.

Por su parte, destaca favorablemente que se trata de una generación que busca encontrarle un sentido al propósito, que poseen una visión más integral de la empresa con la comunidad gracias a su consciencia ecológica, del ecosistema, y de cuidado del medio ambiente y que, su estrecho contacto con la tecnología, facilita muchas tareas rutinarias. En este sentido, es fundamental el *reverse mentoring* de los más jóvenes a los más adultos en cuestiones tecnológicas. Por último, resalta la cooperación y la colaboración entre sus virtudes ya que son menos competitivos si se los compara con otras generaciones.

Como contrapartida, la impaciencia resultaría ser una desventaja para esta generación lo cual impide que puedan proyectar a un mediano o largo plazo.

Con respecto a los atributos en favor de las generaciones más antiguas, enfatiza la cultura del esfuerzo como un gran valor diferencial; así, son generaciones que comprenden que los grandes resultados no se logran en forma instantánea. Adicionalmente, destaca la visión de experiencia y de mediano y largo plazo. Consideran que poseen una mayor consciencia sobre el impacto de sus decisiones en su vida personal y laboral. Por otro lado, como factores desfavorables de estas generaciones, encuentra que se caracterizan por ser muy competitivos entre sus pares.

En cuanto a las implicancias que estas diferencias comportamentales generaron en las empresas, la entrevistada distinguió la existencia de una alta rotación en los jóvenes profesionales. Así ejemplifica que, al año de haber ingresado a la empresa, la mitad de los ingresantes en este puesto ya habían renunciado. Entre los principales puntos de controversia, sostiene que son jóvenes que desde su primer día laboral quieren un puesto con mucha responsabilidad. Por su parte, es común que los jefes de línea se quejen de que lo jóvenes no lo respetan como jefe y, en tal sentido, hacen lo que ellos consideran correcto. De esta manera, destaca el choque de expectativas: el jefe pensando que porque es jefe debe ser respetado mientras que el más joven necesita legitimarlo en su rol. Sostiene que los más jóvenes son más exigentes en lo que respecta a sus jefes, pero, como contrapartida, dan más y hacen tareas en mucho menor tiempo. Es por esto que en Danone implementaron “charlas de sensibilización” destinadas a ambos públicos: a los líderes de equipo para explicarles la forma de trabajar de los más jóvenes; y a los jóvenes para explicarles el modelo mental de sus generaciones predecesoras para así poder generar un puente entre ambas concepciones laborales para obtener productividad. Asimismo, afirma que también funcionó la implementación del *reverse mentoring*. Para dicha implementación, ejemplifica que capacitaban a los más jóvenes en determinadas temáticas para que después éstos sean los responsables de capacitar a los mayores, con el objeto de hacerlos sentir importantes para la compañía. Esto también implicó que los empleados con mayor trayectoria tuvieran que comprender que, si bien tenían mucho conocimiento, también existen muchas temáticas que son de dominio de los más jóvenes con objeto de evitar el sesgo producto de sus propias experiencias. Así, implicó la necesidad de que exista una apertura mental por parte de los más experimentados. De esta manera, la entrevistada cree firmemente que siempre debe existir esta apertura, dado que el cambio tiene un dinamismo tal que es imposible estar a dicho nivel, por lo que resulta fundamental contar con la capacidad de poder permear ese contexto a tiempo, adaptándose a los cambios y coyuntura de contexto.

Asimismo, si bien en todas las épocas existieron cambios generacionales, la entrevistada considera que la gran diferencia que hace a que en la actualidad sea relevante analizar dichas diferencias comportamentales deviene principalmente de dos factores: la velocidad del cambio y la manera en que las nuevas generaciones reclaman su lugar. Anteriormente, los cambios tenían una velocidad más paulatina y las personas tenían el tiempo de adaptarse muy pausadamente a las nuevas modas y a nuevas maneras de trabajar. Sin embargo, hoy en día, los cambios son mucho más rápidos y la manera en que son reclamados resulta ser más disruptiva. Así, afirma que, si bien, el cambio siempre existió, no así con la misma velocidad y no de la misma manera. Asimismo, también afirma que cambió lo que resulta ser valioso para la sociedad: la rapidez, el dinamismo son esenciales y, de allí, la existencia de nuevos modelos de negocio.

La propuesta de ingresar a una empresa para hacer carrera ya no resulta atractiva debido a que los jóvenes imaginan su vida de manera muy creativa, lo que desean hoy puede no aplicar en el futuro. Sostiene que el compromiso de los millennials es consigo mismos y con sus sueños, no hacia la organización. Planean en algún momento tomarse un año sabático, recorrer, vivir experiencias y, cuando vuelven a su país, decidir sobre su futuro. Es por eso que, cuando las organizaciones no cumplen sus expectativas, renuncian sin importar la pérdida del poder adquisitivo que la decisión pueda generar.

De esta manera, considera fundamental que las compañías debieran explicarles su rol en la organización con objetivos cortoplacistas y también deben estar motivándolos en forma constante, ofrecerles tareas divertidas que también tengan un impacto en la organización por pequeña que sea la tarea para evitar que renuncien y, así, brindarles la posibilidad de ser creativos en su trabajo. Para ello, afirma que se debería indicarles el resultado que esperan de ellos y que la persona tenga la autonomía de elegir la mejor forma de llevar a cabo la tarea para obtener dichos resultados. Para lograrlo, piensa que las organizaciones deberían estar más orientadas a las personas para que cada una aporte su diferencial, otorgándoles libertad y flexibilidad en su modalidad de trabajo. Las empresas deberían hacer más foco en el resultado y no en el proceso; deberían reorganizar su esquema de tareas entendiendo que los más jóvenes no están dispuestos a resignar sus planes personales para hacer horas extra para cumplir con un requerimiento de último momento.

Asimismo, considera que no existe una alternativa que no sea cumplir con el requerimiento de balance entre vida personal y laboral ya que, al igual que la tecnología, es la tendencia que se instaló y a la que las empresas deberán adaptarse. Es por esto que

el trabajo debe ser un lugar donde la persona se desempeñe con pasión. Tal es así, que esto también se replica a nivel consumidor, el cual cambió en relación a este concepto de inmediatez en diferentes planos de su proceso de compra. De esta manera, para responder un nuevo cliente, deben existir nuevas formas de pensamiento a nivel interno en la compañía, destacando que es un factor que se vincula con la actitud de la persona y, no necesariamente, por una cuestión etaria. Asimismo, considera que la nueva concepción laboral es un modelo en el que todos los empleados ganan, por lo que los trabajadores con mayor antigüedad también se verían beneficiados con el mismo, siendo el disfrute el valor central.

Adicionalmente, los índices de rotación se vinculan con los rangos etarios, así cuanto más joven sea la generación involucrada, mayor será la rotación que se presenta, la cual va disminuyendo en la medida que se analizan los empleados con mayor experiencia. Sin embargo, considera que existen alternativas que permiten que sea factible la retención de talentos o que, de lo contrario, si una persona que abandona su empleo, se retira con un buen recuerdo de la empresa, con el paso de los años puede volver a la compañía. Así, teniendo cuenta esto último, no necesariamente resultaría negativo ya que el individuo podría obtener una serie de experiencias que capitalice y, luego, reincorporarse a la organización con nuevas ideas. Asimismo, las compañías deberían pensar que, a pesar de la rotación temprana de los más jóvenes, también resulta ser una oportunidad para generar *branding* ya que la persona también es un potencial consumidor de la compañía. Las empresas deberían comprender cuáles son las fuentes motivacionales de cada empleado debido a que, al igual que los consumidores, los empleados también quieren sentirse especiales. Los jefes deben estar más atentos a la particularidad de cada uno, especialmente en aquellas cuestiones que no se pueden formalizar en la organización pero que sí son factibles de implementación. Así, si bien el *home office* puede estar formalizado, existen otras alternativas tales como el tipo de exposición que se le puede otorgar al empleado, la posibilidad de hacerlos partícipes de proyectos especiales, la asignación de mentores, la asignación del tipo de tareas, que constituyen opciones adaptables a los requerimientos del empleado sin la necesidad de estar formalizado, lo cual suprime una potencial fuente de inequidad, como sí podría serlo el otorgamiento de bonos como fuente de motivación.

Por su parte, en las generaciones más jóvenes, los principales motivos para abandonar sus empleos están dados por una mala relación con el jefe o por la impaciencia, es decir, son personas que poseían expectativas con respecto a ocupar posiciones de

liderazgo que no habían sido cumplidas. En muchos casos, detectó que la renuncia se producía luego de finalizar su programa de “jóvenes profesionales” en el que el individuo tiene la posibilidad de rotar por diferentes áreas, pero, al momento de permanecer en un determinado puesto, los más jóvenes se aburrían de la rutina.

Asimismo, la generación bisagra entre ambos polos (los “X”), deben tener la capacidad de manejar distintos tipos de requerimientos: exigencias de sus jefes que poseen una concepción de mando más anticuada en conjunto con la necesidad de ser complacientes con las generaciones más jóvenes.

Así, a pesar de su acotada permanencia en la organización, considera que sigue resultando conveniente en invertir en capacitación de los más jóvenes ya que poseen una mirada disruptiva de tendencias globales. Afirma que un empleado *millennial* motivado, genera resultados excepcionales, creativos, disruptivos, con una visión de tendencias globales e innovadoras ya que buscan hacer las cosas diferentes, logrando trabajar en equipo para obtener los mejores resultados.

En relación a esta, se debe tener en cuenta que la inversión que se realice en esta fuerza laboral debe capitalizarse en un plazo de 2 años, que es la media de su estancia en la empresa. Asimismo, deberían cambiar los procesos de inducción para otorgarles proyectos desde el primer día laboral. Es una generación que se caracteriza por producir, aprender y rendir a otra velocidad. Así, se les debe explicar lo esencial, lo que se necesita a nivel resultados de su puesto y otorgarle libertad para alcanzar dichos objetivos.

A su vez, considera que debe existir avance hacia posturas intermedias, logrando alcanzar un punto de conexión entre los requerimientos de las nuevas generaciones para con la compañía y de las organizaciones para con las nuevas concepciones de trabajo. Sostiene que la sinergia entre ambos grupos es fundamental.

Por su parte, en cuanto al tipo de estructura ideal, afirma que las organizaciones deberían manejarse por proyectos y que las jerarquías deberían comenzar a aplanarse, logrando conformar empresas más matriciales donde, de acuerdo al tipo de proyecto, el líder del mismo no necesariamente sea la persona más añosa sino el más idóneo en función de los objetivos planteados.

Adicionalmente, considera que es muy difícil poder cambiar la cultura organizacional. Sin embargo, a pesar de que los valores de la compañía permanezcan constantes, considera que lo que sí cambia es su traducción en hechos concretos. De esta manera, ejemplifica que el valor de la proximidad en Danone, hace unos años era mantener reuniones mensuales con los diferentes jefes mientras que hoy en día está dado

por una relación cercana y continua entre jefe y subordinado, prevaleciendo el concepto de “*open office*”.

Por último, afirma que su principal desafío consistió en lograr cambios en los puestos senior y que, hacia el futuro, definitivamente piensa que el desafío se encuentra en darles un lugar más privilegiado a los mayores en la empresa y en la sociedad en general de manera que la oferta de trabajo también sea atractiva para los *seniors*. Afirma que deberá existir un equilibrio en lo que la sociedad valora ya que, si bien en la actualidad existe una tendencia a darle una gran importancia a “lo nuevo”, esto no es lo único importante, también es fundamental la experiencia y trayectoria de los más experimentados. De esta manera, piensa que también se lograría alcanzar una revalorización de los jóvenes hacia los mayores.

- **Entrevista Juan Martín Casullo**

Gerente de Recursos Humanos para Argentina y Uruguay / HR Leader / Business HR Partner en GSK. Anteriormente: HR Manager / Director en General Mills; HR Manager en GlaxoSmithKline (GSK).

El entrevistado considera que una de las diferencias sustanciales que se perciben entre generaciones tiene que ver con el abordaje de cuestiones tecnológicas. Así, afirma que las generaciones más jóvenes se encuentran totalmente familiarizadas con la tecnología debido a que nacieron con ella. Esto motiva una sustancial diferencia con los empleados mayores, quienes pasaron una gran parte de su trayectoria laboral sin este tipo de herramientas por lo que tuvieron que adaptarse a los cambios tecnológicos y a la aplicación de la tecnología a su forma de trabajo, la cual se solía hacer de otra forma. Sin embargo, también considera que el hecho de que los más jóvenes sean más habilidosos y dóciles con la tecnología, no significa que aprendan más rápido. Estos últimos presentan ciertas ventajas en cuestiones tecnológicas, pero, por el contrario, esto no implica que sean más rápidos en los procesos de aprendizaje.

Por otro lado, en cuanto a las similitudes que encuentra entre integrantes de las diferentes generaciones, identifica principalmente:

- La importancia del factor social, entendida como la aceptación desde el punto de vista de otras personas. En dicho sentido, ejemplifica que, en todos los casos, los empleados, independientemente de su edad, valoran el status empresarial que

posee para identificarse frente a otros. Así, se percibe con mayor valor indicar que es “Jefe” de un determinado sector, a tener un puesto de menor jerarquía. A pesar de esto, afirma que las personas mayores tienen una mayor confianza en sí mismos dada su trayectoria.

Por su parte, cuando se le preguntó sobre el tipo de problemáticas, cambios y desafíos existentes en el campo laboral si se hiciera una división entre el contexto organizacional cuando no existía la generación Y comparado con el actual contexto donde los millenials son parte de la fuerza laboral de la empresa junto con los baby boomers y los gen X, indicó que no considera que sean tan distintos los patrones de comportamiento entre sí. De esta manera, ejemplificó su afirmación con la siguiente anécdota personal: “Si me pongo a pensar, cuando yo empecé mis primeras experiencias laborales, también estaba ansioso por crecer profesionalmente, aprender y me quería llevar el mundo por delante, y ahí estaba mi jefe o las personas más grandes que me frenaban un poco y que, de hecho, desde mi punto de vista en aquel momento, consideraba que tenían un ritmo de trabajo lento para mis pretensiones. En la medida que uno va sumando experiencias, que es lo que a mí me gusta llamar como “horas de vuelo”, te das cuenta que cada cosa necesita su tiempo de maduración. Necesitas haber hecho cierto recorrido porque, de hecho, yo creo que la vida se trata de experiencias y, para haber adquirido diferentes experiencias, es necesario tiempo y horas de vuelo. Vos me podrás decir que hay gente joven muy bien capacitada, y es cierto. Porque justamente, las horas de vuelo se tratan de eso. Un piloto necesita cierta cantidad de horas voladas y puede ser que haya gente relativamente joven que las tenga, como así también hay personas que independientemente de la edad, nunca lleguen a cubrir esas horas y nunca puedan ser pilotos. Pero, igualmente, y por más dedicada que la persona pueda ser, necesita cubrir esas horas de vuelo e inevitablemente esto lleva un tiempo. Sumado a ello, agrego algo más, no solamente es importante la cantidad de horas voladas sino también la calidad de esas experiencias”.

En este sentido, el Mg. Casullo, considera fundamental en las personas que selecciona, la claridad en sus objetivos, lo cual también considera que es un factor independiente de la edad del individuo. De esta manera, afirma que hay jóvenes que tienen una gran claridad, así como también hay personas adultas que, muy a pesar de su experiencia, les cuesta definirse a sí mismas y tener en claro sus objetivos.

Con respecto a su opinión acerca de la posibilidad de adecuar los planes de carrera y su grado de asentimiento con la afirmación de que anteriormente “atraía la promesa de ‘hacer carrera’ en una misma organización”, aseveración que a los jóvenes de la Gen Y

esto no les atrae como propuesta de carrera, indicó que si bien en las generaciones a las que pertenecen nuestros abuelos o, incluso, padres, es fácil encontrar personas que trabajaron toda la vida para una misma empresa; muy por el contrario, se observa en los curriculums de los más jóvenes, es muy común identificar que en pocos años estuvieron en diferentes organizaciones.

Sin embargo, sostiene que el foco está puesto en las experiencias de la persona, piensa que está más relacionado con lo que la empresa puede ofrecerles a sus empleados en calidad de experiencias. Así, ejemplifica con un caso cercano de un puesto directivo en el área de marketing para la categoría de cosmética y perfumería de Unilever, persona a quien le ofrecieron un cambio de puesto para trabajar en alimentos y bebidas. En dicho caso, explica que, si bien se trata de la misma empresa, hacer ese cambio interno aplicaría prácticamente como un cambio de empresa. Si bien alude que hay pocas empresas que pueden ofrecer esta diversidad de experiencias, sostiene firmemente que en la actualidad el desafío de las organizaciones se encuentra en tener la capacidad de poder ofrecer diversas experiencias.

Por su parte, con respecto a la necesidad de búsqueda de un equilibrio entre la vida personal y el trabajo, considera que no es patrimonio de los millennials sino que siempre existió dicha necesidad. Sin embargo, piensa que de acuerdo a la época y al contexto, las personas no se arriesgaban a retirarse antes de su empleo ni se objetaba si había que quedarse trabajando horas extra.

Asimismo, con respecto a nivel de compromiso de las diferentes generaciones para con su empleador, indica que en todas las generaciones hay personas más y menos comprometidas con su trabajo. En su caso, suele poner mucho foco en el proceso de selección con una serie de actividades y entrevistas para captar el personal mejor capacitado y que tengan estas características además de sus objetivos bien claros.

Adicionalmente, en relación a esto, también hace una distinción entre “compromiso” e “involucramiento” ya que considera que son dos niveles muy diferentes. Así, sostiene que cuando una persona está comprometida con su trabajo, significa que hace bien su tarea y dentro de los tiempos establecidos. Sin embargo, lo más difícil consiste en lograr el involucramiento de los empleados, lo cual implica contar con personal involucrado. Para el entrevistado, estar involucrado significa que la persona además de hacer bien su trabajo y dentro los límites esperables, además genera propuestas y pone su impronta, es decir, supera las expectativas de lo que se espera de ese empleado. En este sentido,

considera fundamental contar con personas involucradas y no sólo comprometidas porque, en ese caso, existe un contrato emocional y no sólo un contrato psicológico.

En cuanto al incremento de la rotación en el caso de los empleados más jóvenes y las implicancias que esto tiene para la empresa, indica que es imposible retener a una persona que se quiere ir de la organización. Dicho esto, aclara que le tocó trabajar en dos empresas muy contrapuestas: una donde había mucha estabilidad en el personal y otra donde la rotación era extremadamente elevada.

Así, afirma que las principales causas de rotación están dadas por los jefes. Es difícil retener en la empresa a un empleado que tiene conflictos con el jefe. En estos casos, sostiene que lo más factible es que finalmente la persona decida irse. Por otro lado, considera que el salario es otro factor fundamental.

- **Entrevista a experto: Martín Saiz**

Jefe de Recursos Humanos en Cromosol.

Con respecto a las principales diferencias que el entrevistado encuentra entre las personas que están más próximas a jubilarse (50 años en adelante) y las generaciones más jóvenes, radica en la diferencia existente en cuanto a las concepciones de trabajo. Así, explica que las personas más grandes sienten al trabajo como parte de su vida.

Asimismo, apalancándose en el 63% de la nómina de empleados de la empresa conformada por millennials, sostiene que se caracterizan por no tener una conciencia colectiva de trabajo, son más individualistas. Afirma que para dicha generación el trabajo no estructura su vida, sino que lo sienten como algo “pasajero”. No sienten nivel de pertenencia, sino que le asignan una preponderancia menor, lo ven como un medio para perseguir otros fines personales. Así, considera que no asocian el desarrollo de la empresa a su propio desarrollo, sino que poseen una visión cortoplacista, lo cual podría generarles problemas en el mediano plazo.

Por su parte, considera que las generaciones intermedias entre los mencionados extremos, representada por la generación X, están más cerca de la visión de su generación predecesora que de los millennials. Sostiene que para acceder a mandos medios o liderar un equipo, hace falta experiencia, y la guía de los más experimentados. Así, afirma que los millennials no son conscientes de esto y que no se forman para liderar. Por el contrario,

priorizan proyectos personales, tener más vacaciones u otro tipo de eventos personales, pero que no piensan en el mediano plazo sino que viven principalmente el presente.

Adicionalmente, adhiere con la afirmación de que los millennials quieren hacer carrera y lograr ascensos más rápidos que otras generaciones. Sin embargo, considera que si bien dichos empleados piensan que tienen la capacidad, les falta experiencia y de allí su convicción de en, aproximadamente, 10 años las empresas podrían tener problemas de liderazgo.

Por otro lado, desde una perspectiva de los cambios en las políticas de recursos humanos que se han producido, considera que además de los paquetes de beneficios para los millennials, lo que está migrando son las políticas de la industria de recursos humanos en general. Afirma que está cambiando el trabajo. Así, ejemplifica que en la empresa donde trabaja podría sustituir el 100% de la mano de obra por tecnología, que es el principal costo dentro de la empresa, lo cual permitiría obtener un margen de rentabilidad más elevado, sin licencias ni problemas dado el nivel de competencia tan elevado. Adicionalmente, profundiza en que dada la elevada carga impositiva que posee Argentina en la industria automotriz, debería recomendar que se invierta en tecnología y no en recursos humanos. Así, este cambio dispara intentar retener a las personas que acompañan el cambio. Desarrollando esta idea, ejemplificó que en 2017 se implementó un mapa de almacenes en la planta lo cual provocó que quince personas no tuvieran funciones. De esta manera, para retener a dichos empleados, se tuvo que crear un sector nuevo. Esto implicó el desarrollo de un plan de recursos humanos a 5 años con el objeto de encontrar el balance entre la cantidad de empleados y la tecnología a aplicar. En esta disminución de recursos humanos necesarios para el funcionamiento de la organización, considera que los empleados más experimentados generan un mayor aporte en comparación a los millennials, quienes se forman mirando un tutorial de YouTube y, en la actualidad, la necesidad del negocio está por encima de tutoriales.

Por otro lado, considera que la propuesta basada en “hacer carrera toda tu vida en una empresa” en la actualidad no aplica ya que, en la evolución laboral, lo que cambia es el trabajo. Así, sostiene que anteriormente, el trabajo estructuraba a las sociedades, pero que hoy en día esto se da distinto debido a un cambio en el concepto del trabajo en la sociedad.

Con respecto a la tendencia de búsqueda del equilibrio entre el trabajo y la vida personal, no lo considera correcta ya que indica que está comprobado que cada vez se

trabaja más horas en relación con el ocio. Asimismo, afirma que el nivel de conectividad genera dificultades en establecer una diferencia entre la vida personal y el trabajo.

Con referencia al incremento en la rotación de los empleados más jóvenes, indica como principales causas la aparición de proyectos personales originados en los requerimientos que la relación de dependencia no satisface hoy en día.

No obstante, considera que aún es pertinente invertir recursos en capacitación a empleados ya que, si se detectan talentos, se les paga más que al resto, se les otorga ciertos beneficios como capacitaciones exclusivas y de apoco se los involucra en reuniones de la dirección, esto podría reducir la potencial desvinculación de dicho empleado.

Por otro lado, sostiene que la organización debe entender los cambios constantes a los cuales estamos sometidos, por lo que el área de Recursos Humanos debería ser el nexo para que la nómina en general entienda y cambie, con el fin de que el negocio se adapte rápidamente también. Afirma que debe existir un equilibrio entre la tecnología y la persona, que es quien debe adaptarse al negocio.

En cuanto al tipo de estructura, considera que la misma varía en función del tipo de empresa. Sin embargo, considerando el costo laboral para la empresa, resulta conveniente un tipo plano de estructura. Adicionalmente, las nuevas tecnologías generan nuevos trabajos. Así, si se tiene una estructura plana de organización, se debe convencer a la dirigencia que no se pierde poder ni control sobre la empresa.

Por último, entre los principales desafíos que deben afrontar las empresas hacia el futuro, considera que sería pertinente convertir el área de Recursos Humanos en un sector que reduce la brecha entre lo que se enseña en la facultad y las exigencias del mercado ya que cada vez, en mayor medida, se requieren nuevos perfiles de trabajadores. Así, sostiene que las estructuras laborales deben redefinirse.

- **Entrevista a experto: Alicia Peirano de Barbieri.**

Co-Director en Nextmove – Transiciones de Vida y Carrera. Consultora especializada en recursos humanos.

Entre las principales diferencias halladas entre los perfiles de las diferentes generaciones encuentra la permanencia en la compañía. Así, antes eran valorados aquellos empleados que poseían una larga y estable trayectoria en la misma organización ya que se consideraba un indicador de seriedad, perseverancia y compromiso por su trabajo. Así,

los más estables eran los perfiles buscados. Sin embargo, en la actualidad, el promedio de estadía en un empleo es menor a cuatro años en cargos gerenciales. De hecho, hoy en día, las experiencias en distintas compañías a nivel gerencial son percibidas en forma positiva ya que demuestran flexibilidad. En resumen, la entrevistada considera que la gran diferencia entre ambas generaciones, se encuentra dada por la estabilidad y el sentido de pertenencia con la empresa.

En cuanto a los rasgos positivos a nivel laboral de los millennials, la entrevistada destaca la comunicación informal, el trabajo en equipo, el manejo de la tecnología, la flexibilidad y su adaptabilidad. Por su parte, la generación X considera que posee características de ambos grupos: la formalidad característica de los baby boomers y, por otro lado, los requerimientos de libertad.

Por su parte, no considera que existan puntos negativos de cada generación. Piensa que existen buenos candidatos y candidatos con menos competencias en todas las generaciones. Asimismo, sostiene que los millennials son más inconstantes.

Adicionalmente, como principales problemas que generó la incorporación de los millennials en las organizaciones, destaca la demanda de información, la solicitud constante de retroalimentación, y la evaluación continua. Por este motivo, considera que es difícil la convivencia de todas las generaciones.

A su vez, a nivel gestión, dichos cambios impactan en las áreas de Recursos Humanos que pretenden atraer millennials. Ya no atrae la promesa de hacer carrera en una organización, en la actualidad, nadie considera como opción válida el jubilarse en una sola empresa. Por este motivo, las empresas deben estar preparadas para la retención de los talentos.

En cuanto al equilibrio entre la vida personal y laboral, afirma que es una característica de los millennials, tendencia desarrollada en conjunto con el *home office* y los distintos derechos del trabajo.

Sin embargo, considera que la convivencia entre generaciones resulta compleja debido a que los empleados con mayor trayectoria no aceptan que los millennials se retiren temprano por cuestiones personales.

De todos modos, sostiene que, igualmente, resulta conveniente invertir en retener a las nuevas generaciones, capacitarlas y otorgarles desafíos importantes.

Considera que es factible lograrlo implementando la posibilidad de que el empleado rote dentro de la empresa, cambiándolos de área, de producto o, incluso, de país en el caso de empresas que poseen esta posibilidad para generarles interés y retenerlos.

Por otro lado, dado el contexto actual, afirma que las empresas se deben adaptar a las nuevas generaciones y que los beneficios deberían estructurarse en función de los requerimientos de cada empleado, deberían ser personales de manera que cada persona tenga la posibilidad de elegir sus propios beneficios.

Para implementarlo, sugiere proporcionar un menú cerrado de beneficios que sea propuesto por la empresa para que el individuo pueda elegir entre las alternativas que la empresa brinda.

En cuanto a estructuras organizacionales, afirma que cambian constantemente por motivos de negocios. Dado el contexto actual, considera que una estructura ideal debería ser horizontal. Sin perjuicio de ello, también se debe tener en cuenta que esto depende del negocio y de la industria.

Sin embargo, considera que no es posible la convivencia armónica entre las distintas generaciones, que resultaría muy difícil.

Por último, afirma que los principales desafíos que existen en la actualidad para lograr dicha convivencia, consiste en aceptar la diversidad y las características distintivas de cada persona, con el objeto de evitar excluir talento.

- **Entrevista a experto: Eliana Polifrone.**

Coach y trainer especialista en habilidades blandas, Recursos Humanos. Consultora especializada en recursos humanos.

Con respecto a las principales diferencias encontradas entre los perfiles de las diferentes generaciones, sostiene que cada una de ellas, en sus primeras experiencias laborales, tuvieron sus ventajas en el contexto económico, social y político que atravesaron. De esta manera, los baby boomers, en su época de pleno desarrollo laboral, tenían perfiles muy productivos, buscando la máxima productividad lo cual era un diferencial positivo para ese entonces. Sin embargo, esto implicaba mucho esfuerzo y muchas horas de trabajo dejando el plano familiar en un segundo plano. Una generación que buscaba desarrollar su carrera profesional en una única empresa para la cuál estaban totalmente comprometidos. Sin embargo, visto desde una perspectiva actual, sigue siendo una generación que busca la estabilidad, que no se plantea realizar cambios porque nació y vivió en un contexto que había mucha más estabilidad. Sin embargo, estas

características y patrones en términos generales, pueden condicionar a que, en la actualidad, se frenen ciertos avances y aprendizajes a nivel organización.

Por su parte, considera que la generación X, es una generación que se volvió muy individualista ya que surgieron en el contexto situaciones de desconfianza a nivel económico, el quiebre de muchas grandes instituciones. Es una generación que busca tener un desarrollo profesional e, incluso, generarse su propia carrera, autodesarrollo, buscaron capacitarse constantemente, realizar maestrías, tener experiencias en el exterior, lo cual puede ser favorable para la compañía. En esta generación también se observa la adicción al trabajo, la necesidad de hacer carrera en la empresa. Sin embargo, considera que es una generación que luego de los 40 años comienza a replantearse y pensar en su futuro personal y profesional.

Con respecto a la generación Y, muchos hijos de baby boomers, el hecho de haber nacido en un contexto de plena transformación, se presenta como ventaja ya que el cambio en sí mismo no sólo le resulta más fácil sino que le gusta. Esto también puede traer aparejado como desventaja el incremento de la rotación, ya que, si consideran que la organización se mantiene estática o no resulta acorde a sus expectativas, deciden retirarse. Así no poseen resistencia ante situaciones que no les resultan de su agrado o que no coinciden con sus valores. Por el contrario, un valor fundamental para esta generación es la autonomía, la creatividad, el autodesarrollo, siendo el trabajo una posibilidad de desplegar sus cualidades o aquello que les gusta.

Por su parte, en cuanto a los inconvenientes que surgen con el advenimiento de esta nueva generación, aparece como problema la rotación de personal a un ritmo que no estaban acostumbrados (hay casos de empleados que permaneces 6 meses o un año en un puesto y luego deciden irse a otra compañía). Esto influye al momento de hacer el reclutamiento y la selección del personal. En los millennials se observa como patrón recurrente, personas que avanzan en el proceso y luego llaman diciéndo que ya consiguieron otro trabajo o que no les interesa la búsqueda y, en algunos casos, ni siquiera se lo comunican al reclutador o a la empresa, actitudes que resultan generar un gran problema. Esto no ocurre en la generación X ni en los baby boomers.

Otro inconveniente que percibe se vincula a las reglas, normas y políticas. Es una generación que expresa lo que piensa sobre los procesos, políticas y jefes, lo cual entra en disonancia con sus generaciones predecesoras, quienes presentan mucho respeto por la autoridad en el cargo. Por el contrario, los millennials presentan un mayor respeto por la persona que al cargo en sí mismo lo cual genera un gran desafío desde un punto de

vista del liderazgo. Valoran una gestión democrática que desafía, que da feedback, que pregunta “cómo estas” o “cómo te sentís”. Esto hizo re plantear a los líderes más allá de sus cargos, viéndose en la necesidad de adecuar sus formas de comunicarse y liderar esta generación.

En línea con lo recién expuesto, se debió repensar el rol de los líderes y su comunicación, el trato a nivel de proceso de reclutamiento y selección.

Por su parte, con el auge de las redes sociales, las empresas tuvieron que expandir sus canales de reclutamiento para capturar a estas personas que tienen un estudio y un nivel económico medio-alto. La incorporación de canales de reclutamiento digitales, tales como Facebook o LinkedIn, generó un cambio de paradigma en el que las organizaciones empezaron a tener que atraer la atención de las personas, mientras que las generaciones anteriores iban a buscar el trabajo. Los reclutadores han tenido que comenzar a buscar a su fuerza laboral a través de diferentes medios con propuestas de trabajo atractivas, con anuncios que ofrecen paquetes de beneficios, posibilidades de desarrollo profesional, buen clima laboral, teletrabajo, vestimenta casual, días off, entre otros. También se han incorporado los programas de jóvenes profesionales, en los que rotan por distintos roles dentro de la empresa para rápidamente conocer el manejo global de la organización, ya que las nuevas generaciones se caracterizan por querer aprender de manera rápida y que exista un buen ambiente laboral entre líderes y colegas.

A su vez, algunas compañías comenzaron a ofrecerles la oportunidad de relocalizarlos o de viajar en caso de que la empresa sea multinacional, debido a que son personas a las que le interesa viajar y conocer nuevos lugares. Además de esto, también les interesa que en el entorno de trabajo se fomente la diversidad en todos los aspectos y sentidos y no tolera la discriminación bajo ningún punto de vista.

Otro de los cambios observados refiere a los planes de capacitación y desarrollo, originalmente pensados para mandos medios y gerenciales. Sin embargo, para esta generación, el desarrollo no es sólo a nivel vertical sino también horizontal, ya que su prioridad no es el poder, sino el aprendizaje, la rotación de áreas y el trabajo en proyectos o por objetivos.

Por su parte, considera que el concepto de “hacer carrera” es obsoleto para esta generación, debido a que no buscan hacer carrera, sino armar su carrera en función de su placer o disfrute, lo cual en general no está dentro de la compañía. Las organizaciones deben aceptar que esta generación no va a permanecer muchos años en la firma y que la rotación va a ser algo normal.

Considera que, en función de lo previamente mencionado, las empresas deberían pensar en otra modalidad de trabajo como contratos de trabajo por proyectos o basados en equipos multifuncionales. Las nuevas generaciones buscan objetivos concretos; no desean estar muchos años para aprender determinadas tareas.

Adicionalmente, afirma que las empresas deben tomar conciencia que es necesario salir del paradigma que venía primando, para dar lugar al cambio en la concepción de la vida y el trabajo. Así, deben buscar mayor flexibilidad, comprender las diferentes perspectivas, lograr una buena convivencia entre las distintas generaciones ya que cada una tiene algo para aportar: los adultos en experiencia valiosa mientras que los jóvenes en los cambios tecnológicos y nuevas modalidades de trabajo; existen diferentes miradas y concepciones laborales.

Si bien comparte la afirmación de que buscan el equilibrio entre su vida personal y el trabajo, amplía que también buscan integrar ambas cuestiones, es decir, que el trabajo sea parte de su vida y su vida personal pueda ser parte de su trabajo, no como algo separado sino en forma integrada. Así, buscan que el trabajo sea disfrute y parte de su vida, tanto en un emprendimiento como en una empresa. Las diferentes concepciones del trabajo pueden generar conflictos con otras generaciones porque este comportamiento entra en conflicto principalmente con la generación X, quienes desean lo mismo que ellos pero no pueden hacerlo.

Con respecto a las razones por las que deciden abandonar sus empleos, afirma que se debe a que buscan y necesitan cambios e involucrarse en nuevos proyectos, especialmente cuando las organizaciones se vuelven rígidas o son organizaciones muy grandes que deben cumplir con su burocracia. Por su parte, otras variables que motivan la rotación son el clima laboral, el tipo de relación que posean con su jefe, líder de equipo o compañeros. Así, cuando perciben un desequilibrio entre lo que desean personalmente y lo que ocurre en la organización, o si sus valores personales no coinciden con los valores organizacionales, deciden abandonar sus trabajos.

En cuanto a la retención, afirma que a los millennials no les agrada el concepto de “retener”, desean que los atraigan o motiven. Considera que las empresas deben generar contextos atractivos de trabajo, buenas oportunidades de aprendizaje y que el mismo sea rápido. En este sentido, la tendencia está migrando hacia el microlearning o macrolearning. A su vez, se deberían ofrecer beneficios tales como salud, cuidado personal, aprendizaje de idiomas, más allá de la remuneración.

A su vez, reflexiona que la empresa es quien se debe de adaptar a los millennialls, porque de lo contrario, los millennialls empiezan a crear sus propias compañías. Asegura que deben existir espacios al dialogo entre diferentes generaciones para encontrar puntos en común.

Por otro lado, opina que una buena política de recursos humanos no es suficiente. Si bien apalancan el cambio, debe evidenciarse un compromiso cultural para su posterior modificación de sistemas de recompensa, reclutamiento, capacitación y desarrollo.

En cuanto al tipo de estructura, afirma que aquellas más planas resultan ser más compatibles con las nuevas generaciones. Así, más allá de la autoridad formal o del poder del puesto que se ocupa, en la hocracia, la autoridad o roles van rotando, de manera que se arman círculos de trabajo donde surgen líderes y esos líderes varían en función de cada proyecto. Las diferentes generaciones no sólo se pueden adaptar a este tipo de organizaciones, sino que deben hacerlo debido a que el contexto actual exige organizaciones ágiles para evitar el fenómeno de inercia organizacional consistente en reiterar la forma de abordar las situaciones.

Tomando en consideración la estructura formal e informal, considera que debe haber un equilibrio. Adicionalmente, asegura que la generación Y tiene impacto en ambas estructuras. De esta manera, los líderes se encuentran al servicio de los empleados, quienes, como contrapartida, no buscan ponerse al servicio del líder. En los aspectos formales, en estrategias, en la definición de la misión y visión se requieren liderazgos fuertes, pero luego se debe invertir la pirámide y fundamentalmente promover la autonomía de los empleados. Los millennialls son una generación que busca ser autónoma y empoderada.

Por último, con independencia de las generaciones, el management exitoso exige una visión clara, que motive a sus empleados más allá de su puesto o cargo, para que sientan el propósito de la organización como propio. Así, se requiere flexibilidad, adaptación a los cambios, hacer foco en las relaciones y vínculos, trabajar en la comunicación y en el cuidado del personal, independientemente del cargo.

- **Entrevista a experto: Hernán Mojoli Cuello.**

Coach y trainer especialista en habilidades blandas, Recursos Humanos. Consultora especializada en recursos humanos.

Con respecto a las principales diferencias entre generaciones, considera que, si bien existen patrones comportamentales que los caracterizan, la forma de integrar o no estas disimilitudes dependen de la cultura organizacional de la compañía en la cual se desempeñan. Así, ejemplifica que existen culturas con una marcada predominancia de visiones paternalistas y antiguas, que promueven grandes diferencias entre los tipos de posiciones laborales y, como consecuencia, entre generaciones.

En cuanto a características, los baby boomers tienen una concepción más largoplacista (ingresan a una organización y permanecen allí hasta su retiro), son más propensos a valorar estructuras formales, buscan crecer jerárquicamente en la misma compañía. En general, suelen priorizar cuestiones opuestas a las generaciones más jóvenes. Los mayores puntos de divergencia refieren a la forma en que conciben las estructuras, a la relación jerárquica, y a la concepción del liderazgo: líderes o jefes.

Asimismo, considera que estas diferencias pueden ocasionar inconvenientes a nivel organizacional originadas por estructuras mentales distintas. En este sentido, ejemplifica que las generaciones de rangos etarios superiores valoran la cantidad de horas dedicadas al trabajo; sin embargo, esto no es un indicador de rendimiento.

Por su parte, con el fin de intentar sosegar estas posturas, presenta políticas implementadas por diferentes empresas, entre ellas, Unilever Argentina. Dicha compañía ha implementado tutorías cruzadas entre millennials y los jefes y gerentes. Así, las personas de rangos etarios superiores asesoran a los jóvenes profesionales en temas organizacionales y de carrera profesional mientras que éstos, por su parte, los asesoran en metodologías ágiles, utilización de herramientas digitales, entre otras.

A su vez, también hace mención a que muchos millennials en la actualidad ya ocupan roles de liderazgo, lo cual también resulta ser un indicador de la cultura que promueven aquellas compañías que decididamente proponen en puestos gerenciales a personas relativamente jóvenes.

En cuanto a la propuesta de hacer carrera en una misma organización, la cual muchos especialistas afirman que está perdiendo atractivo en las nuevas generaciones, Mojoli indica que depende del tipo de organización. Esto se debe a que, en el caso de empresas grandes como Unilever o Accenture, por brindar un ejemplo, brindan varias posibilidades de hacer rotación interna o de realizar experiencias internacionales a sus empleados. Así, cada cambio y cada experiencia podría ser equivalente a un cambio de empleo; considera que, incluso, esto puede asociarse a la existencia de diferentes empresas en una misma compañía. De esta manera, considera que el revisar el currículum

de un candidato, el hecho de tener mucha antigüedad en una misma compañía no le resulta una señal de alarma. Por el contrario, sí lo hace que la persona se encuentre en el mismo puesto luego de una gran cantidad de años. Esto lo asociaría a personas que no se han relacionado con otras áreas, personas proclives a mantenerse en su zona de confort. Desde su opinión como experto en recursos humanos, valora perfiles que han rotado por diversas áreas y que han tenido alguna experiencia internacional. A su vez, también considera que es muy positivo volver a incorporar empleados que hayan abandonado la organización en busca de nuevas experiencias y desarrollo profesional, porque eso denotaría que el individuo posee un lazo con la firma más allá de lo económico ya que vuelve a elegir a la compañía.

Tomando en consideración el equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual resulta ser uno de los deseos más presentes en los millennials, considera que uno de los conflictos que se pueden generar al respecto se debe a que, las generaciones de rangos etarios superiores, consideren que el trabajo sea meramente el trabajo y deba desarrollarse en la compañía, obviando posibilidades de teletrabajo. Sostiene que son personas que quieren, por cuenta propia, “ir a trabajar” a la organización. De hecho, para los baby boomers, un indicador de su nivel jerárquico y de su poder se encuentra basado en el tamaño que posee su oficina.

En relación al nivel de compromiso considera que la generación Y se encuentra comprometida con los proyectos pero no con las organizaciones. Así, considera que aquellas compañías que no les den la posibilidad de pertenecer a diferentes proyectos, incluso, interdisciplinarios, en los que sientan que aprenden y que pueden aportar su valor, resultará en empleados que terminen abandonando la organización.

Adicionalmente, agrega que muchas organizaciones han tendido a subcontratar y tercerizar ciertas actividades lo cual resulta ser de mutuo beneficio para ambas partes, ya que las empresas evitan incrementar su nómina de empleados mientras que, la compañía o profesional que imparte el servicio, se encuentra comprometida con la tarea y servicio que desempeña.

En cuanto a los desafíos que las compañías poseen a futuro, considera que es prioridad la adaptación de las estructuras organizacionales hacia formatos más flexibles y simples. Por su parte, también considera que se requiere adecuar la forma de contratación. Si bien esto implica cambios en la legislación, piensa que podrían realizarse contrataciones por proyectos específicos.

En cuanto a los tipos de estructuras formal e informal, considera que si se mantienen las estructuras rígidas, esto evita que el conocimiento se genere y fluya en forma orgánica. A su vez, afirma que es fundamental la existencia de los denominados organigramas ocultos, término asociado a la estructura informal, para agilizar tareas y procedimientos. Así, considera que el poder de la estructura informal seguirá estando presente en todos los tipos de estructuras formales.

En cuanto al tipo de estructura ideal, afirma que deberían tender a ser más horizontales, en las que no hayan jefes tal como ocurre en las holocracias o redocracias. Afirma que son estructuras que funcionan correctamente en el mundo, siendo formatos que trabajan por intereses que conllevan a una responsabilidad mayor. Estos casos se guían por proyectos y conocimientos. Sin embargo, resulta pertinente destacar que estas organizaciones tienen muy marcado su propósito y nuclean a sus empleados en función a dicho objetivo.

Por otra parte, confiesa que uno de los consejos recibidos por empresarios reconocidos consiste en no tomar decisiones como si fueran las mejores compañías, pasar a ser una holocracia, con estructuras más horizontales.

Así, la importancia de la dirección es fundamental para poder adaptar sus estructuras. Sin perjuicio de ello, en el caso de estructuras más burocráticas, considera que con una buena gestión de recursos humanos podrían realizarse ciertas adecuaciones para adaptarse a la realidad actual, sector que, considera, ha tomado aún mayor relevancia con la pandemia.

Por su parte, en relación a las implicancias que la rotación posee en toda compañía, confirma que el tiempo de permanencia de los empleados en una organización se ha reducido y, en vinculación con ello, afirma que las organizaciones deberían ser más flexibles, aceptar que es una realidad del contexto laboral actual, de manera que sugiere reducir el tiempo de inducción y capacitación en sus empleados más jóvenes.

Asimismo, considera que se debería trabajar en la fidelización de los talentos, especialmente, de aquellos colaboradores que pueden aportar valor a la organización y que deseen permanecer en la empresa. No comparte la posibilidad de “retener” al empleado, ya que indica que ésta sería una práctica con resultados cortoplacistas.

Para fidelizarlos, sostiene que debe existir una comprensión profunda de los intereses del colaborador, para que la propuesta sea atractiva para ambas partes involucradas.

Por otro lado, afirma que el principal motivo por el que las generaciones más jóvenes deciden abandonar una compañía se debe al aburrimiento, a la necesidad de querer aprender nuevas experiencias.

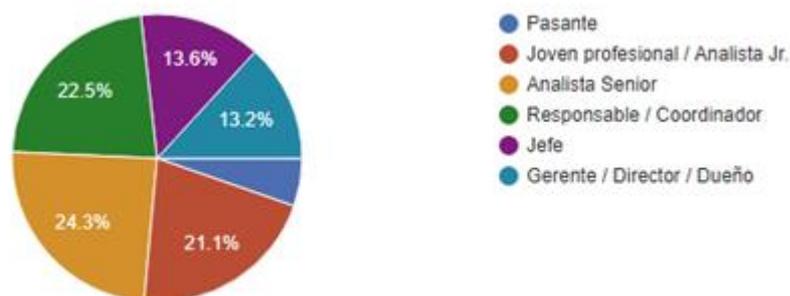
Para concluir, con respecto a las acciones aconsejables hacia futuro, considera que se debe aceptar que existen diferentes puntos de vista sobre el mismo empleo y sobre la concepción del trabajo y del mundo; que se debe intentar encontrar orgánicamente gestiones y proyectos que permitan la convivencia entre las generaciones. Considera que se deben flexibilizar ciertas políticas con el fin de brindar mayor flexibilidad y una propuesta de valor adaptada a los requerimientos de cada generación.

IV.II Análisis descriptivo de los datos obtenidos en la encuesta⁶.

A continuación, se procederá a describir y analizar los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas a empleados de diferentes generaciones laboralmente activos en empresas ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Como podrá observarse, la encuesta estuvo focalizada en empleados que ocupan puestos de Jóvenes Profesionales y Analistas hasta Coordinadores y Jefes dado que se infiere que por el rango etario de la población sujeta de análisis, los mismos pueden desempeñarse principalmente en dichas posiciones.

Figura 1.

Distribución por categoría de puesto laboral en que se desempeñan los encuestados.



Fuente: Elaboración propia.

⁶ Ver Anexo: Cruces de variables.

Con independencia del tipo de puesto y generación de procedencia, se detectó que las principales motivaciones en el ámbito laboral, están dadas por la autonomía con la que la persona se desenvuelve en su trabajo con un 49,3% de respuestas, seguida por la adquisición de conocimientos que luego hagan a la persona más competitiva en el mercado laboral (41,8%). Esto se corresponde con la investigación documental presentada previamente, siendo la generación Y una generación más comprometida consigo misma que a las instituciones y mayormente focalizada a trabajar por proyectos, lo cual implica un mayor nivel de autonomía.

Por su parte, al analizar el nivel de compromiso de las diferentes generaciones con la empresa en las cuales se desempeñan laboralmente, es posible observar que, si bien en todos los casos predominaron los respondientes que afirman estar totalmente comprometidos con la empresa en la cual trabajan, es posible observar que el porcentaje obtenido en dicha afirmación resulta decreciente en la medida que se van analizando a las generaciones más jóvenes. De esta manera, si bien el 82% de los nacidos antes de 1965 afirman estar totalmente comprometidos con la organización, aquellos nacidos entre 1965 y 1973, dicho porcentaje desciende a un 46%, un 39% para los nacidos entre 1974 y 1980, un 38% para los millennials (nacidos entre 1981 y 1988), un 35% para los Gen “Z” (nacidos entre 1989 y 1994), y un 28% para los nativos digitales (nacidos de 1995 en adelante). Cabe destacar que, para esta última generación, otro 28% de los encuestados considera que no se siente comprometida con la organización ni con las tareas por lo que evalúan realizar un cambio laboral. Así, encontramos que sólo en el caso de la generación más joven, se produce una dualidad de respuestas con apreciaciones totalmente contrapuestas en cuanto a su nivel de compromiso con la organización.

Por otro lado, si adicionalmente se analiza el nivel de compromiso de acuerdo a la categoría de puesto, si bien es posible identificar que la mayoría de las respuestas de acuerdo al tipo de puesto (Pasante, Joven Profesional o Analista Junior, Analista Senior, Coordinador o Responsable de área, Jefe y CEO) coincide con que se encuentran totalmente comprometidos con la organización en la cual se desempeñan, en la medida que se analizan las categorías jerárquicas inferiores, se identifica que esta afirmación se comienza a equiparar con algunas otras alternativas contrapuestas. Así, en segundo lugar, los Coordinadores afirmaron en igual medida que su compromiso de debe a las tareas en sí mismas, no compartiendo la cultura organizacional y, por otro lado, que no estarían dispuestos a sacrificar un compromiso personal por tener que realizar horas extras. Por su parte, los Jóvenes Profesionales, en segundo lugar, han afirmado que priorizan sus

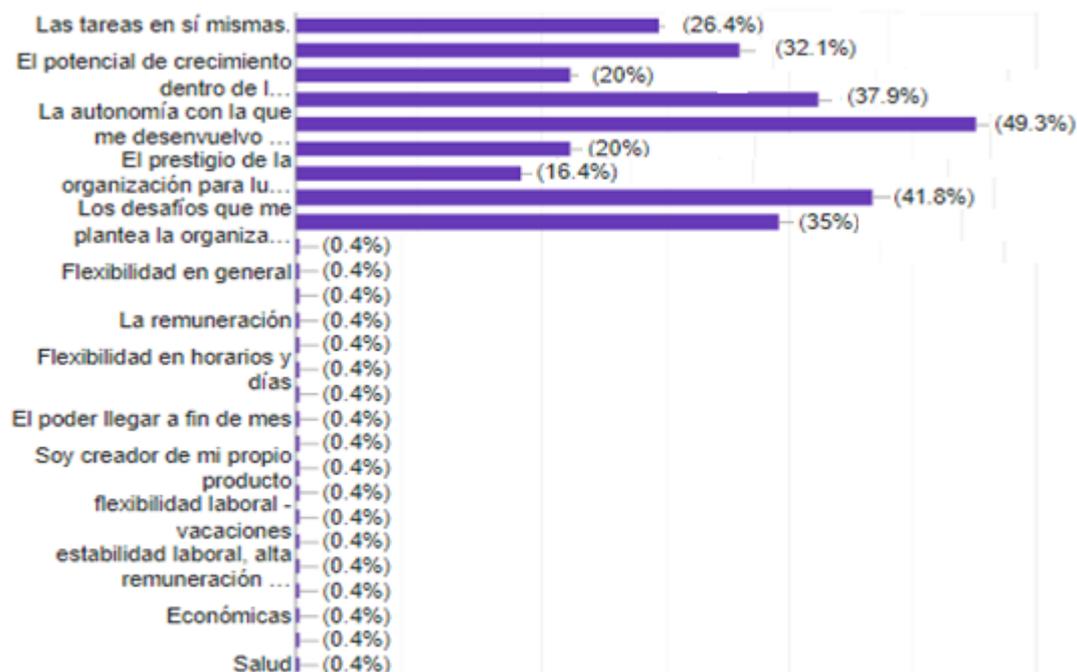
compromisos personales a pesar de estar conformes con la empresa en la que trabajan. En última instancia, los Pasantes son quienes presentan la mayor variabilidad de afirmaciones. En los dos casos previamente mencionados, la diferencia entre el nivel de respuesta obtenido de la primera afirmación supera los 10 puntos con respecto a la segunda afirmación. Por el contrario, en el caso de aquellos empleados más jóvenes, que se encuentran realizando sus primeras experiencias profesionales como Pasantes, el porcentaje de las primeras tres afirmaciones resulta ser muy similar a pesar de tratarse de afirmaciones contrapuestas. Así, un 32% se siente completamente comprometido con la organización en la cual trabaja, un 27% prioriza sus actividades personales y un 27% desea cambiar de empleo destacando que no se encuentra comprometido ni con la empresa ni con las tareas que realiza.

Con respecto a la forma en que el trabajo es evaluado, el 70% de los encuestados coincidió en que la mejor forma de evaluar su desempeño debe ser por medio de objetivos o proyectos. Este resultado resultó ser independiente a la generación sujeta de análisis y al tipo de puesto.

Asimismo, esto puede relacionarse con las variables que más motivan a los empleados en su trabajo. De esta manera, el 49,3% de los encuestados sostiene que la autonomía con la que se desenvuelve constituye el factor más importante, siendo en segundo lugar con el 41,8% la adquisición de conocimientos que luego los conviertan más competitivos en el mercado laboral. Cabe destacar que, en esta pregunta, los encuestados podían seleccionar más de una alternativa y que las mencionadas anteriormente son las que presentan un mayor nivel de repetición.

Figura 2.

Fuentes de motivación en el trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

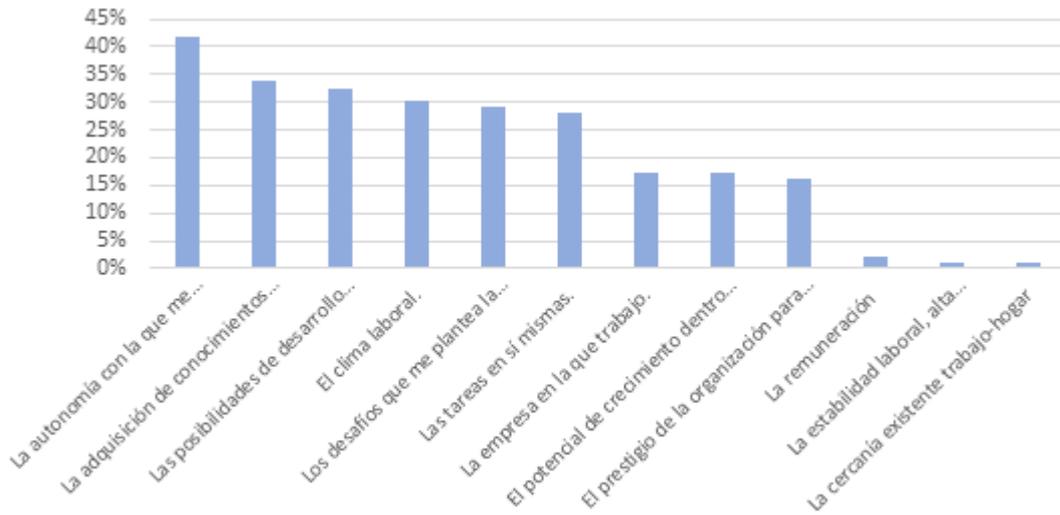
Más específicamente, los millennials coincidieron en que la autonomía (42%), la adquisición de conocimientos que incrementen su competitividad en el mercado laboral (34%) y las posibilidades de desarrollo profesional (33%) resultaron ser los factores que más los motivan en su trabajo.

Así, tal como se muestra en la Figura 3, podría afirmarse que, actualmente, los factores motivaciones intrínsecos prevalecen sobre los extrínsecos ampliamente en la generación sujeta de análisis. Así, la autonomía, la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollarse profesionalmente, el clima laboral, los desafíos que le presente la compañía, las tareas a desarrollar, el prestigio de la empresa y el potencial de crecimiento, fueron los factores motivacionales prioritarios, siendo todos ellos asociados a fuentes intrínsecas de motivación y, en consecuencia, al ámbito de la estructura informal. Tal es así, que un factor netamente extrínseco como la remuneración, sólo fue mencionada en el 2% de los casos de empleados millennials y un 0,4% en el total de la muestra encuestada. Como se observa, además de los 3 factores intrínsecos de motivación más seleccionados, también es posible advertir con similar importancia que tanto el clima

laboral (30%), los desafíos que plantea la organización (29%) y las tareas en sí mismas (28%) constituyen variables de consideración para los Y.

Figura 3.

Factores de motivación en los millennials.

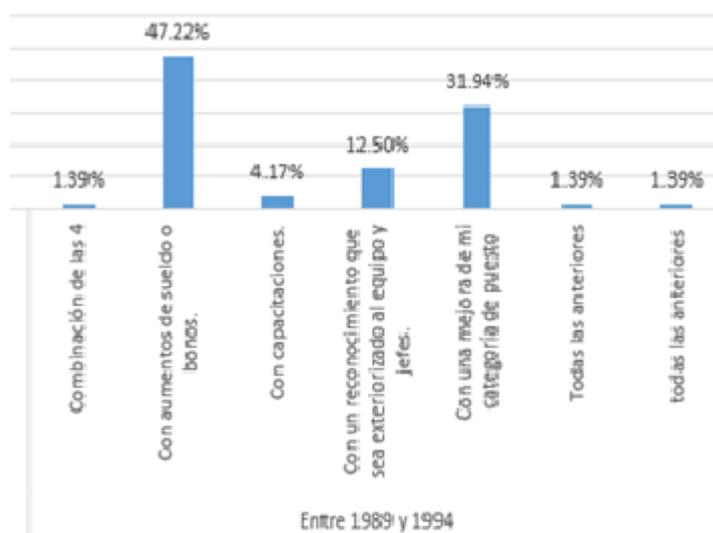


Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, también se observó que, para evaluar su buen desempeño, en todos los casos se valoraron factores vinculados a lo que se encuadra dentro de la motivación extrínseca del individuo. Así, todas las generaciones coincidieron que la demostración de conformidad por parte del empleador en relación a su trabajo, debería realizarse por medio de aumentos salariales o bonos. Sin embargo, también es posible observar que en las generaciones más jóvenes también valoran cuestiones vinculadas a la motivación intrínseca, tales como mejoras en el tipo de puesto y el reconocimiento. En igual manera, estos resultados se replican al analizarse dicha variable por tipo de puesto. Las posiciones directivas priorizan que su buen desempeño se vea reconocido a través de factores monetarios mientras que los puestos inferiores, si bien priorizan dichas variables extrínsecas, también valoran factores vinculados a atributos intrínsecos al individuo.

Figura 4.

Preferencias de la Generación Z sobre la forma de reconocer su desempeño.

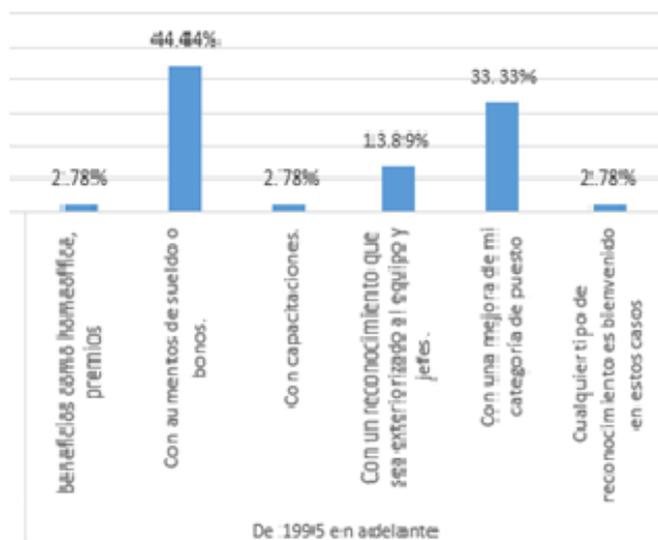


Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4, se muestra que los incentivos monetarios son los más valorados por la Generación Z al analizar sus preferencias sobre la forma de reconocer su buen desempeño con un 47,32%. En segundo y tercer lugar se encontraron las posibilidades de ascensos (31,94% del total) y los reconocimientos exteriorizados entre el personal de la compañía (12,5% de los respondentes), respectivamente.

Figura 5.

Preferencias de los Nativos Digitales sobre la forma de reconocer su desempeño.

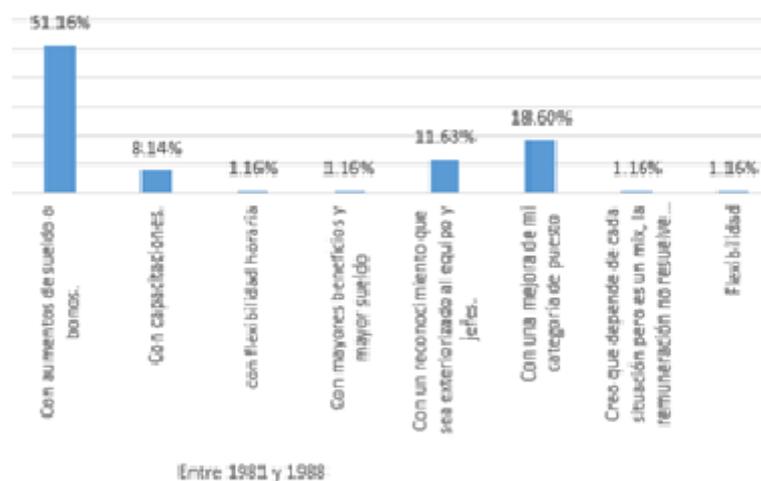


Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la figura 5, los nativos digitales consideran que la mejor forma de reconocer su desempeño es mediante incentivos monetarios en un 44,44% de los casos. Sin embargo, la posibilidad de desarrollarse y mejorar su posición laboral fue la segunda alternativa más valorada (33,33% de los respondentes). En tercer lugar, con un 13,89% de respuestas, se encuentran los reconocimientos que se exteriorizan al resto del equipo y con los jefes.

Figura 6.

Preferencias de la Generación Y sobre la forma de reconocer su desempeño.

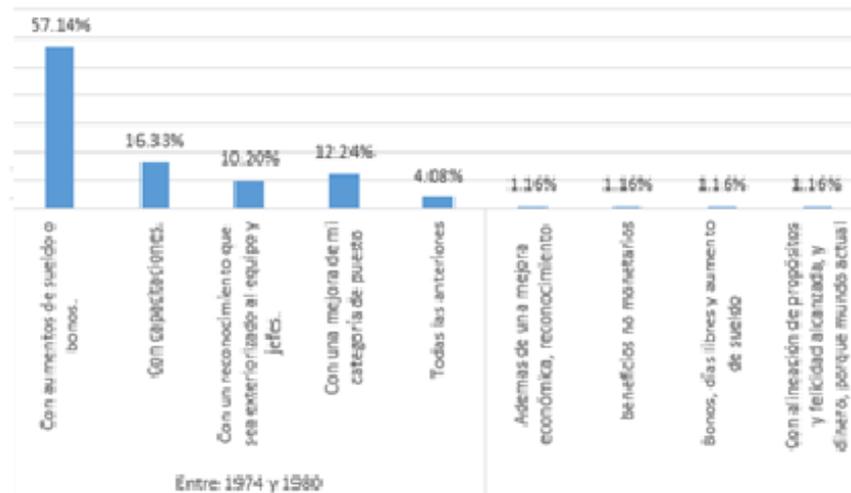


Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, en la figura 6, se puede observar que el 51,36% de los millennials consideran que la mejor forma de premiar su buen desempeño es mediante incrementos salariales o bonos, valor aún superior al considerado por las generaciones previamente mencionadas. Si bien la posibilidad de mejorar su categoría de puesto fue la segunda alternativa más valorada con el 18,60% de los respondentes y, en tercer lugar, con un 11,63% de respuestas, se ubicaron los reconocimientos exteriorizados, dicho porcentaje se redujo comparativamente en relación a los Nativos Digitales y la Generación Z.

Figura 7.

Preferencias de las generaciones predecesoras a la Y sobre la forma de reconocer su desempeño.



Fuente: Elaboración propia.

Por último, si se analizan a las generaciones predecesoras de los “Y”, es posible destacar en la figura 7, la marcada prevalencia que los incentivos monetarios poseen para los mismos al examinar sus preferencias vinculadas al reconocimiento de su trabajo.

Por otra parte, cuando se analizan cuestiones vinculadas a los distintos niveles de la estructura organizacional, es posible observar que, con independencia generacional, en todos los casos se percibe la presencia de procedimientos burocráticos en las empresas en las que se desempeñan, aseverando que los equipos de trabajo deberían reportar a un máximo de dos escalones jerárquicos lo cual implicaría la reducción de niveles

jerárquicos que pudieran burocratizar muchos procesos y, adicionalmente, que debería existir una comunicación más fluida y directa entre los distintos niveles jerárquicos.

Por otro lado, con respecto a la interacción entre generaciones en el ámbito laboral y los potenciales conflictos que se pueden generar como resultado de diferencias de expectativas y motivaciones fruto de sus diferencias etarias, fue posible observar que las generaciones mayores consideran que se produce una gran sinergia entre empleados de distintas generaciones al contar con diferentes puntos de vista y estilos de trabajo. Si bien esta afirmación se replica en las generaciones más jóvenes, es posible indicar que éstos, adicionalmente, consideran que los problemas que surgen a nivel laboral, no están vinculados a las diferentes formas de trabajo de cada generación. En relación a esto, al analizar dicha interacción en función del puesto, el comportamiento se replica pudiendo hacer una analogía entre los hallazgos de las generaciones más antiguas y los puestos directivos y las generaciones más jóvenes con respecto a los mandos medios o categorías de puestos iniciales.

Adicionalmente, teniendo en consideración el esquema de remunerativo, en todas las generaciones se replica como principal resultado que debería existir un esquema flexible de beneficios acorde a las necesidades del empleado. Este resultado también se observa cuando dicha variable es cruzada por tipo de puesto.

Con respecto al tiempo de permanencia en la organización, existe un promedio de 2 a 4 años en las generaciones más jóvenes: los millennials y generación z, mientras que para los baby boomers la media supera los 9 años y en la generación X, existe cierta diversidad con respecto a la rotación. De esta manera, es posible identificar que, tal como se describió en el estado del arte, se ha producido un incremento en la rotación de los empleados más jóvenes lo cual se ve reflejado en la reducción del tiempo de permanencia en las empresas en la medida que se avanza sobre generaciones más jóvenes. Esta actitud se replica al analizarse dicha variable de acuerdo al tipo de puesto. De esta manera, se observa un mayor tiempo de permanencia en cargos directivos mientras que dicho tiempo se reduce en los puestos intermedios y básicos.

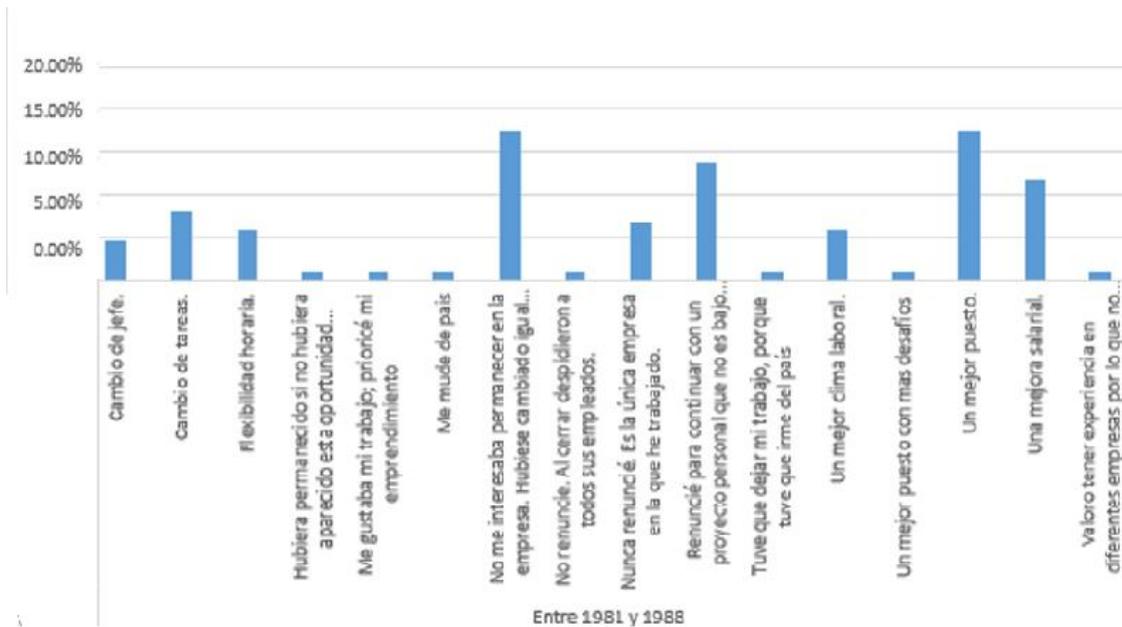
Esta combinación de aspectos motivacionales extrínsecos e intrínsecos se ve reflejado en las razones por las cuales el individuo decide cambiar de empleo. En dicho sentido, las personas deciden abandonar sus puestos por crecimiento profesional siempre que éste venga acompañado de un sueldo superior al que poseían.

En relación a esto, cuando se analizaron alternativas para retener a aquellos empleados que deseaban cambiar de empleo se detectó que, en la mayoría de los casos,

no hubiese sido factible retenerlos ya que hubiesen mantenido su decisión de alternar de empresa. Sin embargo, a partir de la generación millennial en adelante, también prevalecieron respuestas referidas a que su no permanencia se debió al desarrollo de proyectos personales y que, por el contrario, un gran porcentaje de casos hubieran permanecido en la organización si les hubiesen ofrecido una mejora en su categoría de puesto tal como se puede observar a continuación en las figuras 8, 9 y 10.

Figura 8.

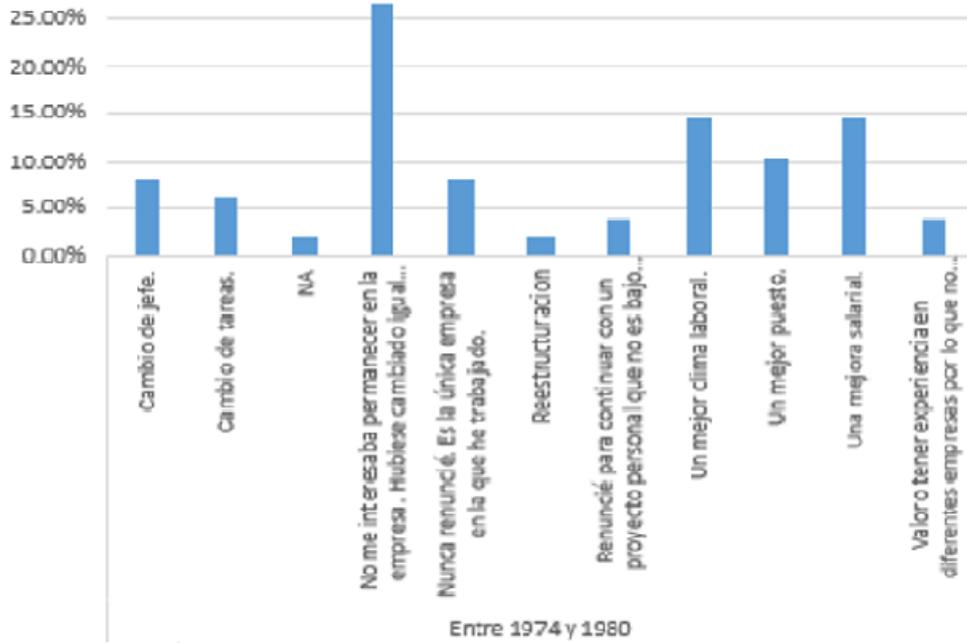
Millennials: Razones de permanencia en la organización



Fuente: Elaboración propia.

Figura 9.

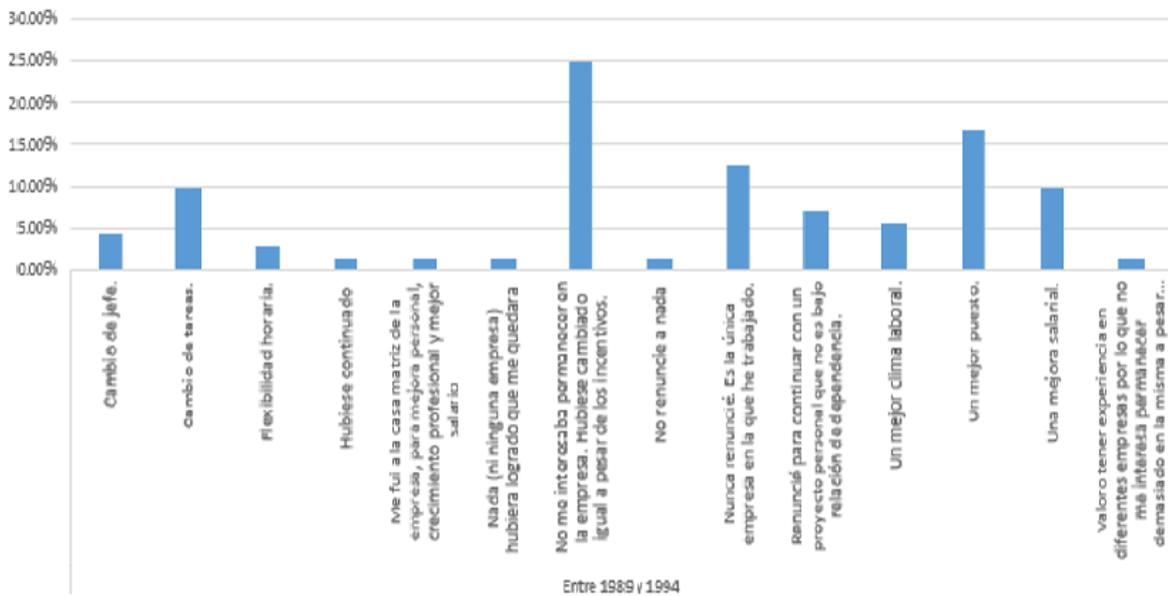
Generaciones predecesoras a la "Y": Razones de permanencia en la organización



Fuente: Elaboración propia

Figura 10.

Generación Z: Razones de permanencia en la organización



Fuente: Elaboración propia

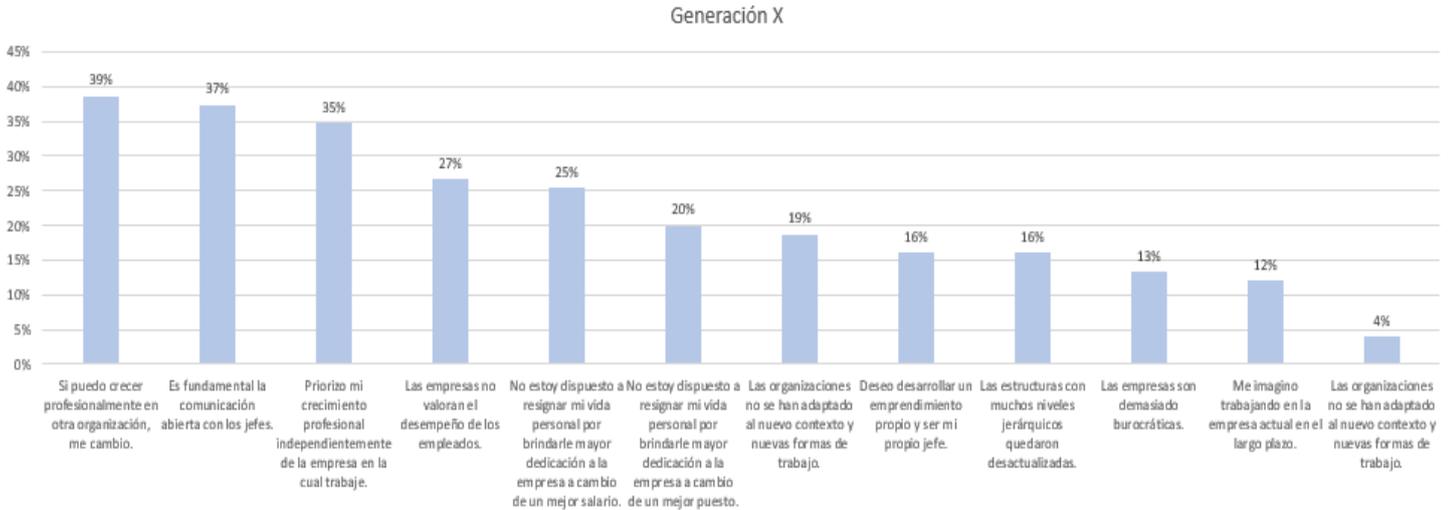
Al analizar las razones por las cuales hubiesen permanecido de acuerdo a la categoría de puesto, en lugar de hacerlo por generación, es posible observar que alternativas vinculadas a mejoras en la posición hubiesen sido alternativas viables en mandos medios mientras que, en el caso de puestos gerenciales, no hubiese sido una alternativa válida ya que se desvincularon para continuar con proyectos personales.

Por último, teniendo en cuenta las apreciaciones de los encuestados respecto a ciertas afirmaciones, fue posible observar que cuanto más joven es la generación sujeta de análisis, con mayor firmeza consideran que su prioridad se encuentra enfocada al propio crecimiento profesional, independientemente de la empresa en la cual se desempeñe. En virtud de ello, afirman que, si existe la posibilidad de crecer profesionalmente en otra organización, deciden cambiarse. Esto refleja una escasa lealtad hacia el empleador, encontrándose su compromiso vinculado al propio desarrollo profesional.

Así, casi la mitad de los millennials encuestados (48%) coincidieron con estas afirmaciones. En tercer lugar, un 43% afirmó no estar dispuesto a resignar su vida personal por brindarle mayor dedicación a la empresa a cambio de un mejor salario. Por su parte, esto se presenta con mayor firmeza en la generación Z, quienes en un 64% priorizaron su crecimiento profesional con independencia de la empresa en la cual trabajen. Así en igual porcentaje (64%), consideraron que se cambiarían de empresa si esto potencia su desarrollo profesional. En tercer lugar, más de la mitad de los Gen Z (54%) presentaron afinidad con la afirmación referida a que es fundamental la comunicación abierta con los jefes.

Figura 11.

Apreciaciones de la Generación X.

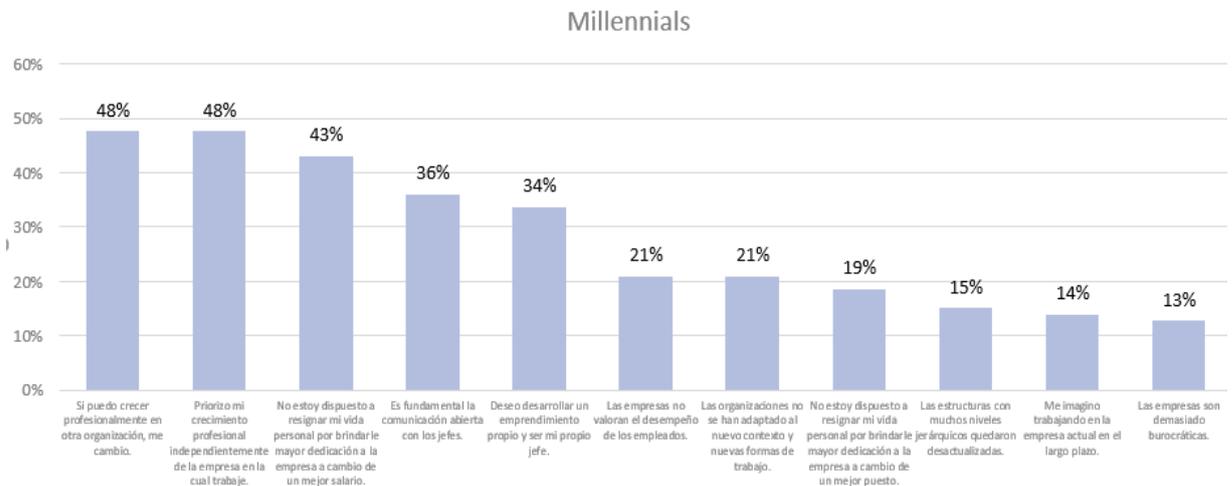


Fuente: Elaboración propia

Tal como se observa en la figura 11, entre las principales afirmaciones con las que la generación X se encuentra más identificada se observa el bajo compromiso hacia la organización en busca del crecimiento profesional con un 39% y 35% de los respondentes, la creencia de que es fundamental la comunicación abierta con los jefes (el 37%) y la percepción de que las organizaciones no valoran el buen desempeño de los empleados (27%).

Figura 12.

Apreciaciones de la Generación Y.

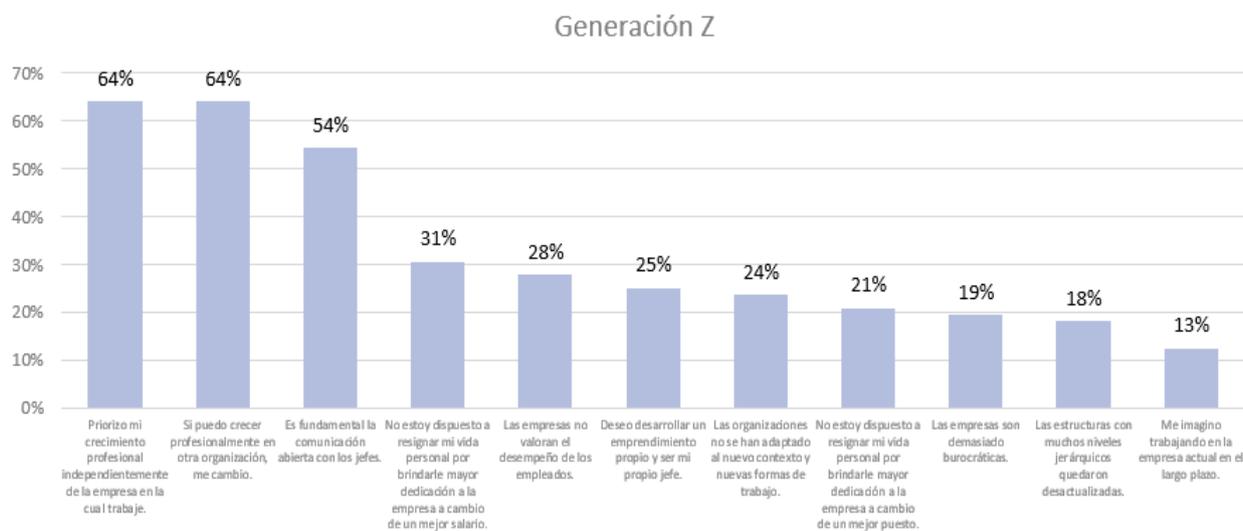


Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la generación del milenio, es posible observar en la figura 12 que, efectivamente, no solo predomina el bajo compromiso hacia la compañía en busca del crecimiento profesional, sino que esta postura es aún más fuerte para esta generación en comparación a la de su generación predecesora (los Xers), siendo las primeras 2 afirmaciones más seleccionadas las vinculadas a dicha temática con casi la mitad de los respondientes (48% en ambos casos). Asimismo, en el tercer lugar se ubica el concepto de balance de vida entre los aspectos laborales y personales en el 43% de los casos. Adicionalmente, también valoran la importancia de la existencia de una comunicación fluida entre jefes y subordinados (36%), a lo que se le adiciona el deseo de desarrollar un emprendimiento propio con un 34%, afirmación prácticamente ausente en la generación X (sólo el 16% se identificó con esta afirmación).

Figura 13.

Apreciaciones de la Generación Z.



Fuente: Elaboración propia

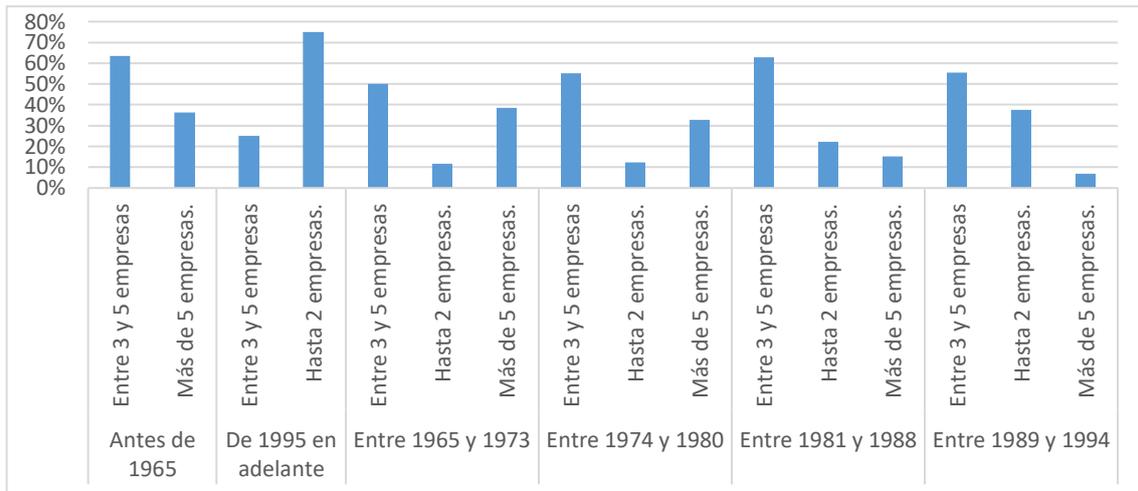
Si se analiza la generación Z, el bajo compromiso hacia la compañía en busca del crecimiento profesional resulta ser aún más presente, siendo las primeras 2 afirmaciones vinculadas a esta temática las ampliamente más seleccionadas con un 64% de los respondientes. En tercer lugar valoran la existencia de una comunicación abierta con los jefes, afirmación con la que más de la mitad de los encuestados de esta generación se sintió identificado (54% de los mismos).

Por su parte, considerando la sumatoria de las afirmaciones referidas a la existencia de estructuras organizacionales desactualizadas, con procedimientos burocráticos o que no se han adaptado al nuevo contexto y nuevas formas de trabajo, es posible observar que en todas las generaciones encuestadas resulta coincidente con casi la mitad de las respuestas o más de que efectivamente esto ocurre. Así, los baby boomers lo destacaron en un 45%, la generación X en un 48%, los millennials en un 48,8% y la generación Z en un 61%.

Por último, teniendo en cuenta la cantidad de empresas en las que han trabajado los encuestados, en todas las generaciones coincide que la mayoría ha trabajado en un promedio de tres a cinco empresas tal como se muestra a continuación en la figura 14. Sin embargo, cabe destacar que el tiempo laboralmente activo de las generaciones más jóvenes es considerablemente inferior al de los baby boomers, quienes ya se encuentran en la etapa de retiro. De esta manera, es posible inferir que las generaciones más jóvenes resultan ser más propensas a cambiar de organización.

Figura 14.

Número de empresas en las que ha trabajado cada generación.



Fuente: Elaboración propia

IV.III. Diferencias que influyen los cambios implementados en la gestión del capital humano en la estructura organizacional.

A continuación se sintetizan los principales hallazgos acerca de las diferencias que caracterizan a las nuevas generaciones en su desempeño laboral con respecto a sus generaciones predecesoras, lo cual influye en la gestión laboral de los empleados.

Tabla 1.

Diferencias entre las características de la generación y sus generaciones predecesoras.

Variable	Generaciones predecesoras a los Gen “Y”	Millennials
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de balance entre vida profesional y vida personal inexistente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instauran y se rigen por el concepto de equidad entre el trabajo y la vida personal.
Compromiso hacia la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Carrera profesional desarrollada en una única empresa. • Elevado nivel de compromiso hacia la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración por la adquisición de distintas experiencias que los vuelvan más competitivos en el mercado laboral. • Bajo compromiso hacia la organización.
Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado nivel de competencia dentro de la organización. • Individualistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de “equipo” y colaboración mutua para alcanzar los objetivos.
Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de horarios. • Percepción de horas extra como algo necesario que no se cuestiona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo por proyectos / objetivos. • Cuestionadores del status quo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de adaptarse al empleo de herramientas tecnológicas. • Ascensos en función de la trayectoria y el esfuerzo dentro de la compañía. • Feedback con la evaluación de desempeño. • Distinción entre relaciones personales con respecto a relaciones laborales y profesionales. • Responsabilidad laboral antecede al disfrute. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo de la tecnología en forma innata. • Necesidad de lograr ascensos o gratificaciones en el corto plazo. • Feedback constante e inmediato. • Cultura de la inmediatez. • Redes sociales y relaciones personales necesarias incluso en el ámbito laboral. • Buscan divertirse y disfrutar en y de su trabajo.
Generales		<ul style="list-style-type: none"> • Respeto y valoración por la diversidad.

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se ha desarrollado en la investigación documental, validada a nivel local por la investigación basada en datos primarios, resulta evidente destacar que las nuevas generaciones presentan un orden de prioridades diferente a sus generaciones antecesoras. De esta manera, sus valores vinculados a la existencia de un balance entre sus funciones profesionales y su vida personal así como también la valoración de experiencias que los hagan más competitivos en el ámbito laboral, se percibe como una reducción en el nivel de compromiso hacia la organización en la medida que se analiza a las diferentes generaciones, siendo las más jóvenes las que presentan el nivel más bajo de compromiso hacia las compañías en las que se desempeñan. Esto, a su vez, también se ve reflejado en las categorías de puestos analizados de manera que, cuanto menor nivel de responsabilidades posea la posición en la que se desempeñan los empleados, más bajo será también su compromiso con la organización. Dicha variable resulta ser una de las más preocupantes para las organizaciones ya que motiva el incremento en la rotación,

especialmente de los más jóvenes y, en consecuencia, la pérdida de la inversión en capacitación que se realiza en sus empleados.

En concordancia con ello, los atributos más valorados por la Generación Y de un empleo está dado por algunos factores vinculados a sí mismos, tales como la autonomía, la adquisición de conocimientos que incrementen su competitividad en el mercado laboral y las posibilidades de desarrollo profesional (Alvarez & Scargiali, 2018). De esta manera, es factible detectar un contexto dual y contrapuesto en el que las empresas poseen interés de reducir las tasas vinculadas a la rotación de sus empleados, ya que inevitablemente esto reduce su productividad en un entorno donde el promedio de estadía en una empresa por parte de los empleados más jóvenes.

Así, de acuerdo a un estudio realizado por Idea, Estudios Sociales y Empresariales⁷, 9 de cada 10 gestores de recursos humanos sostienen que los Gen Y, son empleados que rotan de empresa con mayor velocidad que sus generaciones predecesoras. Asimismo, entre los hallazgos obtenidos en dicho estudio, se detectó que la baja posibilidad de desarrollo es el principal motivo por el que los millennials deciden cambiar de empleo. De esta manera, tal como se cita en dicho informe (Alvarez & Scargiali, 2018) las generaciones más jóvenes desean poder desarrollarse profesionalmente en el ámbito organizacional, de manera que el hecho de mantenerse en un mismo puesto a lo largo del tiempo no resulta ser una alternativa viable para ellos. Aspiran a involucrarse en nuevos proyectos y nuevos desafíos. Como resultado de ello, ciertas instituciones han entendido que, independientemente de que el empleado sea idóneo y posea un excelente desempeño en su posición actual, mantenerlos en el mismo puesto en el mediano o largo plazo dado su buen rendimiento, no resulta ser una fórmula exitosa para retenerlos en sus empresas. Por tal motivo, varias organizaciones han puesto en práctica la posibilidad de rotación interna dentro de la compañía.

Por su parte, variables vinculadas a factores de motivación intrínsecos como la flexibilidad horaria en primer lugar, la apertura de espacios de socialización en segundo lugar y, en tercer lugar, el trabajo por objetivos y las mayores posibilidades de ascenso resultaron ser las variables destacadas por los expertos de recursos humanos para fomentar un buen clima laboral y lograr la mayor productividad por parte de los millennials de acuerdo al estudio de Idea.

⁷ Alvarez, M., & Scargiali, E. (2018). *IDEA*. Obtenido de <https://www.idea.org.ar/>

En cuanto a las variables comunicacionales resultan ser las más valoradas por parte de los millennials para con sus superiores. En dicho sentido, la posibilidad de mantener una comunicación fluida, clara y constante así como también la receptividad y el trato cordial y amable de los jefes resulta ser prioritario (Chou, 2012).

Como es posible observar a lo largo del desarrollo del presente trabajo, resulta factible determinar que en la medida que se analiza a las generaciones más jóvenes, variables vinculadas a factores motivacionales intrínsecos, los factores sociales, las relaciones interpersonales y la forma de comunicación dentro de la organización, así como también la valoración del equilibrio entre la vida personal y la vida profesional se acentúan en mayor medida resultando predominantes frente a otras variables de motivación extrínseca.

IV.IV. Desafíos hacia el futuro y cambios implementados en la gestión del capital humano

Si se analiza la composición de la estructura formal promedio, es posible notar que los organigramas no han sufrido modificaciones si se los compara con épocas anteriores. Sin embargo, dadas las diferencias en la concepción laboral y de comportamiento entre generaciones laboralmente activas y, tal como han expresado los especialistas de Recursos Humanos entrevistados, si bien hay ciertas adecuaciones implementadas en el ámbito de la estructura informal de toda compañía, aún existen grandes desafíos por poner en práctica, siendo el principal, el poder aunar y sinergizar las capacidades de todas las generaciones que conviven en la empresa y resolver el inconveniente de la elevada rotación y falta de compromiso con la empresa de los más jóvenes. De esta manera, contemplando las características analizadas y desarrolladas en el presente trabajo, es posible indicar que, dado a que es una generación que posee mucha autonomía y partidaria de trabajar por proyectos, se les debe brindar libertad para alcanzar los objetivos de su rol desde su primer día laboral.

Asimismo, las organizaciones deberían tender hacia estructuras del tipo ad-hoc, referenciada por Mintzberg (2004) como la “adhocracia”, caracterizada por ser una estructura más flexible, descentralizada, adaptable a condiciones cambiantes del contexto y conformadas por equipos multidisciplinarios. Así, se manejarían por proyectos, con jerarquías más aplanadas en las que, de acuerdo al tipo de proyecto, el líder del mismo

sería el empleado más idóneo en función de los objetivos planteados. Por su parte, considerando los cambios tecnológicos y la necesidad de adaptarse rápidamente a los nuevos contextos empresariales, la posibilidad de contar con este tipo de estructuras favorecería a la velocidad en que se logra dicha adaptación.

Por su parte, si bien la estructura formal y los valores y cultura de la organización pueden resultar no ser factibles de modificación para la empresa, la forma en que dichos valores se traducen en el plano informal debe adaptarse a las nuevas concepciones. Un ejemplo de ello sería la existencia de una comunicación fluida y constante entre jefes y subordinados y no sólo en fechas formales de evaluación de desempeño, de manera que los empleados tengan un acceso continuo a sus jefes. Tal es así que cada vez más empresas transforman sus oficinas en función a este concepto.

Adicionalmente, los vínculos personales en la organizaciones no deben subestimarse. En el análisis de la estructura informal, prevalecen las relaciones interpersonales y el poder de la influencia como actores fundamentales. Tal es así que, como se ha mostrado en la investigación de datos primarios, una de las principales causas de rotación está dada por una mala relación con el jefe. Independientemente de la propuesta de crecimiento profesional, de la empresa en sí misma, de la flexibilidad y de otros valores que los “Y” poseen en relación al balance entre vida personal y el trabajo, si existe una mala relación con el jefe o el clima laboral no es adecuado, el empleado decide abandonar la empresa por dicha variable social.

Con respecto a la propuesta del área de Recursos Humanos para atraer a las generaciones más jóvenes, concepto representado por el denominado *employer branding*, o marca empleadora en el que la empresa no sólo se preocupa por construir una marca atractiva para sus clientes externos sino también para sus clientes internos, representados por los empleados actuales y los candidatos a formar parte de las compañías, se debe tener en consideración que la oferta laboral debe atraer y adecuarse a los requerimientos actuales (Alles, 2015). Así, es posible observar que cada vez más, en los anuncios de empleos no sólo se indican los requisitos de la vacante a cubrir sino también el paquete de beneficios que poseen los empleados de la empresa para lograr atraer a los candidatos. Entre ellos, cada vez más se destacan la flexibilidad horaria, la posibilidad de realizar trabajo remoto en caso de que lo hubiera, capacitaciones y descuentos para actividades de esparcimiento.

Por otro lado, existen coincidencias entre los expertos de Recursos Humanos acerca de que, a pesar de sus elevadas tasas de rotación laboral, aún resulta conveniente

invertir en retener a las nuevas generaciones, capacitarlas y otorgarles desafíos importantes. Así, la rotación interna constituye una de las acciones que contribuyen con dicha gestión con el fin de generarles interés y poder retenerlos.

Sin embargo, las empresas deben asumir que la rotación va a existir ya que es una generación que valora la obtención de diversas experiencias en distintas organizaciones por lo que se debe tener en cuenta que la inversión que se realice en esta fuerza laboral debe capitalizarse en un plazo promedio de 2 años, la cual resulta ser la media de su estadia en la empresa.

Por último, la posibilidad de, pasado un tiempo, volver a contratar a un empleado que renunció en busca de nuevos desafíos debería ser totalmente considerado ya que, no sólo posee conocimiento de la empresa, sino que la compañía también puede capitalizar su experiencia en otras organizaciones de un profesional que volvió a elegirla para trabajar.

Capítulo 5: Conclusiones.

En base a lo expuesto a lo largo del trabajo, es posible afirmar que los cambios comportamentales de las nuevas generaciones en el ámbito laboral, ha generado influencias en las estructuras informales de las compañías, planteando la necesidad de realizar modificaciones en las políticas de recursos humanos de las organizaciones. Por el contrario, las estructuras formales no han presentado cambios considerables.

Tal como fuera indicado previamente, la estructura informal resulta ser un componente fundamental de toda organización para permear con flexibilidad y vínculos sociales a la rigidez que caracteriza a las estructuras formales dada su capacidad para incidir en el comportamiento organizacional.

Asimismo, la estructura formal asociada con un tipo de control jerárquico y caracterizada por el ejercicio de una autoridad formal impuesta por parte de los superiores, es superada en la estructura informal a través de los canales de comunicación alternativos y los roles de liderazgo para influenciar comportamientos. Así, la estructura formal se rige por la posición laboral mientras que la informal por el poder.

De esta manera, tal como fue hallado en la investigación realizada, resultan de gran importancia los vínculos informales generados entre colegas y jefes, siendo la comunicación abierta entre empleados y jefes una de las variables más valoradas.

Por su parte, tal como se ha expuesto, existen diferencias significativas en cómo se implementa un mismo criterio según se trate de una organización formal o informal. Así, de acuerdo a su creación, la organización informal es espontánea, dinámica y con racionalidad emocional mientras que la estructura formal es planeada, estable y racional.

Por este motivo, es posible observar que no se han producido variaciones considerables en las estructuras formales de las compañías si se las analiza en la actualidad. Sin embargo, se han producido adaptaciones en la forma de relacionarse entre individuos y en las variables estructurales informales.

Es fundamental tomar en consideración el impacto que la estructura informal posee en la obtención de resultados de toda compañía ya que, tal como se ha mostrado en diversas investigaciones, los equipos de trabajo basados en cuestiones emocionales y amistosas (cualidades del campo informal), produce una disminución en la rotación del personal y un incremento de la productividad.

Dichos hallazgos resultan ser muy relevantes debido a que el cumplimiento de los objetivos de la compañía puede verse afectado negativamente como consecuencia de la rotación de los empleados.

Así, se debe tener en cuenta que, si un empleado posee sentido de pertenencia con la compañía, se va a identificar con los objetivos de la misma, lo cual contribuirá a reducir la probabilidad de que abandone la firma.

Estas características resultan ser de gran demanda por parte de las nuevas generaciones, quienes valoran e, incluso, priorizan aspectos sociales. De esta manera, los vínculos personales y no sólo los del tipo profesional, su relación con los jefes, la posibilidad de que existan ambientes propicios para expresar sus pensamientos, la comunicación abierta entre jefes y colegas, el ambiente laboral, la flexibilidad, las muestras de valoración de su trabajo, entre otras variables vinculadas al ámbito informal, resultan ser primordiales para dicha fuerza laboral.

Adicionalmente, con respecto al objetivo relacionado con describir las características de los empleados que forman parte de la generación “Y” o Millennials, se concluye que los empleados de la referida generación se mantienen más motivados cuando las organizaciones se enfocan en el alcance constante de objetivos pequeños que conlleven a la consecución de objetivos grandes, comparado a cuando basan su gestión en el reconocimiento sólo de la consecución de metas y objetivos a largo plazo, pues, en el primer caso, la motivación y el reconocimiento se mantienen por más tiempo. Por ello, una de las características más significativas de las personas de la generación “Y” consiste en que necesitan sentirse reconocidas y motivadas, en un ambiente estimulante y gratificante.

En tal sentido, para los especialistas e investigadores del campo de la gestión de los recursos humanos, es fundamental conocer las características y rasgos generacionales resaltantes en una generación en específico pues, aunque cada generación posee sus distinciones con respecto de las demás, existen ciertos puntos de encuentro entre personas de diferentes rangos etarios. En el caso de los millennials, la motivación y reconocimiento de sus esfuerzos y logros deben ser constantes y reiterados de manera que se sientan motivados para así lograr retener dicha mano de obra calificada. Así, resulta recomendable verificar sus intereses personales y profesionales para que, de esta manera, se puedan evitar deserciones basadas en la falta de interés personal en cuanto al tipo de tareas, metas y objetivos de la institución.

Asimismo, vale destacar que la generación “Y” tiene dentro de sus características esenciales: la capacidad de realizar varias tareas, el deseo de estructura orientado al trabajo en equipo y la búsqueda permanente de atención y la retroalimentación. Además, este grupo, posee fuertes habilidades de comunicación, se caracterizan por poseer una mentalidad abierta y flexible, lo cual permite y da lugar a cambios frecuentes de actividad, y reduce la aplicabilidad de un formato único de entrenamiento.

Por su parte, en torno al objetivo referido al análisis de la influencia de la generación “Y” en configuración de la estructura organizacional en los artículos de investigación revisados y en función de los datos de campo obtenidos, se concluye que el diseño estructural tiende hacia organizaciones más horizontales y con menos niveles jerárquicos, factor que se está convirtiendo cada vez más importante en el entorno de formación corporativa. Asimismo, los cambios en la tecnología resultan ser factores que contribuyen a dicha transformación.

De manera que los millennials, están dispuestos a pagar sus cuotas de las nuevas contrataciones, pero quieren ascender en la escala rápidamente después del período de orientación inicial, exigiendo una garantía de su rendimiento óptimo, no sólo la oportunidad de actuar y esto implica hacer ajustes en las estructuras organizacionales haciéndolas más aplanadas en el sentido de favorecer la autonomía y potenciar las habilidades que pueda tener el empleado en cuanto al liderazgo y el trabajo en equipo.

Por su parte, al analizarse la vinculación entre la estructura organizacional y su relación con la motivación de los empleados, fue posible detectar que el número de niveles jerárquicos, el tamaño, la formalización y la centralización influyen en el nivel de autonomía que se le puede otorgar a los trabajadores y en el tipo de tarea que desempeñarán lo cual impacta en el tipo de motivación predominante.

A su vez, cabe destacar el enfoque estudiado por Greg R. Oldham and J. Richard Hackman quienes emplearon el “marco de atracción – selección” y el “marco de reforma del trabajo” para explicar la relación existente entre la estructura organizacional y las reacciones de los empleados.

De acuerdo a esta perspectiva, podría indicarse que en una instancia previa las características de una organización atraen y / o seleccionan a los empleados que poseen determinados antecedentes y atributos personales. Y, desde el punto de vista de los empleados, éstos se sienten atraídos por las organizaciones que tienen las propiedades estructurales con las que se identifican.

A su vez, postulan que las propiedades estructurales y las características de los puestos de trabajo influyen en las reacciones del empleado afectando la complejidad y desafío de los mismos y, como consecuencia, en el tipo de motivación.

De esta manera, la forma en que la compañía se encuentra organizada impacta significativamente en la motivación de sus empleados y en el perfil de individuo que se atrae.

Los millennials se rigen por el concepto de balance entre el trabajo y su vida personal; valoran la adquisición de experiencias profesionales que los vuelvan más competitivos en el ámbito laboral, poseen un marcado sentido de trabajo en equipo y colaboración mutua para alcanzar los objetivos. En cuanto a variables comunicacionales, buscan obtener retroalimentación inmediata y constante de su desempeño así como también una comunicación fluida con sus jefes. Para ellos, las relaciones interpersonales en el ámbito laboral son imprescindibles.

Tienen mayor afinidad hacia el trabajo por proyectos u objetivos y buscan que su buen desempeño sea recompensado con gratificaciones o ascensos en el corto plazo.

En lo que concierne al objetivo de precisar las políticas de la gestión de los recursos humanos para motivar y retener los empleados pertenecientes a la generación “Y”, se puede concluir en función de los estudios revisados y realizados que los empleadores están ajustando sus prácticas para mejorar su capacidad de reclutar y entrenar a la generación “Y”. Para ello, algunas organizaciones han implementado la posibilidad de emplear horarios de trabajo flexibles, entornos de comunidad, oportunidades de educación continua, evaluación y seguimiento de los entrenamientos.

Sin perjuicio de ello, varios autores recomiendan aprovechar las aptitudes, capacidades y potencialidades de este tipo de personal y, en función de esto, adaptar las políticas de recursos humanos a sus expectativas laborales. Así, se lograría captar personal calificado de la mencionada generación y retenerlo en el puesto de trabajo, de manera que pueda desempeñar sus habilidades en un ambiente seguro, estimulante y que responda a sus intereses personales a la vez que, con su desempeño, colabora a la consecución de metas y objetivos a corto y mediano plazo propuestos por la organización empleadora.

Tomando en consideración variables vinculadas a la retención de los empleados, el primer motivo por el que los millennials abandonan sus empleos se debe al crecimiento profesional. A su vez, el desarrollo de proyectos personales, el no otorgamiento de una mejora en su categoría de puesto y el clima laboral también resultaron factores prioritarios.

Por último, con respecto a los cambios requeridos en las organizaciones para absorber a esta generación, algunos autores proponen hacer énfasis en generar nuevas estrategias para captar personal de la generación “Y”, aportándoles ofertas que respondan a sus intereses y características particulares. Adicionalmente, otros autores sugieren generar nuevos sistemas en las organizaciones basados en los diferentes requisitos en función de cada cargo o puesto de trabajo con el fin, no sólo de captar personal calificado de la generación en cuestión, sino también, para seleccionar el personal adecuado según sus características, para los diferentes puestos de trabajo de una organización. Desde esta perspectiva, los empleados se sentirían más a gusto con las responsabilidades asignadas, pues éstas estarían acordes con sus características y capacidades, ofreciéndoles motivación y oportunidades para que cumplan con sus metas personales y las de la empresa. Así, esto implicaría asumir una estructura organizacional flexible y permeable que pueda tener la suficiente fortaleza para mantener la cultura organizacional y la identidad de la empresa, pero que, a su vez, sea atractiva para que los millennials permanezcan en la organización.

En torno a esto, resulta pertinente agregar que los empleados de la generación “Y” no se sienten a gusto en las organizaciones que no permiten la socialización debido a que son propensos a responder positivamente a estructuras organizacionales que promueven la flexibilidad y un ambiente dinámico de trabajo.

Asimismo, la rotación interna dentro de la compañía ha demostrado ser una alternativa efectiva para fomentar la disminución en la cantidad de empleados que deciden abandonar sus puestos laborales en busca de nuevas oportunidades de desarrollo profesional en otra organización. Dicha práctica en conjunto con la implementación de horarios flexibles y la posibilidad de trabajar por objetivos, resultaron ser algunas de las alternativas más recomendadas por expertos de recursos humanos para incrementar la productividad y fomentar el buen clima laboral.

Por su parte, dada la importancia que esta generación le otorga a los aspectos comunicacionales dentro de la organización, resulta necesario mantener una comunicación clara y constante entre colegas y jefes así como también el buen trato y la amabilidad.

Para concluir, tomando en consideración lo referido a los distintos tipos de estructura, y las características comportamentales y motivacionales de las nuevas generaciones, es en la estructura informal en la que prevalecen las dimensiones sociales

de todo contexto laboral y, por lo tanto, el plano en el que los millennials mayor influencia han ejercido.

Capítulo 6: Reflexiones finales y sugerencias.

Para último, es posible observar cómo diferentes enfoques acerca de la misma temática pueden aportar una amplia y variada gama de respuestas. Tal es así, que los diversos autores analizados, así como también los expertos en recursos humanos entrevistados, pueden aportar soluciones a los diferentes desafíos. Para ello, se han identificado varias oportunidades en torno a la entrada de las personas de la generación Y al campo laboral, entendiendo sus características únicas, limitaciones y potencialidades, así como también comprendiendo cómo deben adaptarse las organizaciones al nuevo contexto empresarial.

Como se hace referencia en el trabajo presentado por Kuhl (2013), en el cual se resaltan los diferentes atributos de la generación millennial para la inversión de mano de obra calificada para los retos que el contexto pueda presentar a futuro. Tomando en consideración las aptitudes y competencias de esta generación, la autora apuesta por su fácil adaptabilidad a las nuevas tecnologías, practicidad y enfoque en la resolución rápida y eficaz de situaciones laborales complejas para la percepción de generaciones anteriores. Este aspecto también fue validado por los expertos en recursos humanos entrevistados.

Del mismo modo, Chou (2012) resalta las ventajas y desventajas de las capacidades de liderazgo que presentan los millennials en el lugar de trabajo donde, a través del análisis de varias teorías postuladas al respecto, se entienden las diferentes oportunidades y limitaciones que presentan los millennials en cuanto a sus aptitudes y actitudes de liderazgo. Basándose en las diferentes características que presenta esta generación, como el manejo y acceso constante a la información a través de medios digitales, la generación sujeta de análisis puede impactar de manera más fácil y efectiva en las masas a través de sus capacidades de liderazgo.

Del mismo modo, existen otros autores que presentan nuevas formas de trabajo que se adaptan de mejor manera a las necesidades y especificaciones que muestra esta nueva generación de trabajadores, como lo que se plantea en el trabajo presentado por Anantatmula (2012), en el cual se explica la evolución de los proyectos grupales en la generación Y, lo que se anexa a lo anteriormente expuesto, en cuanto a la tendencia que se exterioriza sobre la inclinación por parte de las personas de la generación Y hacia el emprendimiento.

De esta manera, los aspectos positivos mostrados en lo anteriormente expuesto se ven refutados en lo presentado por Anderson (2016), en su investigación basada en los aspectos negativos de la generación millennial y cómo las diferentes organizaciones se ven forzadas a adaptarse a las características que presenta la misma. Así, concluye que está en este proceso de adaptación la base para el crecimiento organizacional, en el desarrollo de organizaciones multigeneracionales que logren explotar las capacidades tanto de esta nueva generación de jóvenes capacitados como de generaciones anteriores y a futuro, para que, de esta manera, pueda existir una compensación y engranaje de aptitudes y capacidades, lo cual impactaría no solo en la adaptación a características generacionales sino que, además, se impulsaría la productividad de las organizaciones.

Por otro lado, en lo referente a las propuestas realizadas sobre encontrar futuros nichos de provecho para las investigaciones referentes al ingreso, permanencia, funcionamiento y rendimiento de la generación Y en los diferentes ámbitos que ofrece el campo laboral actual, las diferentes investigaciones ofrecen y postulan diversas posibilidades acordes a las limitaciones e incógnitas identificadas.

En este caso, la mayoría de los autores previamente citados coinciden en profundizar el estudio sobre las posibles formas en las cuales las organizaciones puedan reconocer las características que presentan las personas de la generación Y, y cómo aprovecharlas para el correcto desarrollo de las diferentes instituciones en diferentes ámbitos laborales. Asimismo, se proponen investigaciones futuras que contemplen nuevas formas de adaptación a las necesidades y especificaciones de la generación en cuestión.

Adicionalmente, investigaciones futuras podrían abordar similitudes y diferencias asociadas con variables demográficas y tipos de trabajo con el fin de comprender mejor las dinámicas intergeneracionales entre las diferentes cohortes generacionales, su trabajo conjunto y su movilidad dentro de la organización en el tiempo.

Por último, otro aspecto consistiría en fomentar investigaciones sobre los diferentes tipos de organización, liderazgo y motivación, la cultura organizacional y el cambio, identificando y evaluando las iniciativas de la organización destinadas a hacer frente eficazmente a una mano de obra conformada por varias generaciones.

Referencias Bibliográficas

- *40 Years of the situational leadership theory: a review*. Revista Latinoamericana de Psicología, Volumen 42. pp. 29-39. 2010. ISSN 0120-0534
- Acosta P., C. (2017). *Motivaciones laborales de Millennials que trabajan en diversas empresas de la ciudad de Bogotá, Colombia*. (Trabajo de grado, Universidad de la Sabana). Recuperado de:
<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/30987>.
- Addae, Helena M.; Parboteeah, K. Praveen; Velinor, Nickler (2008). *Role stressors and organizational commitment: public sector employment in St Lucia*, International Journal of Manpower, Emerald Group Publishing, vol. 29(6), pages 567-582, September.
- Ahmad, Aminah & Omar, Zoharah. (2010). *Perceived Family-Supportive Work Culture, Affective Commitment and Turnover Intention of Employees*. Journal of American Science. 6. 839-846.
- Al-Asfour A, Colegio L, (2014). Strategies for Leadership Styles for Multi-Generational Workforce. Larry Lettau National American University. Journal of Leadership, Accountability and Ethics. vol. 11(2), pp.58-68. Recuperado de:
http://digitalcommons.www.na-businesspress.com/JLAE/AL-AsfourA_Web11_2_.pdf.
- Al-Asfour, Ahmed; Lettau, Larry (2014). Strategies for Leadership Styles for Multi-Generational Workforce. Journal of Leadership, Accountability and Ethics; Lighthouse Point, Tomo 11, N.º 2, pp. 58-69.
- Alles, Martha. (2015). *Dirección Estratégica De Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Allen T.D. (2001). *Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions*. Journal of Vocational Behavior.
- Almeida G., M. E. (2012). *Trayectoria profesional de la Generación de los Baby Boomers* (Trabajo de grado, Universidad Andina Simón Bolívar). Recuperado de:
<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3973/1/PI-2012-20-Almeida-Trayectoria%20profesional.pdf>.
- Alvarez, M., & Scargiali, E. (2018). *IDEA*. Obtenido de <https://www.idea.org.ar/>

- Amayah, A & Gedro, J. (2014). Understanding generational diversity: Strategic human resource management and development across the generational “divide”. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*. 26 (2), pp. 2-3. doi: 10.1002/nha3.20061.
- Anantatmula, V & Shrivastav, B. (2012). International Journal of Managing Projects in Business. *International Journal of Managing Projects in Business*. 5 (1), pp. 5-11. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17538371211192874>.
- Anderson, E. Buchko, A & Buchko, K. (2016). Giving negative feedback to Millennials: how can managers criticize the "most praised" generation? *Management Research Review*. 36 (6), pp. 7-12. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/MRR-05-2015-0118>.
- Andrade, H. (2011). *Cambio O Fuera: Dirigir En El Siglo Xxi*. Estados Unidos: Palibrio.
- Aquinas, P. G. (2008). *Organization Structure and Design: Applications & Challenges*. Nueva Delhi: Excel Books.
- Aviles, M. & Eastman, J. K. (2012). Utilizing technology effectively to improve Millennials' educational performance: An exploratory look at business students' perceptions". *Journal of International Education in Business*, 5 (2), pp. 96-113. DOI: <https://doi.org/10.1108/18363261211281726>.
- Bartz, D.; Thompson, K & Rice, P. (2017). Maximizing the Human Capital of Millennials Through Supervisors Using Performance Management. *International Journal of Management, Business and Administration*, 20 (1), pp. 1-9. Recuperado de <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Bartz,%20David%20Maximizing%20the%20Human%20Capital%20of%20%20Millennials%20Through%20%20Supervisors-IJ MBA%20V20%20N1%202017.pdf>.
- Baysal, S (2014). Working with Generations X And Y In Generation Z Period. *Management of Different Generations in Bussiness Life: Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5 (9), pp. 218 – 229. doi: 10.5901/mjss.2014.v5n19p218.
- Becton, J., Walker, H. & Jones-Farmer, A. (2014) Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3) pp. 1-15 doi: 10.1111/jasp.12208.

- Begazo V., J. D. & Fernández B., W. (2015). Los millennials peruanos: Características y proyecciones de vida. *Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM*, 18 (36), pp. 9-15. Recuperado de: file:///C:/Users/Administrador/Downloads/11699-40821-1-PB.pdf.
- Bennett, J., Pitt, M. & Price, S. (2012) Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Emerald Insight*. 30 (7/8) pp. 278-288. doi: 10.1108/02632771211220086
- Bennett, J; Pitt, M & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*, 30, (7), pp. 278–288. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/02632771211220086>
- Berger, Chris J.; Cummings, Larry L. (1979). *Organizational structure, attitudes and behavior*. En: Barry M. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior*, 1: 169- 208, Greenwich, CT: JAI Press.
- Berry, J. (2014). Y in the workplace: comparative analysis of values, skills and perceptions of government communication amongst university students and government staff. *Foresight*, 16, (5), pp. 432-447. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/FS-03-2013-0010>
- Beyhan, A. (2014) Do Intrinsic and Extrinsic Motivation Factors Differ for Generation X and Generation Y? *International Journal of Business and Social Science*. 5 (5). pp. 12-20. Recuperado de: www.ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_5_April_2014/3.pdf
- Brack, J. (2012). Maximizing Millennials in the Workplace. *UNC Executive Development*.
- Brown, E. A.; Thomas, N. J. & Bosselman R. H. (2015). Are they leaving or staying: A qualitative analysis of turnover issues for Generation Y hospitality employees with a hospitality education. *International Journal of Hospitality Management*, 46, pp. 130–137. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.011>
- Brown, M (2012). Responses to work intensification: does generation matter? *The International Journal of Human Resource Management*, (23) 17, pp. 3578-3595. doi: 10.1080/09585192.2011.654348.
- Canaan, L., Karkoulian, S. & El-Kassar, A. (2016) Conflict resolution styles and personality: The moderating effect of generation X and Y in a non-Western context.

International Journal of Productivity and Performance Management. 65(6) pp.792-810. doi: 10.1108/IJPPM-01-2016-0014.

- Carpenter, M. & Charoinda L. , (2014): Mitigating Multigenerational Conflict and Attracting, Motivating, and Retaining Millennial Employees by Changing the Organizational Culture: A Theoretical Model. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 5 (3), pp. 68-84. Doi:10.1002/jpoc.
- Carvalho, C., Oliveira, J., Do Nascimento, J. y Prudêncio, J. Carrera, Renta y Consumo Bajo la Perspectiva del Joven de la Generación "Y", *en Invenio*, 18 (24), pp. 119-135. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87739279009>
- Çelikdemir, D & Tukul, I. (2015). Incorporating Ethics into Strategic Management with regards to Generation Y's view of Ethics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 20 (7), pp. 2-3. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.123>.
- Chacko E. , Williams, K & Schaffer J., (2012) A Conceptual Framework for Attracting Generation Y to the Hotel Industry Using a Seamless Hotel Organizational Structure, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11 (2), pp. 106-122, DOI: 10.1080/15332845.2012.648843
- Chaudhuri, S. & Ghosh, R. (2012). Reverse Mentoring: A Social Exchange Tool for Keeping the Boomers Engaged and Millennials Committed. *Human Resource Development Review*, 11, pp. 55-76. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/1534484311417562> .
- Chi C., Maier T. & Gursoy D. (2013). Employees' perceptions of younger and older managers by generation and job category. *International Journal of Hospitality Management*, 34 (1), pp.42-50. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.01.009> .
- Choi, Y., Kwon, J. & Kim, W. (2013). Effects of attitudes vs experience of workplace fun on employee behaviors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25 (3), pp. 410-427. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09596111311311044> .
- Chou, J. (2012). Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials' Leadership and Followership Styles. *International Journal of Human Resource Studies*. 2 (2), pp. 3-7. doi: <http://dx.doi.org/10.5296/ijhrs.v2i2.1568>.
- Cobb P., F. (2015). Workplace Design: The Millennials Are Not Coming—They're Here. *Design Management Institute Review* 26 (1), pp. 54-63. Doi: 10.1111/drev.10315.

- Codonio, M. (2016). Diversidad generacional en el trabajo y su influencia en los procesos de Selección. (Trabajo de grado, Universidad siglo 21). Recuperado de: <https://repositorio-uesiglo21-edu-ar.bibliotecadigital.idm.oclc.org/handle/ues21/12974>
- Cugin, J. (2012) Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The international Journal of Human Resource Management*. 23(11) pp. 2268-2294. doi: 10.1080/09585192.2011.610967
- Costanza & Finkelstein (2015). Generationally Based Differences in the Workplace: Is There a There There? *Industrial and Organizational Psychology*, 8 (1), pp. 308-323. DOI: 10.1017/iop.2015.15.
- Costanza D, Badger J, Fraser R, Severt J. & Gade P., (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *J Bus Psychol*, 27, pp. 375–394. doi: 10.1007/s10869-012-9259-4.
- Crino, Michael D.; White, Michael C. (1982). *Feedback Effects in Intrinsic/Extrinsic Reward Paradigms*. *Journal of Management*, 8(2).
- Cuesta, E. M. (2014). La Generación Y latinoamericana en las organizaciones: algunos aportes conceptuales y empíricos. *Gestión de las personas y Tecnología*, 7 (19), pp. 17-31. Recuperado de: <http://www.revistaidea.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/viewFile/1472/1367>.
- Cuesta, Eduardo M.; Ibáñez, María Elena; Tagliabue, Rosana; Zangaro, Marcela (2009). *La nueva generación y el trabajo*. Barbarói. Santa Cruz do Sul, n. 31, ago./dic..
- Cuesta, Eduardo Martín (2012). El impacto de la generación Y en las organizaciones : claves y desafíos de una nueva época. Buenos Aires, Argentina: Edicon.
- Culiberg, B. & Mihelic, K. K. (2015). Three ethical frames of reference: insights into Millennials' ethical judgements and intentions in the workplace. *Business Ethics: A European Review*, 25, (1), Enero, pp. 94-111. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/beer.12106>
- Cunha da Silva R. Souza J, Veloso E, Fischer A, Nelmi L. (2015). Generational perceptions and their influences on organizational commitment", *Management Research. The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 13 (1), pp. 5 – 30. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/MRJIAM-12-2013-0537>.

- De Bock, J. (2017, septiembre). El desafío de la integración de las generaciones a la gestión del Estado: Baby Boomers, Generación X, Generación Y o Millennials en el mismo espacio. Jornada Nacionales del Sector Público presentada en Buenos Aires, Argentina.
- De Waal, A.; Peters, L. & Broekhuizen, M. (2016). Do different generations look differently at high performance organizations? *Journal of Strategy and Management*, 10 (1), pp. 86-101. DOI 10.1108/JSMA-10-2015-0083.
- Deal, J., Stawiski, S., Graves, L., Gentry, W., Weber, T. & Ruderman, M. (2013) Motivation at work: Which matters more, generation or managerial level? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 65(1). pp.1-16. doi: 10.1037/a0032693
- Deci, Edward L. (1971). *Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation*. *Journal of personality and social psychology*, 18(1).
- Deci, Edward L. (1972). *Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity*. *Journal of personality and social psychology*, 22(1).
- DeVaney, S. (2015). Understanding the Millennial Generation. *Journal of Financial Service Professionals*, 69, (6), pp. 11-14. Recuperado de: <http://www.ingentaconnect.com/content/sfsp/jfsp/2015/00000069/00000006/art00002> .
- Deloitte University Press. (2016). *Tendencias Globales en Capital Humano 2016. La Nueva Organización: Un Diseño Diferente*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/hn/es/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2016.html>
- Dieckow, L. y Silva, L. (2017, diciembre). *Las Generaciones X e Y “Millennials” y los Cambios Tecnológicos a partir del Uso de Redes Sociales en el Ámbito Laboral en Turismo. El Caso de las Agencias de Viajes en Posadas, Argentina*. Congreso Virtual Internacional sobre Transformación e innovación en las organizaciones en Buenos Aires, Argentina.
- Dignan, A. (2020). *Revolucionando el trabajo: Brave New Work*. Barcelona: Editorial Reverté S.A.
- Dimitriou, C. & Blum, S. C. (2015). An exploratory study of Greek Millennials in the hotel industry: How do they compare to other generations? *International Journal of Global Business*, 8 (1), pp. 62-92. Recuperado de: <http://www.gsmi->

ijgb.com/Documents/IJGB%20V8%20N1%20P06%20Christina%20Dimitriou%20-Greek%20Millennials%20in%20the%20hotel%20industry.pdf .

- Dixon & Knowles, B (2013). Followers and Generations in the Workplace. *Engineering Management Journal*, 25 (4), pp. 62-72, doi: 10.1080/10429247.2013.11431996
- Dong, X. S.; Wang, X.; Ringen, K. & Sokas, R. (2017). Baby boomers in the United States: Factors associated with working longer and delaying retirement. *American Journal of Industrial Medicine*, 60 (4), pp. 315-328. DOI: 10.1002/ajim.22694.
- Duxbury L., & Halinski M., (2014). Dealing with the “Grumpy Boomers”: re-engaging the disengaged and retaining talent". *Journal of Organizational Change Management*, 27 (4), pp. 660 – 676. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0106>
- Dwyer R. & Azevedo A. (2016). Preparing leaders for the multi-generational workforce. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 10 (3), pp. 281 – 305. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JEC-08-2013-0025>
- Dwyer, R. & Azevedo A., (2016). Preparing leaders for the multi-generational workforce", *Journal of Enterprising Communities. People and Places in the Global Economy*, 10 (3), pp. 281-305. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JEC-08-2013-0025> .
- Elias Steven M, Smith William L. & Barney C. (2012). Age as a moderator of attitude towards technology in the workplace: work motivation and overall job satisfaction, *Behaviour & Information Technology*, 31 (5), pp. 453-467. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/0144929X.2010.513419> .
- Erickshon, T. (2008). *Plugged In*. Harvard Business Press, p.8.
- Eversole, B.; Venneberg. D. & Crowder, C (2012). Creating a Flexible Organizational Culture to Attract and Retain Talented Workers Across Generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14 (4), pp. 607-625, doi: 10.1177/1523422312455612.
- Farrell L. & Andrew C. (2014): Hurt Training the Millennial Generation: Implications for Organizational Climate. *Spring*, 12 (1), pp. 47-60. Doi: <https://doi.org/10.2469/dig.v44.n11.1> .
- Festing, M. & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective.

Journal of World Business, pp. 1-10. doi:
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010>

- Fiedler, Fred E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Firfiray, S & Mayo, M. (2016). The lure of work-life benefits: perceived person-organization fit as a mechanism explaining job seeker attraction to organizations. *Human Resource Management*. 14 (7), pp. 2. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21790> .
- Firfiray, S. & Mayo, M. (2017) The lure of work-life benefits: Perceived person-organization fit as a mechanism explaining job seeker attraction to organizations. *Human Resource Management*. 56 (4) pp. 629-649. doi: 10.1002/hrm.21790
- Fishman, A. (2016). How generational differences will impact America's going workforce: strategies for dealing with aging Millennials, Generation X, and Baby Boomers, *Strategic HR Review*, 15 (1), pp. 01-09. DOI: 10.1108/SHR-08-2016-0068.
- Forehand, G. A.; Gilmer, B. (1964). *Environmental variation in studies of organizational behavior*. *Psychological Bulletin*, 62: 361-382.
- Franichevich, Marchiori (2011). *Conexión Intergeneracional*. Buenos Aires: Temas.
- Frey, B. S.; Oberholzer-Gee, F. (1997). *The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding-Out*. *American Economic Review* 87 (4).
- Frey, Bruno S. (1992). *Economics as a Science of Human Behaviour. Towards a New Social Science Paradigm*. Kluwer Academic Publishers, Boston/Dordrecht/London.
- Frey, Bruno S.; Elgar, E. (1997). *Not just for the money. An economic theory of personal motivation*. Cheltenham.
- Frey, Bruno S.; Jegen, Reto (2000). *Motivation Crowding Theory: A Survey of Empirical Evidence*. Zurich: University of Zurich, Institute for Empirical Economic Research.
- Frey, Bruno S.; Osterloh, Margit (2007). *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*. Reino Unido: Cambridge University Press, 2da. Ed.

- Frost J., Osterloh M. (2002). *Successful Management by Motivation. Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*. Suiza: Springer.
- García, Apolinar (2006). *¿Burocracia o adhocracia? La opción de las empresas exitosas del siglo XXI*. Buenos Aires: Sainte Claire, 1a ed..
- Garino G., Martin C. (2005). *The Impact of Labour Turnover: Theory and Evidence from UK Micro-Data*. Discussion Papers in Economics 05/10, Department of Economics, University of Leicester.
- *Generation Y. What Millennial workers want: how to attract and retain Gen Y employees*. Robert Half International and Yahoo HotJobs, 2008.
- George, J. & Wallio, S. (2017). Organizational justice and millennial turnover in public accounting. *Employee Relations*, 39 (1) pp. 112 – 126. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/ER-11-2015-0208>
- Glufke G. & Braga B. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Sistema de Avaliação. Double Blind Review*, 51 (1), pp.103-116. doi: 10.5700/rausp1226.
- Goicochea, M. (2012). El impacto intergeneracional en la comunicación organizacional Conciliación estratégica para un nuevo escenario. (trabajo de Grado, Universidad de Palermo). Recuperado de: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=1608
- González, R. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia en *Palermo Business Review* | (5). Recuperado de: http://www.palermo.edu/economicas/PDF_2011/PBR5/5_Business04.pdf
- Grey, J. L., & Starke, F. A. (1984). *Organizational Behaviour - Concepts and Applications*. Columbus: Charles E. Merrill Publishing Company.
- Guillot, C & Soulez, S. (2014). On the heterogeneity of Generation Y job preferences. *Employee Relations*. 36 (4), pp. 5-6-12. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/ER-07-2013-0073> .
- Gupta P., Bhattacharya S., Neelam N. & Kunte M. (2016). Boomers Like to Confort, generation Y is Okay with withdrawal, but they all love to negotiate in India. *Conflict Resolution Quarterly*, 33 (4), 403-435. doi: 10.1002/crq.21163.

- Hackmann J. Richard; Oldham, Greg R. (1981). *Work Redesign (Organization Development)*. Estados Unidos: Prentice Hall
- Haeger, D. L. & Lingham, T. (2014). A trend toward Work–Life Fusion: A multi-generational shift in technology use at work. *Technological Forecasting & Social Change*, 89, pp. 316–325. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2014.08.009>
- Hagemann B. (2013). Developing the next generation of leaders. *Industrial and Commercial Training*, 45 (2), pp. 123 – 126. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00197851311309570> .
- Hall, Richard H., Haas, J. Eugene; Johnson, Norman J. (1967). *Organizational size, complexity, and formalization*. *American Sociological Review*, 32: 905-912.
- Handy, Charles (2002). *The age of unreason*. Londres: Arrow books.
- Hansen C. (2012). Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment* Jo-Ida C, 20 (34), pp. 34-52. doi: 10.1177/1069072711417163.
- Hatum, Andres (2014). *Yrrupción. Los cambios generacionales y el futuro de la organización*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Helyer R. & Lee D. (2012). The twenty-first century multiple generation workforce Overlaps and differences but also challenges and benefits. *Department of Academic Enterprise, Teesside University, Middlesbrough*, 54 (7), pp. 565-578. Doi: 10.1108/00400911211265611.
- Hennekam S. (2016). Employability and performance: a comparison of baby-boomers and veterans in the Netherlands. *Employee Relations, The International Journal*, 38 (6), pp. 1-27. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/ER-10-2015-0186> .
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. *Metodología de la investigación*. México, D.F., McGraw-Hill Interamericana, 2010. Edición 5.
- Hernández Sampieri, Roberto, et al. *Metodología de la investigación*. 6a ed. México D. F.: McGraw-Hill, 2014. 632 p. ISBN 9781456223960.
- Hernaus T. & Pološki N. (2014). Work design for different generational cohorts. *Journal of Organizational Change Management*, 27 (49), pp. 615 – 641. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0104> .
- Hernaus, T. & Pološki V., N. (2014) Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics. *Journal of*

Organizational Change Management, 27 (4), pp.615-641. Doi: <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0104> .

- Hernaus, T. & Poloski, N. (2014) Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics. *Journal of Organizational Change Management*, 24(4) pp. 615-641. doi: 10.1108/JOCM-05-2014-0104
- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth; Johnson, Dewey E (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. México: Prentice Hall, 7° ed.
- Hill, Charles W. L.; Jones, Gareth R. (2010). *Strategic Management: Theory*. USA: South-Western, Cengage Learning.
- Hillman, D & Werner, T. (2017). Capturing generation-based institutional knowledge utilizing design thinking. *Performance Improvement*, 56, (6), Julio. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/pfi.21704>
- Hillman, d. (2013). Applying gilbert's teleonomics to engineer worthy performance in generation y employees. *Performance Improvement*. 52 (10), pp. 2-3-7. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/pfi.21377> .
- Hillman, D. R. (2014). Understanding Multigenerational Work-Value Conflict Resolution. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 29 (3), pp. 240-257. Doi: <https://doi.org/10.1080/15555240.2014.933961> .
- Hilmer, Frederick G., and Lex Donaldson (1996). *The trivialization of management*. The McKinsey Quarterly Autumn 1996: 26. Academic OneFile.
- Holloway, Christopher (2011). *Trae Tu Propia Tecnología, la tendencia que está cambiando la forma de trabajar*. [en línea]. Buenos Aires. <<http://www.aat-ar.org/>>
- Holt, S.; Marques, J. & Way, D. (2012). Bracing for the Millennial Workforce: Looking for Ways to Inspire Generation Y. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9, (6), pp. 81-93.
- Hoole, C. & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts: original research. *SA Journal of Human Resource Management*, 13 (1), pp. 1-11. Doi: <http://hdl.handle.net/10520/EJC176010> .

- Ingham, G. (1970). *Size of Industrial Organization and Worker Behavior*. Cambridge: Cambridge University Press.
- iProfesional. (1 de Agosto de 2019). *Tendencias RH para conquistar a la generación Z: flexibilidad, trabajo remoto y con foco en la experiencia*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/>
- Jacobs S, Van Houtven C, Laporte A. & Coyte P. (2015). Baby Boomers caregivers in the workforce: Do they fare better or worse than their predecessors. *The Journal of the Economics of Ageing*, 6 (1), pp. 89-101. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jeoa.2015.05.001> .
- Jeffrey Pfeffer (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. United States of America: Harvard Business School Press.
- Jobe, L (2014). Generational Differences in Work Ethic among 3 Generations of Registered Nurses. *The Journal of Nursing Administration*, 44 (5), pp. 303-308. Doi: 0.1097/NNA.0000000000000071.
- Johnson, C., Gutter, M., Xu, Y., Cho, S. & DeVaney, S. (2016) Perceived value of college as an investment in human and social capital: Views of Generation X and Y. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 45(2) pp. 193-207. doi: 10.1111/fcsr.12195
- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- Jones, Gareth R. (2010). *Administración contemporánea*. México, D.F.: Mc GrawHill.
- Joniaková, Z. & Blštáková, J. (2015). Age Management as Contemporary Challenge to Human Resources Management in Slovak Companies. *Procedia Economics and Finance*, 34, pp. 202–209. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01620-2](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01620-2)
- Kaifi, B. A.; Nafei, W. A.; Khanfa, N. M. & Kaifi, M. M. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management*, 7 (24), pp. 89-93. Recuperado de: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/20503/14526> .
- Kelan, E., (2014) Organising Generations – What Can Sociology Offer to the Understanding of Generations at Work? Department of Management, King’s College London. *Sociology Compass*, 8 (1), pp. 20–30. Doi: 10.1111/soc4.12117.

- Keys, Y. (2014). Looking ahead to our next generation of nurse leaders: Generation X Nurse Managers. *Journal of Nursing Management*, 22, pp. 97-105. doi: 10.1111/jonm.12198
- Khor, P. (2017). A Phenomenological Study of the Lived Experiences of the Generation X and Y Entrepreneurs. *Sinergi*, 7 (2), pp. 16-24. Recuperado de file:///C:/Users/Administrador/Downloads/363-913-1-PB%20(1).pdf .
- King D, Matheson E, Svetlana C, Shankar A. & Broman J. (2013). The Status of Baby Boomers' Health in the United States: The Healthiest Generation?. *JAMA INTERN MED*, 173 (5), pp. 385-389. doi:10.1001 /jamainternmed.2013.2965.
- King S. & Bryant F (2016). The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS): A self-report instrument measuring ageism in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 1 (1), pp.1-28 doi: 10.1002/job.2118.
- Kinga, C. Murillo, E & Lee, H. (2017). The effects of generational work values on employee brand attitude and behavior: A multi-group analysis. *International Journal of Hospitality Management*. 22 (6), pp. 2-5-10. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.006> .
- Klimkiewicz, K & Oltra, V. (2017). Does CSR Enhance Employer Attractiveness? The Role of Millennial Job Seekers' Attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 15 (7), pp. 1-3-4. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/csr.1419> .
- Kohn, Melvin L. (1971). *Occupational structure and alienation*. *American Journal of Sociology*, 82: 111-130.
- Kohn, Melvin L. (1976). *Bureaucratic man: A portrait and an interpretation*. *American Sociological Review*, 36: 461 -474.
- Kohn, Melvin L.; Schooler, Carmi (1973). *Occupational experience and psychological functioning: An assessment of reciprocal effects*. *American Sociological Review*, 38: 97-118. 1978.
- Kohn, Melvin L.; Schooler, Carmi (1973). *The reciprocal effects of the substantive complexity of work and intellectual flexibility: A longitudinal assessment*. *American Journal of Sociology*, 84: 24-52.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

- Kouzes, James M.; Posner, Barry Z. (2005). *El Desafío Del Liderazgo: Como Obtener Permanentemente Logros Extraordinarios*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Krahn, H. J. & Galambos, N. (2015). Work values and beliefs of ‘Generation X’ and ‘Generation Y. *Journal of youth studies*, 17 (1), pp. 92-112, doi: 10.1080/13676261.2013.815701.
- Kruglanski, A. W., Stein, C. and Riter, A. (1977), Contingencies of Exogenous Reward and Task Performance: On the “Minimax” Strategy in instrumental Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 7: 141-148. doi:10.1111/j.1559-1816.1977.tb01335.x
- Kruglanski, Arie W., Stein, Chana; Riter, Aviah (1977). *Contingencies of Exogenous Reward and Task Performance: On the Minimax Strategy in Instrumental Behavior*. *Journal of Applied Social Psychology*, 7(2).
- Kuhl, J. (2013). Investing in Millennials for the Future of Your Organization. *Leader to Leader*. 7 (5), pp. 4-5. doi: 10.1002/ltl.20110.
- Kultalahti, S. & Viitala R. (2015). Generation Y – challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*, 30 (1) pp. 101 – 114. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0230>
- Kultalahti, S. & Viitala, R. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27, (4), pp. 569-582. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0101>
- Kurz, C., García, C. y McIlvanna, J. (2013). La Generación de los Millenials. Ponencia the next Normal. An unprecedented look at Millennials worldwide” presentada en el congreso de ESOMAR.
- Kuyken, K. (2012). Knowledge communities: towards a re-thinking of intergenerational knowledge transfer. *VINE*, 42 (3/4), pp. 365 – 381. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/03055721211267495> .
- Lasso, J. (2015). Estudio Comparativo del Engagement y el Compromiso Laboral de las Generaciones X e Y. El Caso de una Empresa de Servicios Profesionales. (Trabajo de Maestría, Universidad Abierta Interamericana). Recuperado de: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC118172.pdf>

- Lepper, M. R., D. Greene; Nisbett, R. E. (1973). *Undermining Children's Intrinsic Interest With Extrinsic Rewards: A Test of the Overjustification Hypothesis*. *Journal of Personality and Social Psychology* 23.
- Lepper, M. R.; Greene, D. (1978). *The Hidden Costs of Reward: New Perspectives on Psychology of Human Motivation*. Hillsdale, NY: Erlbaum.
- Lepper, Mark R.; Henderlong; Jennifer; Gingras, Isabelle. *Understanding the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation- Uses and Abuses of Meta-Analysis: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999)*. Stanford University. *Psychological Bulletin*; 1999, Vol. 125, No. 6, 669-676.
- Lester, S., Standifer, R., Schultz, N. & Windsor, J. (2012) Actual versus perceived generational differences at work: An empirical examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3) pp. 341-354. doi: 10.1177/1548051812442747.
- Likert, Rensis (1967). *The human organization: its management and values*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Ling L., S.; Chang, J. & Yin, H. (2012). Does Effect of Workload of Work Life Vary With Generations? *Asia Pacific Management Review* 17 (4), pp. 437-452, doi: 10.6126/APMR.2012.17.4.06
- Li-Ping T., Cunningham P., Frauman, E., Ivy M. & Perry T. (2012). Attitudes and Occupational Commitment among Public Personnel: Differences between Baby Boomers and Gen-Xers. *Public Personnel Management*, 41 (2), pp. 327-360.
Recuperado de:
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/009102601204100206> .
- Lippmann S. & Brown, J. (2016). Unemployment, Reemployment, and Health Insurance Status Among Older Workers in the Flexible Labor Market. *Miami University. Sociological Inquiry Alpha Kappa Delta: The International Sociology Honor Society*, 20 (1), pp.1–30. doi: 10.1111/soin.12126.
- Lub, X. D.; Bal, P. M.; Blomme, R. J & Schalk, R. (2015). One job, one deal...or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *The international Journal of Human Resource Management*, 27 (6), pp. 653-680. doi: 10.1080/09585192.2015.1035304.
- Lusthaus, Charles; Adrien, Marie-Hélène; Anderson, Gary; Carden, Fred; Montalbán, George Plinio (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. IDRC/BID 2002.

- Lyons S. & Kuron, L. (2013). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (1), pp. 139-157. Doi: 10.1002/job.1913.
- Lyons, S. T.; Schweitzer, L.; Ng, E. S. W. & Kuron, L. K. J. (2012). Comparing apples to apples. A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations. *Career Development International*, 17 (4) pp. 333-357, doi: 10.1108/13620431211255824.
- Lyons, S., Schweitzer, L. & Ng, E. (2015) How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1) pp. 8-21. doi: 10.1108/JMP-07-2014-0210.
- Maier, T. Tavanti, M. Bombard, P. Gentile, M & Bradford, B. (2015). Millennial Generation Perceptions of Value-Centered Leadership Principles. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 14 (8), pp. 2-3-15. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/15332845.2015.1008386> .
- Maison, Pablo (2013). El trabajo en la posmodernidad : reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la Generación Y. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Majeed T., Forder P., Mishra G., Kending H. & Byles J. (2015). A gendered approach to workforce participation patterns over the life course for an Australian Baby Boom Cohort. *Journal of Vocational Behavior*, 87 (1), pp. 108-122. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2014.12.004> .
- Malhotra, Naresh K. Investigación de mercados. 5a ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Education, 2008. 880 en varias paginaciones . ISBN 9789702611851.
- Marcinkus, W. (2012). Reverse Mentoring At Work: Fostering Cross-Generational Learning And Developing Millennial Leaders. *Human Resource Management*, 51 (4), pp. 549–574. Doi: 10.1002 / hrm.2148 .
- Mark J. Ahn, Larry W. Ettner, (2014) "Are leadership values different across generations?: A comparative leadership analysis of CEOs v. MBAs", *Journal of Management Development*, Vol. 33 Issue: 10, pp.977-990, <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2012-0131>
- Martínez G., D. E. (2017). Análisis de Factores asociados a la rotación del personal de la generación millennials en las Organizaciones. (Trabajo de grado, Universidad Santo Tomás). Recuperado de: <http://repository.usta.edu.co/handle/11634/9371>.

- Maxwell, John C. (1993). *Developing the Leader Within You*. United States of America: Thomas Nelson, Inc., Publishers.
- McDonald, N. (2015). Are Millennials Really the “Go-Nowhere” Generation? *Journal of the American Planning Association*, 81 (2), pp. 90-103. Doi: <https://doi.org/10.1080/01944363.2015.1057196> .
- Medina S., C. (2016). Los millennials su forma de vida y el streaming. *Gestión y Estrategia*, 50, pp. 121-137. Recuperado de: <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/570/552> .
- Mencl J. & Lester S. (2014). More Alike Than Different: What Generations Value and How the Values Affect Employee Workplace Perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21 (3), pp. 257 –272. doi: 10.1177/1548051814529825.
- Millar C. & Culpin, V. (2014). AGE-ility challenges, and management agendas for the organization. *Journal of Organizational Change Management*, 27 (4) pp. 542 – 549. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0099>
- Mina, P. (2015). Atracción y Retención del Talento. Problemática en Empresas IT de Argentina (Tesis de Maestría, Escuela de Posgrado del ITBA y de la EOI de España). Recuperado de: <http://ri.itba.edu.ar/handle/123456789/561>
- Minolli, C. (2012). Teletrabajo y Diversidad Generacional: Una Ampliación de los Conceptos de Usabilidad y Accesibilidad. *Serie Documentos de Trabajo*, (483). Universidad del CEMA, Buenos Aires. Recuperado de: www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html
- Mintzberg, Henry (2004). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo, 2a ed..
- Molina, G.(2016). La Generación Sin Jefes: Millennials que deciden renunciar al trabajo convencional para ser independientes (tesis de maestría, Universidad de Buenos Aires). Recuperado de: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1083_MolinaBlandonGI.pdf.
- Molinari, Paula (2010). *Generación Y: perfil laboral de personas que usan el Facebook*. [en línea]. Buenos Aires. < <http://www.materiabiz.com> >
- Molinari, Paula (2011). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires, Argentina: Temas.

- Molinari, Paula (2012). *El reto de gestionar la diversidad*. [en línea]. Buenos Aires. < <http://www.lavoz.com.ar> >
- Morris, James H.; Steers, Richard M. (1979). *Structural influences on organizational commitment*. Working Paper, Graduate School of Management, University of Oregon, Eugene.
- Naim, N. F. & Lenka, U. (2017). Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: Evidence from Indian Gen Y employees. *Journal of Knowledge Management*, pp. 1-47. doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0334>
- Ng Eddy. & Parry E (2016). "Multigenerational Research in Human Resource Management" In *Research in Personnel and Human Resources Management*. *Esmerald Insight*, 1, (1), p.1-41. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/S0742-730120160000034008> .
- Novianto O. & Puspasari D. (2012). Knowledge Management System Implementation in a Company with Different Generations: A Case Study. *International Congress on Interdisciplinary Business and Social Science*, 65 (1), pp. 942-947. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.11.224.
- Papavasileioü, E. F. & Lyons, S. T. (2015). A comparative analysis of the work values of Greece's 'Millennial' generation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26, (17), pp. 2166-2186. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.985325>
- Park, J. & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31, pp. 1195-1202, doi: 10.1016/j.ijhm.2012.02.007
- Pasewark W., Viator R. (2006). *Sources of Work-Family Conflict in the Accounting Profession*. Behavioral Research in Accounting.
- Penna; CIPD (2010). *Gen Up. How the four generations work?* [en línea]. Buenos Aires. < <http://www.penna.com/research> >
- Pereira, V. Malik, A. Howe, L. Munjal, S & Hirekhan, M. (2016). Managing Yopatriates: A Longitudinal Study of Generation Y Expatriates in an Indian Multi-national Corporation. *Journal of International Management*. 5 (7), pp. 2-3.
- Pereira, V., Malik, A. & Sharma. K. (2015). Colliding Employer-Employee Perspectives of Employee Turnover: Evidence from a Born-Global Industry.

Thunderbird International Business Review, 58 (6), pp. 601-615. DOI: 10.1002/tie.21751.

- Pereira, V.; Malik, A. & Sharma, K (2015). Colliding Employer-Employee Perspectives of Employee Turnover: Evidence from a Born-Global Industry. *Thunderbird International Business Review*, pp 01-15, doi: 10.1002/tie.21751
- Pflaeging, Niels. (6 de Marzo de 2017). Org Physics: *The 3 faces of every company*. Obtenido de <https://medium.com/>
- Pierce, Jon L.; Dunham, Randall B. (1976). *An empirical demonstration of the convergence of common macro- and micro-organization measures*. *Academy of Management Journal*, 21: 410-418.
- Pincheira V., A. & Arenas Y., T. (2016). Caracterización de los profesionales de la ‘Generación Millennials’ de Arica y Parinacota, Chile, desde una mirada del capital intelectual. *Interciencia*, 41 (12), pp. 812-818. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/339/33948806003.pdf> .
- PricewaterhouseCoopers. *Generación joven valores y política*. [en línea]. Buenos Aires. 2011. < <http://www.pwc.com> >
- PricewaterhouseCoopers. *La gestión de personas en 2020* – El futuro del mercado laboral*. España, 2007.
- Pritchard, K. & Whiting, C. (2014). Baby Boomers and the lost generation: on the discursive construction of generations at work. *Organization Studies*, pp.1-48. Recuperado de: oro.open.ac.uk.
- Pruchno (2012). Special Issue: Baby Boomers. Oxford University Press on behalf of The *Gerontological Society of America*. *The Gerontologist*, 52 (2), pp.149–152. doi:10.1093/geront/gns038.
- Rahman, M. (2017). Generation “X” and “Y” knowledge Sharin Behavior: The Influence of Motivation and Intention on Non-Academic Staffs of Higher Learning Institutions. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 9 (2), pp. 01-22, doi:
- Rani, N. & Samuel, A. (2016). Un estudio sobre las diferencias generacionales en los valores del trabajo y la organización persona-organización y su efecto sobre la intención de volumen de negocios de la Generación Y en la India. *Management Research Review*, 39, (12), pp. 1695-1719. doi: <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2015-0249>

- Robbins, Stephen P. (2010). *Administración*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education.
- Roberts K. (2012). The end of the long baby-boomer generation. *Journal of Youth Studies*, 15 (4), pp. 479-497. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/13676261.2012.663900> .
- Rodríguez, A & Rodríguez, Y. (2015). Metaphors for today's leadership: VUCA world, millennial and "Cloud Leaders". *Journal of Management Development*. 34 (7), pp. 4-7. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0110> .
- Rost, Katja; Osterloh, Margit (2007). *Management Fashion Pay-for-Performance*. Zurich: University of Zurich, IOU Institute for Organization and Administrative Science.
- Rudolph, C.; Rauvola, R. S. & Zacher, H. (2017). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 9 (4), pp. 4-15. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.004> .
- Safari, M., Mansori, S. & Sesaiah, S. (2017) Generation difference in hiring financial planners in Malaysia. *International Journal of Bank Marketing*, 35(4) pp. 583.595 doi: 10.1108/IJBM-02-2016-0018.
- Saralegui, Raquel (2007). *Generación Y*. [en línea]. Buenos Aires. < <http://www.lanacion.com.ar> >
- Schewe, C. D.; Debevec, K.; Madden, T. J.; Diamond, W. D.; Parment, A. & Murphy, A. (2013). "If You've Seen One, You've Seen Them All!" Are Young Millennials the Same Worldwide? *Journal of International Consumer Marketing*, 25 (1), pp. 3-15. Doi: <https://doi.org/10.1080/08961530.2013.751791>
- Schullery, N. (2013). Workplace Engagement and Generational Difference in Values: Engaging Employees and Students in the Workplace and Classroom. *Business Communication Quarterly*, 76 (2), pp. 252-265, doi: 10.1177/1080569913476543.
- Schwartz, Barry (1990). *The creation and destruction of value*. *American Psychologist*, 45(1).
- Shade, L. R. & Jacobson, J. (2015). Hungry for the job: gender, unpaid internships, and the creative industries. *The Sociological Review*, 63, pp. 188–205. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/1467-954X.12249>
- Shepard, J. M. (2010). *Sociology*. Belmont: Cengage Learning.

- Sherman, R., Saifman H., Schwartz, R. & Schwartz, C. (2015). *Factors that lead Generation Y nurses to consider or reject nurse leader roles*. *Nursing Plus Open* 1, pp. 5–10. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.npls.2015.05.001> .
- Shirisha, A., Boughzalaa, I. & Srivastava, S. C. (2016). Adaptive use of social networking applications in contemporary organizations: Examining the motivations of Gen Y cohorts. *International Journal of Information Management*, 36 (6), pp. 1111-1123. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.04.002> .
- Silvestre, E. & Cruz, O. (2016). Conociendo la próxima generación de estudiantes universitarios dominicanos a través de las redes sociales. *Ciencia y Sociedad*, 41 (3), pp. 475-503. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/870/87048049003.pdf>
- Singh, A. & Gupta, B. (2016) Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity. *Benchmarking: An International Journal*, 22 (6) pp.1192-1211 doi: 10.1108/BIJ-01-2014-0007
- Siren, A. & Haustein, S. (2015). How do baby boomers' mobility patterns change with retirement? *Ageing & Society*, 36 (5), pp. 988-1007. Doi: <https://doi.org/10.1017/S0144686X15000100> .
- Smith S. & Galbraith, Q. (2012). Motivating Millennials Improving Practices in Recruiting, Retaining, and Motivating Younger Library Staff. *The Journal of Academic Librarianship*, 38 (3), pp. 135–144. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2012.02.008> .
- Sotres Arévalo, Salvador G. *La empresa virtual, un nuevo esquema de negocios en la red*. Revista Digital Universitaria, 1 de octubre 2010, Vol. 11 Número 10 • ISSN: 1067-6079.
- Sparks, A. (2012) Psychological empowerment and job satisfaction between Baby Boomer and Generation X nurses. *Journal of Nurses Management*, 20(4) pp. 451-460. doi: 10.1111/j.1365-2834.2011.01282.x.
- Stark, M. Manning, A. & Bruhn, R. (2012). Generational Differences as a Determinant of Women’s Perspectives on Commitment. *Adulthood Journal*. 11 (2), pp. 3-4. doi: 10.1002/j.2161-0029.2012.00010.x.
- Stefanco, C (2017). Beyond boundaries: millennial women and the opportunities for global leadership. *Journal of Leadership Studies*, 10, (4), pp. 57-62. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/jls>

- Stewart, J. Elizabeth Goad, E. Cravens, K. & Oishi, S. (2016). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*. 15 (7), pp. 1-2. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.011> .
- Stone-Johnson, C. (2017) Autonomy, professionalism, and the role of generation in professional capital. *Journal of Professional Capital and Community*, 2(1), pp.18-35 doi: 10.1108/JPCC-10-2016-0024
- Sudbury L; Kohlbacher F. & Hofmeister A. (2015). Baby Boomers of different nations. *International Marketing Review*, 32 (3/4), pp. 245 – 27. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/IMR-09-2013-0221> .
- Sudbury-Riley, L., F. Kohlbacher & A. Hofmeister (2015). Baby Boomers of different nations: Identifying horizontal international segments based on self-perceived age. *Internanational Marketing Review*, 32 (3/4), pp. 245-278.
- Susaeta, L.; Pin, J. R.; Idrovo, S.; Espejo, A.; Belizón, M.; Gallifa A.; Aguirre, M. & Ávila P., E. (2013) "¿Generación o cultura?: Impulsores de la actitud laboral: un análisis en América Latina y en los países ibéricos". *Cross Cultural Management: una revista internacional*, 20 (3), pp.321-360. Doi: <https://doi.org/10.1108/CCM-12-2011-0126> .
- Telam Argentina. *La tecnología reducirá y reconfigurará el espacio de las oficinas*. [en línea]. Buenos Aires. 2011. <<http://www.aat-ar.org/>>
- Tews, M. Michel, J. Xu, S & Drost, A. (2015). Workplace fun matters ... but what else?. *Employee Relations: The International Journal*. 37 (2), p. 3-4-25. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/ER-10-2013-0152> .
- Thompson, K. S. (2016). Organizational Learning Support Preferences of Millennials. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*, 28, (4), pp. 15-27.
- Thompson C., Prottas D.(2005). *Relationships among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee well-being*. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Tophoven, S. & Tisch, A. (2016). Employment trajectories of German baby boomers and their effect on statutory pension entitlements. *Advances in Life Course*. *Institute for Employment Research*, 23 (4), pp.1-49. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.alcr.2016.04.003> .

- Turnbull, S. & Williams, S. C. (2015) Developing the next generation of globally responsible leaders: Generation Y perspectives and the implications for Green HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 17 (4). pp. Doi: 10.1177/1523422315599623.
- Vroom, Victor H.; Yetton, Phillip W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press. ISBN 0-8229-3266-0.
- Waal, A., Peeters L. & Broekhuizen M. (2017). Do different generations look differently at high performance organizations? *Journal of Strategy and Management*, 10, (1) pp. 1-28. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JSMA-10-2015-0083>
- Warmerdam, A.; Lewis, I. & Banks, T. (2015). Gen Y recruitment. *Education + Training*, 57, (5), pp. 560-574. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/ET-12-2013-0133>
- Weeks K., Weeks M. & Long N. (2017). Generational perceptions at work: in-group favoritism and out-group stereotypes. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 36 (1), pp. 33 – 53. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/EDI-07-2016-0062> .
- Williams S. (2012). Training older workers: lessons learned, unlearned, and relearned from the field of instructional design. *Human Resource Management, Human Resource Management*, 51 (2), pp. 281–298. doi:10.1002/hrm.21466.
- Williamson T., (2013). Baby boomers – growing older but getting on with life? *Working with Older People*, 17 (4), pp. 157 – 163. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/WWOP-08-2013-0020>
- Winter R & Jackson, B (2015). Work values preferences of Generation Y: performance relationship insights in the Australian Public Service, The International. *Journal of Human Resource Management*. Doi: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1102161>
- Winter, R & Jackson, B. (2014). Expanding the younger worker employment relationship: insights from values-based organizations. *Human Resource Management*. 53 (2), pp. 14. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21600> .
- Young S., Sturts J., Craig M. & Kyoung T. (2013). Generational differences and job satisfaction in leisure services. *Managing Leisure*, 18 (2), pp. 152-170, doi: 10.1080/13606719.2013.752213.

- Zabel, K Biermeier, B. Baltes, B. Early, B. & Shepard, A. (2016). Generational Differences in Work Ethic: Fact or Fiction?. Springer Science Business. 11 (5), pp. 2-3. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-016-9466-5> .
- Zopiatis A., Krambia-Kapardis M., and Varnavas A. (2017). Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the multigenerational (mis) perceptions in the hospitality workplace. *Tourism and Hospitality Research*, 0 (0), pp. 1–21. doi: 10.1177/1467358412466668.
- Zulema Bez, Jorge W. (2020). *De la Burocracia a la organización red*. Buenos Aires, Argentina: Lenguaje Claro Editora.

Anexo:

Anexo 1: Instrumento de recolección de datos cualitativos: Guía de pautas – Entrevista a expertos.

Si tuviera que describir las características de cada generación en el ámbito laboral, ¿cómo describiría a los baby boomers (serían los que hoy tienen más de 50 años o que están por jubilarse)? A la Generación X (empleados de 35/40 años a 50/55)? A la Generación Y (empleados nacidos en los 90s / hasta los que hoy rondan los 30 años)?

Si tuvieses que pensar en los perfiles característicos de cada generación, ¿qué comportamientos distinguirías como puntos a favor de cada uno en su desempeño laboral?

¿Cuáles pensás que son las principales desventajas de cada uno?

Por otro lado, ¿qué similitudes encontrás entre las generaciones dentro de su desempeño laboral?

¿Con qué generaciones anteriores pensás que se ajustan mejor los Millennials?

Si tuviésemos que hacer una división entre el contexto organizacional cuando no existía la generación Y vs. el actual contexto donde los millenials son parte de la fuerza laboral de la empresa junto con los baby boomers y los gen X, ¿qué problemas enfrentan en la actualidad las organizaciones originados por los patrones de conducta de los empleados de la generación Y?

Teniendo en cuenta esto, ¿qué cambios han sido implementados por el sector de Recursos Humanos para gestionar a los empleados (por ejemplo, la de atraer y reclutar personal, para desarrollarlos, retenerlos, compensarlos, relocalizarlos)?

En este sentido, ¿cuáles son los principales desafíos que pensás que las empresas deben enfrentar para superar estas diferencias?

Varios gerentes de RRHH consideran que deben cambiar sus propuestas ya que antes “atraía la promesa de ‘hacer carrera’ en una misma organización” pero que a los jóvenes de la Gen Y esto no les atrae. ¿Qué tan de acuerdo estás con esta afirmación? ¿Cómo piensas que podría adaptarse la empresa para cumplir con estos requerimientos?

¿En qué medida coincidís con la afirmación de que los “Y” buscan un equilibrio entre su vida personal y el trabajo? ¿En qué aspectos dentro del ámbito laboral impacta esta afirmación? ¿Esto genera conflicto con empleados de otras generaciones?

Por otro lado, suele afirmarse que las nuevas generaciones están menos comprometidas con las organizaciones y que buscan trabajar por proyectos: ¿estás de

acuerdo? ¿En qué aspectos laborales esto se ve reflejado? cómo pensás que impacta en las empresas?

Relacionado con su bajo compromiso a las empresas, algunos especialistas de RRHH afirman que ha aumentado la rotación en el caso de los empleados de esta generación o que suelen permanecer menos tiempo en las empresas si se las compara con sus generaciones predecesoras, ¿qué implicancias tiene para la empresa? Desde la perspectiva de RRHH, ¿qué acciones pensás que se deberían implementar para que sea factible retener a esta generación?

¿Cuáles son las causas por las que los *millennials* deciden abandonar sus empleos?

¿Qué relación existe entre su desvinculación con el empleo y el interés por la tarea?

¿Qué relación existe entre su desvinculación con el empleo y sus objetivos personales (no vinculados al empleo en sí mismo)?

para esta generación ¿la rotación depende en mayor medida de causas internas a las empresas o de causas internas al individuo?

Considerás que vale la pena invertir recursos en retener a las nuevas generaciones? ¿o las empresas deben resignarse a convivir con la rotación de personal (para el caso de los “Y”)? (justificar)

Por su parte, si tuvieras que decidir entre 2 alternativas contrapuestas donde una sería que “las organizaciones deben adaptarse a los millennials” o que “los “Y” tendrían que terminar adaptándose a las empresas”, ¿con cuál de las 2 compatibilizas en mayor medida? ¿a qué se debe tu decisión?

Acorde a tu experiencia profesional y tu valoración, ¿cuál pensás que debería ser la opción más factible? ¿Cómo podría lograrse?

Por otro lado, teniendo en cuenta las diferencias generacionales entre los empleados,

¿qué cambios se implementaron en la gestión del capital humano y por qué?

Teniendo en cuenta estas características, ¿qué desafíos pensás que aún quedan pendientes superar para lograr armonizar las diferencias entre generaciones y así optimizar el desempeño laboral de las mismas?

Considerás que es factible una convivencia exitosa de todas las generaciones en una misma empresa (Donde todos se sientan a gusto en la empresa independientemente de la generación de procedencia)?

Pensás que debe cambiar en su totalidad la cultura de la empresa o que con una buena política de RRHH sería posible la convivencia exitosa de todas las generaciones?

Cómo harías para que esto fuese posible?

Si tuvieras que destacar los principales desafíos laborales con los que te encontraste cuando se incorporaron los millennials a la fuerza laboral, ¿cuáles fueron?

En qué cuestiones laborales viste reflejados estos cambios / desafíos? ¿Cómo los superaste?

Considerás que hay ciertas estructuras organizacionales más proclives a generar mayor “empatía” con cierto tipo de generación que otra? Podés citarme algún ejemplo al respecto? En este sentido, ¿para adaptarse a los Millennials, las organizaciones deberían tener estructuras menos piramidales o más aplanadas?

¿Pensás que es factible el desarrollo de las llamadas “organizaciones multigeneracionales”? ¿Cómo se implementaría?

Si tuvieras que pensar en una estructura organizacional ideal donde las personas de las diferentes generaciones se sintiesen a gusto, ¿cómo pensás que debería ser?

Si tuviésemos que definir prioridades para las empresas que hoy se están enfrentando a esta convivencia de diferentes generaciones en su organización, ¿cuáles considerás que son los puntos clave a tener en cuenta para lograr un management exitoso que sea independiente a las generaciones de procedencia?

Anexo 2: Cálculo del tamaño de la muestra

Para calcular el tamaño de muestra se empleó la ecuación correspondiente a poblaciones finitas. A continuación, se detalla la fórmula, los valores utilizados y el resultado para establecer el mínimo de encuestas que debían ser recolectadas en la investigación.

$$\text{Tamaño de la muestra (n)} = \frac{p \times q}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p \times q}{N}}$$

Siendo:

p = probabilidad de éxito = 0,5

q = probabilidad de fracaso = 0,5

e = error muestral = 0,05

z = nivel de confianza (un nivel de confianza del 95%, equivale a 1.96 unidades Z).

N = tamaño de la muestra

Por lo tanto, aplicando dicha fórmula a la muestra seleccionada, se obtiene un tamaño de la muestra de 384 personas, el cual representa el número de respuestas mínimas requeridas para lograr una correcta representación de los datos:

$$n = \frac{0,5 \times 0,5}{\frac{0,05^2}{1,96^2} + \frac{0,5 \times 0,5}{6337977}} = 384$$

Para obtener el tamaño de la muestra, del total de la población Argentina, se consideró a aquellos empleados en relación de dependencia con un rango etario de entre 25 a 59 años, obteniendo un total de 6.337.977 personas.

Anexo 3: Instrumento de recolección de datos cuantitativos: Cuestionario

1. ¿En qué año nació?

- a) Antes de 1965 – Fin de la encuesta
- b) Entre 1965 y 1973
- c) Entre 1974 y 1980
- d) Entre 1981 y 1988
- e) Entre 1989 y 1994
- f) De 1995 en adelante – Fin de la encuesta

2. Indique su máximo nivel de educación alcanzado

- a) Secundario incompleto
- b) Secundario completo
- c) Terciario incompleto
- d) Terciario completo
- e) Universitario incompleto
- f) Universitario completo
- g) Estudios de posgrado incompleto
- h) Estudios de posgrado completo

3. Indique el rubro de la empresa en la cual trabaja

- a) Empresas punto.com
- b) Alimentos y bebidas
- c) Perfumería
- d) Automotriz
- e) Moda
- f) Entretenimiento
- g) Otro: _____

4. ¿En qué categoría de puesto se desempeña?

- a) Pasante
- b) Joven profesional / Analista Jr.
- c) Analista Senior
- d) Responsable / Coordinador

- e) Jefe
- f) Gerente / Director

5. ¿Qué es lo que más te motiva de tu trabajo?

- a) Las tareas en sí mismas.
- b) La empresa en la que trabajo.
- c) Las posibilidades de desarrollo profesional.
- d) El potencial de crecimiento dentro de la organización.
- e) El clima laboral.
- f) La autonomía con la que me desenvuelvo en mi trabajo.
- g) El prestigio de la organización para luego poder obtener un mejor empleo.
- h) La adquisición de conocimientos que luego me hagan más competitivo en el mercado laboral.
- i) Otro: _____

6. En cuanto a mi desempeño laboral, considero que:

- a) Estoy totalmente comprometido con la empresa en la cual trabajo.
- b) Si bien no estoy conforme con las tareas que realizo, deseo quedarme en la empresa por el buen clima laboral.
- c) Si bien no estoy conforme con las tareas que realizo, deseo quedarme en la empresa por el esquema de beneficios que me ofrece (vacaciones, antigüedad, flexibilidad, etc).
- d) Si bien me gusta mi empleo y la empresa, no dejaría de realizar un compromiso personal por tener que trabajar más horas.
- e) No comparto la cultura de la empresa pero me encantan las tareas que realizo. Mi compromiso con la empresa está vinculado a que puedo trabajar de lo que me gusta.
- f) En cuanto consiga un trabajo mejor, me cambio de empresa. No me siento comprometido ni con la organización ni con mis tareas.

7. Por favor, indique el grado en que se siente identificado con las siguientes afirmaciones siendo 1 “nada identificado” y 5 “totalmente identificado” (o: Por favor, indique un máximo de 3 afirmaciones con la que se sienta representado):

- 7.1. No estoy dispuesto a resignar mi vida personal por brindarle mayor dedicación a la empresa a cambio de un mejor salario.
- 7.2. No estoy dispuesto a resignar mi vida personal por brindarle mayor dedicación a la empresa a cambio de un mejor puesto.
- 7.3. Priorizo mi crecimiento profesional independientemente de la empresa en la cual trabaje. Si puedo crecer profesionalmente en otra organización, me cambio.
- 7.4. Deseo desarrollar un emprendimiento propio y ser mi propio jefe.
- 7.5. Me imagino trabajando en la empresa actual en el largo plazo.
- 7.6. Las organizaciones no se han adaptado al nuevo contexto y nuevas formas de trabajo.
- 7.7. Las empresas son demasiado burocráticas.
- 7.8. Es fundamental la comunicación abierta con los jefes.
- 7.9. Las estructuras con muchos niveles jerárquicos quedaron desactualizadas.
- 7.10. Las empresas no valoran el desempeño de los empleados.

8. En cuanto a estructura organizacional, considero que (puede marcar hasta 2 opciones):

- a) La empresa donde trabajo es muy burocrática.
- b) Debería existir una comunicación más fluida y directa entre distintos niveles jerárquicos.
- c) No debería haber tantos niveles jerárquicos ya que eso burocratiza muchos procesos.
- d) Deberían existir equipos de trabajo que reporten a un máximo de 2 escalones jerárquicos (su jefe y este a un gerente general).
- e) Es bueno que existan muchos niveles jerárquicos en una organización.

9. Teniendo en cuenta las diferentes generaciones que conviven en la empresa:

- a) Considero que se produce una gran sinergia entre generaciones al contar con diferentes puntos de vista y estilo de trabajo.
- b) Si bien es difícil trabajar con personas de otras generaciones, si se supera esta dificultad, siempre se llega a un mejor resultado.
- c) Considero que es muy difícil compatibilizar con colegas con los que existe una gran diferencia etaria dadas las diferentes formas de pensar y de afrontar un trabajo.
- d) En general, los problemas que surgen a nivel laboral, no están vinculados a las diferentes formas de trabajo de cada generación.

10. Cuál considera que es la mejor forma para que su trabajo sea evaluado:

- a) Por objetivos / proyectos.
- b) Por cumplimiento del horario de la jornada laboral.
- c) Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).

11. ¿Cuál considera que es la mejor forma de premiar su buen desempeño?

- a) Con una mejora de mi categoría de puesto.
- b) Con aumentos de sueldo o bonos.
- c) Con un reconocimiento que sea exteriorizado al equipo y jefes.
- d) Con capacitaciones.
- e) Otro: _____

12. ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones presenta mayor afinidad?

- a) Todos deberían tener el mismo esquema de recompensas para evitar inequidades entre el personal de la misma organización.
- b) Debería existir un esquema de recompensas diferente de acuerdo a las características generacionales.
- c) A las generaciones más jóvenes se les debería ofrecer un esquema flexible de trabajo enfocado a trabajo por proyectos.
- d) Todos los empleados deberían tener un esquema flexible de beneficios acorde a sus necesidades.

13. ¿Cuánto tiempo permaneció en su último puesto?

- a) Menos de 1 año.
- b) De 2 a 4 años.
- c) De 5 a 8 años.
- d) 9 años o más.

14. ¿Cuál fue el motivo principal por el que cambió o cambiaría de empleo?

- a) Sólo por crecimiento profesional.
- b) Por crecimiento profesional siempre que este venga acompañado de un sueldo superior al que tengo / tenía.
- c) Por un mayor salario independientemente del puesto.

- d) La organización no me proponía nuevos desafíos.
- e) Se me había vuelto un trabajo muy rutinario, me aburría.
- f) Porque no me sentía identificado/a con la organización.
- g) Por una mala relación con mi jefe directo.
- h) Siento que la empresa no se adaptó a las nuevas formas de trabajo.
- i) Por flexibilidad laboral (home office, flexibilidad horaria), paquete de beneficios.
- j) Otros: _____

15. ¿Por cuál de los siguientes incentivos hubiese permanecido en la última empresa a la que renunció?

- a) Una mejora salarial.
- b) Un mejor puesto.
- c) Cambio de tareas.
- d) Cambio de jefe.
- e) Un mejor clima laboral.
- f) Flexibilidad horaria.
- g) No me interesaba permanecer en la empresa. Hubiese cambiado igual a pesar de los incentivos.
- h) Renuncié para continuar con un proyecto personal que no es bajo relación de dependencia.
- i) Valoro tener experiencia en diferentes empresas por lo que no me interesa permanecer demasiado en la misma a pesar de los incentivos y beneficios.
- j) Nunca renuncié. Es la única empresa en la que he trabajado.
- k) Otro: _____

16. A la fecha, ¿en cuántas empresas has trabajado?

- a) Hasta 2 empresas.
- b) Entre 3 y 5 empresas.
- c) Más de 5 empresas.

Anexo 4: Cruce de variables.

- **Cargo por año de nacimiento**

Etiquetas de fila	¿En qué categoría de puesto se desempeña?
Antes de 1965	
Analista Senior	9.09%
Gerente / Director / Dueño	45.45%
Jefe	27.27%
Responsable / Coordinador	18.18%
Entre 1965 y 1973	
Analista Senior	23.08%
Gerente / Director / Dueño	23.08%
Jefe	15.38%
Responsable / Coordinador	38.46%
Entre 1974 y 1980	
Analista Senior	16.33%
Gerente / Director / Dueño	20.41%
Jefe	26.53%
Joven profesional / Analista Jr.	12.24%
Responsable / Coordinador	24.49%
Entre 1981 y 1988	
Analista Senior	33.72%
Gerente / Director / Dueño	13.95%
Jefe	15.12%
Joven profesional / Analista Jr.	9.30%
Responsable / Coordinador	27.91%
Entre 1989 y 1994	
Analista Senior	27.78%
Gerente / Director / Dueño	5.56%

Jefe	6.94%
Joven profesional / Analista Jr.	33.33%
Pasante	5.56%
Responsable / Coordinador	20.83%

De 1995 en adelante

Analista Senior	11.11%
Joven profesional / Analista Jr.	58.33%
Pasante	30.56%

- **Consideraciones en cuanto al desempeño laboral por año de nacimiento**

Etiquetas de fila	Consideraciones
--------------------------	------------------------

Antes de 1965

Deseo quedarme en la empresa por el buen clima laboral a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo.	9.09%
En cuanto consiga un trabajo mejor, me cambio de empresa. No me siento comprometido ni con la organización ni con mis tareas.	9.09%
Estoy totalmente comprometido con la empresa en la cual trabajo.	81.82%

Entre 1965 y 1973

Deseo quedarme en la empresa por el esquema de beneficios que me ofrece (vacaciones, antigüedad, flexibilidad, etc) a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo.	15.38%
En cuanto consiga un trabajo mejor, me cambio de empresa. No me siento comprometido ni con la organización ni con mis tareas.	19.23%
Estoy totalmente comprometido con la empresa en la cual trabajo.	46.15%

No comparto la cultura de la empresa pero me encantan las tareas que realizo. Mi compromiso con la empresa está vinculado a que puedo trabajar de lo que me gusta. 7.69%

Si bien me gusta mi trabajo y la empresa, no dejaría de realizar un compromiso personal por tener que trabajar más horas. 11.54%

Entre 1974 y 1980

Deseo quedarme en la empresa por el buen clima laboral a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo. 8.16%

Deseo quedarme en la empresa por el esquema de beneficios que me ofrece (vacaciones, antigüedad, flexibilidad, etc) a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo. 10.20%

En cuanto consiga un trabajo mejor, me cambio de empresa. No me siento comprometido ni con la organización ni con mis tareas. 18.37%

Estoy totalmente comprometido con la empresa en la cual trabajo. 38.78%

No comparto la cultura de la empresa pero me encantan las tareas que realizo. Mi compromiso con la empresa está vinculado a que puedo trabajar de lo que me gusta. 16.33%

Si bien me gusta mi trabajo y la empresa, no dejaría de realizar un compromiso personal por tener que trabajar más horas. 8.16%

Entre 1981 y 1988

Deseo quedarme en la empresa por el buen clima laboral a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo. 3.49%

Deseo quedarme en la empresa por el esquema de beneficios que me ofrece (vacaciones, antigüedad, flexibilidad, etc) a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo. 8.14%

En cuanto consiga un trabajo mejor, me cambio de empresa. No me siento comprometido ni con la organización ni con mis tareas. 19.77%

Estoy totalmente comprometido con la empresa en la cual trabajo. 38.37%

No comparto la cultura de la empresa pero me encantan las tareas que realizo. Mi compromiso con la empresa está vinculado a que puedo trabajar de lo que me gusta.	10.47%
Si bien me gusta mi trabajo y la empresa, no dejaría de realizar un compromiso personal por tener que trabajar más horas.	17.44%
Si bien no estoy conforme con las tareas que realizo, deseo quedarme en la empresa por el esquema de beneficios que me ofrece (vacaciones, antigüedad, flexibilidad, etc).	2.33%

Entre 1989 y 1994

Deseo quedarme en la empresa por el buen clima laboral a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo.	6.94%
Deseo quedarme en la empresa por el esquema de beneficios que me ofrece (vacaciones, antigüedad, flexibilidad, etc) a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo.	15.28%
En cuanto consiga un trabajo mejor, me cambio de empresa. No me siento comprometido ni con la organización ni con mis tareas.	12.50%
Estoy totalmente comprometido con la empresa en la cual trabajo.	34.72%
No comparto la cultura de la empresa pero me encantan las tareas que realizo. Mi compromiso con la empresa está vinculado a que puedo trabajar de lo que me gusta.	9.72%
Si bien me gusta mi trabajo y la empresa, no dejaría de realizar un compromiso personal por tener que trabajar más horas.	19.44%
Si bien no estoy conforme con las tareas que realizo, deseo quedarme en la empresa por el esquema de beneficios que me ofrece (vacaciones, antigüedad, flexibilidad, etc).	1.39%

De 1995 en adelante

Deseo quedarme en la empresa por el buen clima laboral a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo.	8.33%
---	-------

Deseo quedarme en la empresa por el esquema de beneficios que me ofrece (vacaciones, antigüedad, flexibilidad, etc) a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo.	2.78%
En cuanto consiga un trabajo mejor, me cambio de empresa. No me siento comprometido ni con la organización ni con mis tareas.	27.78%
Estoy totalmente comprometido con la empresa en la cual trabajo.	27.78%
No comparto la cultura de la empresa pero me encantan las tareas que realizo. Mi compromiso con la empresa está vinculado a que puedo trabajar de lo que me gusta.	11.11%
Si bien me gusta mi trabajo y la empresa, no dejaría de realizar un compromiso personal por tener que trabajar más horas.	22.22%

- **Consideraciones en cuanto al desempeño laboral por puesto**

Etiquetas de fila	Consideraciones
Gerente / Director / Dueño	
Deseo quedarme en la empresa por el buen clima laboral a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo.	2.70%
Deseo quedarme en la empresa por el esquema de beneficios que me ofrece (vacaciones, antigüedad, flexibilidad, etc) a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo.	5.41%
En cuanto consiga un trabajo mejor, me cambio de empresa. No me siento comprometido ni con la organización ni con mis tareas.	13.51%
Estoy totalmente comprometido con la empresa en la cual trabajo.	70.27%
No comparto la cultura de la empresa pero me encantan las tareas que realizo. Mi compromiso con la empresa está vinculado a que puedo trabajar de lo que me gusta.	5.41%
Si bien me gusta mi trabajo y la empresa, no dejaría de realizar un compromiso personal por tener que trabajar más horas.	2.70%

Jefe

Deseo quedarme en la empresa por el buen clima laboral a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo.	2.63%
Deseo quedarme en la empresa por el esquema de beneficios que me ofrece (vacaciones, antigüedad, flexibilidad, etc) a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo.	5.26%
En cuanto consiga un trabajo mejor, me cambio de empresa. No me siento comprometido ni con la organización ni con mis tareas.	13.16%
Estoy totalmente comprometido con la empresa en la cual trabajo.	57.89%
No comparto la cultura de la empresa pero me encantan las tareas que realizo. Mi compromiso con la empresa está vinculado a que puedo trabajar de lo que me gusta.	7.89%
Si bien me gusta mi trabajo y la empresa, no dejaría de realizar un compromiso personal por tener que trabajar más horas.	13.16%

Responsable / Coordinador

Deseo quedarme en la empresa por el buen clima laboral a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo.	6.35%
Deseo quedarme en la empresa por el esquema de beneficios que me ofrece (vacaciones, antigüedad, flexibilidad, etc) a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo.	11.11%
En cuanto consiga un trabajo mejor, me cambio de empresa. No me siento comprometido ni con la organización ni con mis tareas.	14.29%
Estoy totalmente comprometido con la empresa en la cual trabajo.	31.75%
No comparto la cultura de la empresa pero me encantan las tareas que realizo. Mi compromiso con la empresa está vinculado a que puedo trabajar de lo que me gusta.	17.46%
Si bien me gusta mi trabajo y la empresa, no dejaría de realizar un compromiso personal por tener que trabajar más horas.	17.46%
Si bien no estoy conforme con las tareas que realizo, deseo quedarme en la empresa por el esquema de beneficios que me ofrece (vacaciones, antigüedad, flexibilidad, etc).	1.59%

Analista Senior

Deseo quedarme en la empresa por el buen clima laboral a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo.	4.41%
Deseo quedarme en la empresa por el esquema de beneficios que me ofrece (vacaciones, antigüedad, flexibilidad, etc) a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo.	17.65%
En cuanto consiga un trabajo mejor, me cambio de empresa. No me siento comprometido ni con la organización ni con mis tareas.	26.47%
Estoy totalmente comprometido con la empresa en la cual trabajo.	23.53%
No comparto la cultura de la empresa pero me encantan las tareas que realizo. Mi compromiso con la empresa está vinculado a que puedo trabajar de lo que me gusta.	8.82%
Si bien me gusta mi trabajo y la empresa, no dejaría de realizar un compromiso personal por tener que trabajar más horas.	17.65%
Si bien no estoy conforme con las tareas que realizo, deseo quedarme en la empresa por el esquema de beneficios que me ofrece (vacaciones, antigüedad, flexibilidad, etc).	1.47%

Joven profesional / Analista Jr.

Deseo quedarme en la empresa por el buen clima laboral a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo.	8.47%
Deseo quedarme en la empresa por el esquema de beneficios que me ofrece (vacaciones, antigüedad, flexibilidad, etc) a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo.	8.47%
En cuanto consiga un trabajo mejor, me cambio de empresa. No me siento comprometido ni con la organización ni con mis tareas.	16.95%
Estoy totalmente comprometido con la empresa en la cual trabajo.	32.20%
No comparto la cultura de la empresa pero me encantan las tareas que realizo. Mi compromiso con la empresa está vinculado a que puedo trabajar de lo que me gusta.	13.56%
Si bien me gusta mi trabajo y la empresa, no dejaría de realizar un compromiso personal por tener que trabajar más horas.	18.64%

Si bien no estoy conforme con las tareas que realizo, deseo quedarme en la empresa por el esquema de beneficios que me ofrece (vacaciones, antigüedad, flexibilidad, etc). 1.69%

Pasante

Deseo quedarme en la empresa por el buen clima laboral a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo.	13.33%
En cuanto consiga un trabajo mejor, me cambio de empresa. No me siento comprometido ni con la organización ni con mis tareas.	26.67%
Estoy totalmente comprometido con la empresa en la cual trabajo.	33.33%
Si bien me gusta mi trabajo y la empresa, no dejaría de realizar un compromiso personal por tener que trabajar más horas.	26.67%

- **Consideraciones en cuanto a la mejor forma de evaluar el desempeño**

Etiquetas de fila	Evaluación del desempeño
Antes de 1965	
Analista Senior	9.09%
Por objetivos / proyectos.	100.00%
Gerente / Director / Dueño	45.45%
Por objetivos / proyectos.	100.00%
Jefe	27.27%
Por objetivos / proyectos.	66.67%
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	33.33%
Responsable / Coordinador	18.18%
Por objetivos / proyectos.	100.00%

Entre 1965 y 1973

Analista Senior	23.08%
Por objetivos / proyectos.	33.33%
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	66.67%
Gerente / Director / Dueño	23.08%
Por objetivos / proyectos.	100.00%
Jefe	15.38%
Por objetivos / proyectos.	100.00%
Responsable / Coordinador	38.46%
Por objetivos / proyectos.	100.00%

Entre 1974 y 1980

Analista Senior	16.33%
Por objetivos / proyectos.	75.00%
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	25.00%
Gerente / Director / Dueño	20.41%
Por objetivos / proyectos.	90.00%
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	10.00%
Jefe	26.53%
Por objetivos / proyectos.	84.62%
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	15.38%
Joven profesional / Analista Jr.	12.24%
Por objetivos / proyectos.	50.00%
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	50.00%
Responsable / Coordinador	24.49%
Por objetivos / proyectos.	75.00%
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	25.00%

Entre 1981 y 1988

Analista Senior	33.72%
Por objetivos / proyectos.	65.52%
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	34.48%
Gerente / Director / Dueño	13.95%
Por objetivos / proyectos.	66.67%
Por propósitos	8.33%
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	25.00%
Jefe	15.12%
Por objetivos / proyectos.	76.92%
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	23.08%
Joven profesional / Analista Jr.	9.30%
Por cumplimiento del horario de la jornada laboral.	12.50%
Por desempeño por calidad humana solidaridad con el otro trabajo en equipo	12.50%
Por objetivos / proyectos.	25.00%
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	50.00%
Responsable / Coordinador	27.91%
Por objetivos / proyectos.	66.67%
Por objetivos y competencias	4.17%
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	29.17%

Entre 1989 y 1994

Analista Senior	27.78%
Por calidad de trabajo	5.00%
Por objetivos / proyectos.	85.00%

Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	10.00%
Gerente / Director / Dueño	5.56%
Por objetivos / proyectos.	50.00%
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	50.00%
Jefe	6.94%
Por objetivos / proyectos.	80.00%
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	20.00%
Joven profesional / Analista Jr.	33.33%
Por objetivos / proyectos.	66.67%
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	33.33%
Pasante	5.56%
Por objetivos / proyectos.	75.00%
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	25.00%
Responsable / Coordinador	20.83%
Desempeño y aporte personal al mismo.	6.67%
Por objetivos / proyectos.	66.67%
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	26.67%
De 1995 en adelante	
Analista Senior	11.11%
Por objetivos / proyectos.	75.00%
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	25.00%
Joven profesional / Analista Jr.	58.33%
Por objetivos / proyectos.	61.90%
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	38.10%

Pasante	30.56%
Por cumplimiento del horario de la jornada laboral.	18.18%
Por objetivos / proyectos.	27.27%
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	54.55%

- **Consideraciones con respecto a la convivencia de las diferentes generaciones en el lugar de trabajo**

Etiquetas de fila	Interacción entre generaciones
Antes de 1965	
Considero que se produce una gran sinergia entre generaciones al contar con diferentes puntos de vista y estilo de trabajo.	72.73%
En general, los problemas que surgen a nivel laboral, no están vinculados a las diferentes formas de trabajo de cada generación.	27.27%
Entre 1965 y 1973	
Considero que es muy difícil compatibilizar con colegas con los que existe una gran diferencia etaria dadas las diferentes formas de pensar y de afrontar un trabajo.	3.85%
Considero que se produce una gran sinergia entre generaciones al contar con diferentes puntos de vista y estilo de trabajo.	34.62%
En general, los problemas que surgen a nivel laboral, no están vinculados a las diferentes formas de trabajo de cada generación.	38.46%
Si bien es difícil trabajar con personas de otras generaciones, si se supera esta dificultad, siempre se llega a un mejor resultado.	23.08%

Entre 1974 y 1980

Considero que es muy difícil compatibilizar con colegas con los que existe una gran diferencia etaria dadas las diferentes formas de pensar y de afrontar un trabajo.	6.12%
Considero que se produce una gran sinergia entre generaciones al contar con diferentes puntos de vista y estilo de trabajo.	42.86%
En general, los problemas que surgen a nivel laboral, no están vinculados a las diferentes formas de trabajo de cada generación.	20.41%
Si bien es difícil trabajar con personas de otras generaciones, si se supera esta dificultad, siempre se llega a un mejor resultado.	30.61%

Entre 1981 y 1988

Considero que es muy difícil compatibilizar con colegas con los que existe una gran diferencia etaria dadas las diferentes formas de pensar y de afrontar un trabajo.	13.95%
Considero que se produce una gran sinergia entre generaciones al contar con diferentes puntos de vista y estilo de trabajo.	32.56%
En general, los problemas que surgen a nivel laboral, no están vinculados a las diferentes formas de trabajo de cada generación.	27.91%
Si bien es difícil trabajar con personas de otras generaciones, si se supera esta dificultad, siempre se llega a un mejor resultado.	25.58%

Entre 1989 y 1994

Considero que es muy difícil compatibilizar con colegas con los que existe una gran diferencia etaria dadas las diferentes formas de pensar y de afrontar un trabajo.	13.89%
Considero que se produce una gran sinergia entre generaciones al contar con diferentes puntos de vista y estilo de trabajo.	30.56%
En general, los problemas que surgen a nivel laboral, no están vinculados a las diferentes formas de trabajo de cada generación.	34.72%
Si bien es difícil trabajar con personas de otras generaciones, si se supera esta dificultad, siempre se llega a un mejor resultado.	20.83%

De 1995 en adelante

Considero que es muy difícil compatibilizar con colegas con los que existe una gran diferencia etaria dadas las diferentes formas de pensar y de afrontar un trabajo. 11.11%

Considero que se produce una gran sinergia entre generaciones al contar con diferentes puntos de vista y estilo de trabajo. 30.56%

En general, los problemas que surgen a nivel laboral, no están vinculados a las diferentes formas de trabajo de cada generación. 30.56%

Si bien es difícil trabajar con personas de otras generaciones, si se supera esta dificultad, siempre se llega a un mejor resultado. 27.78%

- **Formas de reconocimiento del buen desempeño**

Etiquetas de fila	Tipo de incentivo
Gerente / Director / Dueño	
Con alineación de propósitos y felicidad alcanzada, y dinero, porque mundo actual	2.70%
Con aumentos de sueldo o bonos.	51.35%
Con capacitaciones.	10.81%
Con mayores beneficios y mayor sueldo	2.70%
Con un reconocimiento que sea exteriorizado al equipo y jefes.	16.22%
Con una mejora de mi categoría de puesto	16.22%
Jefe	
beneficios no monetarios	2.63%
Combinación de sueldo, bonus, reconocimiento y formación	2.63%
Con aumentos de sueldo o bonos.	60.53%
Con capacitaciones.	5.26%
Con un reconocimiento que sea exteriorizado al equipo y jefes.	15.79%
Con una mejora de mi categoría de puesto	10.53%

Responsable / Coordinador

Con aumentos de sueldo o bonos.	47.62%
Con capacitaciones.	6.35%
con flexibilidad horaria	1.59%
Con un reconocimiento que sea exteriorizado al equipo y jefes.	14.29%
Con una mejora de mi categoría de puesto	22.22%
Creo que depende de cada situación, pero es un mix, la remuneración no resuelve todo pero tampoco sirve solamente la palmadita en la espalda para siempre. La mayor autonomía y confianza tmb son formar de “reconocer” y premiar.	1.59%
Todas las anteriores	6.35%

Analista Senior

Ademas de una mejora económica, reconocimiento	1.47%
Bonos, días libres y aumento de sueldo	1.47%
Combinación de las 4	1.47%
Con aumentos de sueldo o bonos.	48.53%
Con capacitaciones.	11.76%
Con un reconocimiento que sea exteriorizado al equipo y jefes.	4.41%
Con una mejora de mi categoría de puesto	26.47%
Flexibilidad	1.47%
Mejoría en el Puesto, Capacitaciones y mejora de Sueldos-Bonos	1.47%
Todas las anteriores	1.47%

Joven profesional / Analista Jr.

beneficios como homeoffice, premios	1.69%
Con aumentos de sueldo o bonos.	50.85%
Con capacitaciones.	6.78%
Con un reconocimiento que sea exteriorizado al equipo y jefes.	15.25%
Con una mejora de mi categoría de puesto	23.73%
Cualquier tipo de reconocimiento es bienvenido en estos casos	1.69%

Pasante

Con aumentos de sueldo o bonos.	46.67%
Con un reconocimiento que sea exteriorizado al equipo y jefes.	13.33%
Con una mejora de mi categoría de puesto	40.00%

- **Beneficios y recompensas**

Etiquetas de fila	Tipo de beneficios
--------------------------	---------------------------

Antes de 1965

Todos deberían tener el mismo esquema de recompensas para evitar inequidades entre el personal de la misma organización	27.27%
Todos los empleados deberían tener un esquema flexible de beneficios acorde a sus necesidades.	72.73%

Entre 1965 y 1973

A las generaciones más jóvenes se les debería ofrecer un esquema flexible de trabajo enfocado a trabajo por proyectos.	3.85%
Todos deberían tener el mismo esquema de recompensas para evitar inequidades entre el personal de la misma organización	42.31%
Todos los empleados deberían tener un esquema flexible de beneficios acorde a sus necesidades.	53.85%

Entre 1974 y 1980

A las generaciones más jóvenes se les debería ofrecer un esquema flexible de trabajo enfocado a trabajo por proyectos.	2.04%
Debería existir un esquema de recompensas diferente de acuerdo a las características generacionales.	8.16%
Todos deberían tener el mismo esquema de recompensas para evitar inequidades entre el personal de la misma organización	36.73%

Todos los empleados deberían tener un esquema flexible de beneficios acorde a sus necesidades. 53.06%

Entre 1981 y 1988

A las generaciones más jóvenes se les debería ofrecer un esquema flexible de trabajo enfocado a trabajo por proyectos. 6.98%

Debería existir un esquema de recompensas diferente de acuerdo a las características generacionales. 8.14%

Todos deberían tener el mismo esquema de recompensas para evitar inequidades entre el personal de la misma organización 31.40%

Todos los empleados deberían tener un esquema flexible de beneficios acorde a sus necesidades. 53.49%

Entre 1989 y 1994

A las generaciones más jóvenes se les debería ofrecer un esquema flexible de trabajo enfocado a trabajo por proyectos. 13.89%

Debería existir un esquema de recompensas diferente de acuerdo a las características generacionales. 5.56%

Todos deberían tener el mismo esquema de recompensas para evitar inequidades entre el personal de la misma organización 20.83%

Todos los empleados deberían tener un esquema flexible de beneficios acorde a sus necesidades. 59.72%

De 1995 en adelante

A las generaciones más jóvenes se les debería ofrecer un esquema flexible de trabajo enfocado a trabajo por proyectos. 11.11%

Debería existir un esquema de recompensas diferente de acuerdo a las características generacionales. 5.56%

Todos deberían tener el mismo esquema de recompensas para evitar inequidades entre el personal de la misma organización 22.22%

Todos los empleados deberían tener un esquema flexible de beneficios acorde a sus necesidades. 61.11%

- **Tiempo de permanencia en el último puesto**

Etiquetas de fila	Permanencia en el último puesto
Antes de 1965	
9 años o más.	45.45%
De 2 a 4 años	18.18%
De 5 a 8 años.	36.36%
Entre 1965 y 1973	
9 años o más.	38.46%
De 2 a 4 años	26.92%
De 5 a 8 años.	19.23%
Menos de 1 año	15.38%
Entre 1974 y 1980	
9 años o más.	26.53%
De 2 a 4 años	26.53%
De 5 a 8 años.	26.53%
Menos de 1 año	20.41%
Entre 1981 y 1988	
9 años o más.	16.28%
De 2 a 4 años	48.84%
De 5 a 8 años.	25.58%
Menos de 1 año	9.30%
Entre 1989 y 1994	
9 años o más.	1.39%
De 2 a 4 años	56.94%
De 5 a 8 años.	12.50%
Menos de 1 año	29.17%

De 1995 en Adelante

De 2 a 4 años	36.11%
De 5 a 8 años.	8.33%
Menos de 1 año	55.56%

- **Motivos de cambio de empleo**

Etiquetas de fila	Motivos de cambio de empleo
--------------------------	------------------------------------

Antes de 1965

Decidí independizarme	9.09%
La organización no me proponía / propone nuevos desafíos.	9.09%
Por crecimiento profesional siempre que éste venga acompañado de un sueldo superior al que tengo / tenía.	36.36%
Por flexibilidad laboral (home office, flexibilidad horaria), paquete de beneficios.	18.18%
Se me había vuelto un trabajo muy rutinario, me aburría.	18.18%
Sólo por crecimiento profesional.	9.09%

Entre 1965 y 1973

Falta de trabajo	3.85%
Para lograr mayor compaginacion con mi vida personal/familiar	3.85%
Por crecimiento profesional siempre que este venga acompañado de un sueldo superior al que tengo / tenía.	57.69%
Por flexibilidad laboral (home office, flexibilidad horaria), paquete de beneficios.	7.69%
Por salud mental	3.85%
Por un mayor salario independientemente del puesto.	3.85%
Se me había vuelto un trabajo muy rutinario, me aburría.	3.85%

Siento que la empresa no se adaptó a las nuevas formas de trabajo. 7.69%

Sólo por crecimiento profesional. 7.69%

Entre 1974 y 1980

El puesto no estaba bien definido y siempre surgían problemas derivados de esto. 2.04%

La empresa cambio de estartegia y mi departamento fue cerrado 2.04%

La organización no me proponía / propone nuevos desafíos. 6.12%

Por crecimiento profesional siempre que este venga acompañado de un sueldo superior al que tengo / tenía. 46.94%

Por flexibilidad laboral (home office, flexibilidad horaria), paquete de beneficios. 10.20%

Por un mayor salario independientemente del puesto. 8.16%

Por una mala relación con mi jefe directo. 4.08%

Se me había vuelto un trabajo muy rutinario, me aburría. 6.12%

Siento que la empresa no se adaptó a las nuevas formas de trabajo. 2.04%

Sólo por crecimiento profesional. 10.20%

Una nueva forma de trabajo que no compartia a partir de una fusión 2.04%

Entre 1981 y 1988

Cambio en mi vida personal. Mi anterior trabajo me requería viajes por tiempo prolongados. 1.16%

Cerró la empresa. 1.16%

Despido sin causa 1.16%

La organización no me proponía / propone nuevos desafíos. 9.30%

Me mude de pais 1.16%

Por crecimiento profesional siempre que este venga acompañado de un sueldo superior al que tengo / tenía. 44.19%

Por decisión del dueño decidió suprimir mi puesto i 1.16%

Por flexibilidad laboral (home office, flexibilidad horaria), paquete de beneficios.	11.63%
Por un mayor salario independientemente del puesto.	3.49%
Por una carga horaria menor a la que tenía	1.16%
Por una mala relación con mi jefe directo.	3.49%
Porque disfruto mucho construir soluciones nuevas	1.16%
Se me había vuelto un trabajo muy rutinario, me aburría.	8.14%
Siento que la empresa no se adaptó a las nuevas formas de trabajo.	1.16%
Sólo por crecimiento profesional.	10.47%

Entre 1989 y 1994

Era una pasantía de verano	1.39%
Finalización del convenio	1.39%
La organización no me proponía / propone nuevos desafíos.	6.94%
No pienso cambiar de empleo	1.39%
Oportunidad profesional en otro país	1.39%
Por crecimiento profesional siempre que este venga acompañado de un sueldo superior al que tengo / tenía.	45.83%
Por flexibilidad laboral (home office, flexibilidad horaria), paquete de beneficios.	8.33%
Por un mayor salario independientemente del puesto.	6.94%
Por una mala relación con mi jefe directo.	4.17%
Reestructuración	1.39%
Se me había vuelto un trabajo muy rutinario, me aburría.	4.17%
Si me llaman de Ferrari para ser consultor externo	1.39%
Siento que la empresa no se adaptó a las nuevas formas de trabajo.	4.17%
Sólo por crecimiento profesional.	11.11%

De 1995 en Adelante

Era la empresa familiar y quería irme para hacer mi propio camino laboral	2.78%
--	-------

La organización no me proponía / propone nuevos desafíos.	11.11%
No estaba conforme con el comportamiento de la empresa ni era un trabajo que me gustaba	2.78%
Por crecimiento profesional siempre que este venga acompañado de un sueldo superior al que tengo / tenía.	30.56%
Por flexibilidad laboral (home office, flexibilidad horaria), paquete de beneficios.	8.33%
Renovación de mi carrera profesional.	2.78%
Se me había vuelto un trabajo muy rutinario, me aburría.	13.89%
Se terminó la pasantía que estaba haciendo anteriormente.	2.78%
Siento que la empresa no se adaptó a las nuevas formas de trabajo.	2.78%
Sólo por crecimiento profesional.	22.22%

- **Razones por las que hubiese permanecido en la empresa a la que renunció por generación / año de nacimiento**

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿En qué año nació?
Antes de 1965	
Cambio de tareas.	27.27%
Flexibilidad horaria.	9.09%
No me interesaba permanecer en la empresa. Hubiese cambiado igual a pesar de los incentivos.	27.27%
Renuncié para continuar con un proyecto personal que no es bajo relación de dependencia.	9.09%
Un mejor puesto.	9.09%
Una mejora salarial.	18.18%

Entre 1965 y 1973

Cambio de jefe.	7.69%
Cambio de tareas.	3.85%
Flexibilidad horaria.	3.85%
Fui despedido	3.85%
No me interesaba permanecer en la empresa. Hubiese cambiado igual a pesar de los incentivos.	3.85%
Nunca renuncié. Es la única empresa en la que he trabajado.	7.69%
Renuncié para continuar con un proyecto personal que no es bajo relación de dependencia.	11.54%
Si me dieran capacitación para poder hacer mejor mi trabajo y no trabajara los sábados, me quedaría	3.85%
Un mejor clima laboral.	23.08%
Un mejor puesto.	11.54%
Una mejora salarial.	11.54%
Valoración y Crecimiento Profesional, Mejora Sarial	3.85%
Valoro tener experiencia en diferentes empresas por lo que no me interesa permanecer demasiado en la misma a pesar de los incentivos y beneficios.	3.85%

Entre 1974 y 1980

Cambio de jefe.	8.16%
Cambio de tareas.	6.12%
NA	2.04%
No me interesaba permanecer en la empresa. Hubiese cambiado igual a pesar de los incentivos.	26.53%
Nunca renuncié. Es la única empresa en la que he trabajado.	8.16%
Reestructuración	2.04%
Renuncié para continuar con un proyecto personal que no es bajo relación de dependencia.	4.08%
Un mejor clima laboral.	14.29%
Un mejor puesto.	10.20%
Una mejora salarial.	14.29%

Valoro tener experiencia en diferentes empresas por lo que no me interesa permanecer demasiado en la misma a pesar de los incentivos y beneficios.	4.08%
--	-------

Entre 1981 y 1988

Cambio de jefe.	4.65%
Cambio de tareas.	8.14%
Flexibilidad horaria.	5.81%
Hubiera permanecido si no hubiera aparecido esta oportunidad laboral (mi trabajo actual)	1.16%
Me gustaba mi trabajo; prioricé mi emprendimiento	1.16%
Me mude de país	1.16%
No me interesaba permanecer en la empresa. Hubiese cambiado igual a pesar de los incentivos.	17.44%
No renuncié. Al cerrar despidieron a todos sus empleados.	1.16%
Nunca renuncié. Es la única empresa en la que he trabajado.	6.98%
Renuncié para continuar con un proyecto personal que no es bajo relación de dependencia.	13.95%
Tuve que dejar mi trabajo, porque tuve que irme del país	1.16%
Un mejor clima laboral.	5.81%
Un mejor puesto con más desafíos	1.16%
Un mejor puesto.	17.44%
Una mejora salarial.	11.63%
Valoro tener experiencia en diferentes empresas por lo que no me interesa permanecer demasiado en la misma a pesar de los incentivos y beneficios.	1.16%

Entre 1989 y 1994

Cambio de jefe.	4.17%
Cambio de tareas.	9.72%
Flexibilidad horaria.	2.78%
Hubiese continuado	1.39%

Me fui a la casa matriz de la empresa, para mejora personal, crecimiento profesional y mejor salario	1.39%
Nada (ni ninguna empresa) hubiera logrado que me quedara	1.39%
No me interesaba permanecer en la empresa. Hubiese cambiado igual a pesar de los incentivos.	25.00%
No renuncie a nada	1.39%
Nunca renuncié. Es la única empresa en la que he trabajado.	12.50%
Renuncié para continuar con un proyecto personal que no es bajo relación de dependencia.	6.94%
Un mejor clima laboral.	5.56%
Un mejor puesto.	16.67%
Una mejora salarial.	9.72%
Valoro tener experiencia en diferentes empresas por lo que no me interesa permanecer demasiado en la misma a pesar de los incentivos y beneficios.	1.39%

De 1995 en Adelante

Cambio de jefe.	5.56%
Cambio de tareas.	5.56%
Flexibilidad horaria.	5.56%
Ninguno de los indicados arriba	2.78%
No me interesaba permanecer en la empresa. Hubiese cambiado igual a pesar de los incentivos.	30.56%
Nunca renuncié. Es la única empresa en la que he trabajado.	27.78%
Renuncié para continuar con un proyecto personal que no es bajo relación de dependencia.	2.78%
Un mejor clima laboral.	5.56%
Un mejor puesto.	11.11%
Una mejora salarial.	2.78%

- **Razones por las que hubiese permanecido en la empresa a la que renunció por categoría de puesto**

Etiquetas de fila	Posibilidad de permanencia
Analista Senior	
Cambio de jefe.	7.35%
Cambio de tareas.	8.82%
Flexibilidad horaria.	5.88%
Hubiera permanecido si no hubiera aparecido esta oportunidad laboral (mi trabajo actual)	1.47%
Me fui a la casa matriz de la empresa, para mejora personal, crecimiento profesional y mejor salario	1.47%
No me interesaba permanecer en la empresa. Hubiese cambiado igual a pesar de los incentivos.	20.59%
No renuncie. Al cerrar despidieron a todos sus empleados.	1.47%
Nunca renuncié. Es la única empresa en la que he trabajado.	1.47%
Renuncié para continuar con un proyecto personal que no es bajo relación de dependencia.	4.41%
Un mejor clima laboral.	13.24%
Un mejor puesto con más desafíos	1.47%
Un mejor puesto.	17.65%
Una mejora salarial.	13.24%
Valoración y Crecimiento Profesional, Mejora Sarial	1.47%
Joven profesional / Analista Jr.	
Cambio de jefe.	5.08%
Cambio de tareas.	8.47%
Flexibilidad horaria.	3.39%
NA	1.69%
Nada (ni ninguna empresa) hubiera logrado que me quedara	1.69%
Ninguno de los indicados arriba	1.69%

No me interesaba permanecer en la empresa. Hubiese cambiado igual a pesar de los incentivos.	28.81%
Nunca renuncié. Es la única empresa en la que he trabajado.	22.03%
Renuncié para continuar con un proyecto personal que no es bajo relación de dependencia.	3.39%
Un mejor clima laboral.	3.39%
Un mejor puesto.	11.86%
Una mejora salarial.	8.47%

Pasante

Cambio de tareas.	6.67%
Hubiese continuado	6.67%
No me interesaba permanecer en la empresa. Hubiese cambiado igual a pesar de los incentivos.	33.33%
Nunca renuncié. Es la única empresa en la que he trabajado.	26.67%
Un mejor puesto.	20.00%
Una mejora salarial.	6.67%

- **Percepciones por generación**

Generación X

Priorizo mi crecimiento profesional independientemente de la empresa en la cual trabaje.	47%
Si puedo crecer profesionalmente en otra organización, me cambio.	47%
Es fundamental la comunicación abierta con los jefes.	35%
No estoy dispuesto a resignar mi vida personal por brindarle mayor dedicación a la empresa a cambio de un mejor salario.	29%
Las empresas no valoran el desempeño de los empleados.	27%
Las estructuras con muchos niveles jerárquicos quedaron desactualizadas.	20%

Las organizaciones no se han adaptado al nuevo contexto y nuevas formas de trabajo.	20%
No estoy dispuesto a resignar mi vida personal por brindarle mayor dedicación a la empresa a cambio de un mejor puesto.	20%
Deseo desarrollar un emprendimiento propio y ser mi propio jefe.	16%
Las empresas son demasiado burocráticas.	12%
Me imagino trabajando en la empresa actual en el largo plazo.	8%
Deseo desarrollar un emprendimiento propio y ser mi propio jefe.	4%

Generación Y

Si puedo crecer profesionalmente en otra organización, me cambio.	48%
Priorizo mi crecimiento profesional independientemente de la empresa en la cual trabaje.	48%
No estoy dispuesto a resignar mi vida personal por brindarle mayor dedicación a la empresa a cambio de un mejor salario.	43%
Es fundamental la comunicación abierta con los jefes.	36%
Deseo desarrollar un emprendimiento propio y ser mi propio jefe.	34%
Las empresas no valoran el desempeño de los empleados.	21%
Las organizaciones no se han adaptado al nuevo contexto y nuevas formas de trabajo.	21%
No estoy dispuesto a resignar mi vida personal por brindarle mayor dedicación a la empresa a cambio de un mejor puesto.	19%
Las estructuras con muchos niveles jerárquicos quedaron desactualizadas.	15%
Me imagino trabajando en la empresa actual en el largo plazo.	14%
Las empresas son demasiado burocráticas.	13%

Generación Z

Priorizo mi crecimiento profesional independientemente de la empresa en la cual trabaje.	64%
Si puedo crecer profesionalmente en otra organización, me cambio.	64%
Es fundamental la comunicación abierta con los jefes.	54%
No estoy dispuesto a resignar mi vida personal por brindarle mayor dedicación a la empresa a cambio de un mejor salario.	31%
Las empresas no valoran el desempeño de los empleados.	28%
Deseo desarrollar un emprendimiento propio y ser mi propio jefe.	25%
Las organizaciones no se han adaptado al nuevo contexto y nuevas formas de trabajo.	24%
No estoy dispuesto a resignar mi vida personal por brindarle mayor dedicación a la empresa a cambio de un mejor puesto.	21%
Las empresas son demasiado burocráticas.	19%
Las estructuras con muchos niveles jerárquicos quedaron desactualizadas.	18%
Me imagino trabajando en la empresa actual en el largo plazo.	13%

- **Cantidad de empresas en las que ha trabajado por año de nacimiento**

Etiquetas de fila	Cantidad de empresas en las que ha trabajado
Antes de 1965	
Entre 3 y 5 empresas	63.64%
Más de 5 empresas.	36.36%
Entre 1965 y 1973	
Entre 3 y 5 empresas	50.00%
Hasta 2 empresas.	11.54%
Más de 5 empresas.	38.46%

Entre 1974 y 1980

Entre 3 y 5 empresas	55.10%
Hasta 2 empresas.	12.24%
Más de 5 empresas.	32.65%

Entre 1981 y 1988

Entre 3 y 5 empresas	62.79%
Hasta 2 empresas.	22.09%
Más de 5 empresas.	15.12%

Entre 1989 y 1994

Entre 3 y 5 empresas	55.56%
Hasta 2 empresas.	37.50%
Más de 5 empresas.	6.94%

De 1995 en adelante

Entre 3 y 5 empresas	25.00%
Hasta 2 empresas.	75.00%

- **Cantidad de empresas en las que ha trabajado por categoría de puesto**

Etiquetas de fila	Cantidad de empresas en las que ha trabajado
--------------------------	---

Gerente / Director / Dueño

Entre 3 y 5 empresas	59.46%
Hasta 2 empresas.	24.32%
Más de 5 empresas.	16.22%

Jefe

Entre 3 y 5 empresas	63.16%
Hasta 2 empresas.	13.16%
Más de 5 empresas.	23.68%

Responsable / Coordinador

Entre 3 y 5 empresas	49.21%
Hasta 2 empresas.	25.40%
Más de 5 empresas.	25.40%

Analista Senior

Entre 3 y 5 empresas	64.71%
Hasta 2 empresas.	17.65%
Más de 5 empresas.	17.65%

Joven profesional / Analista Jr.

Entre 3 y 5 empresas	45.76%
Hasta 2 empresas.	47.46%
Más de 5 empresas.	6.78%

Pasante

Entre 3 y 5 empresas	13.33%
Hasta 2 empresas.	80.00%
Más de 5 empresas.	6.67%

Anexo 5: Resultados cuantitativos de las encuestas, expresados en valores absolutos.

- **Factores de motivación de los millennials expresado en valores absolutos.**

Etiquetas de fila	Nacidos entre 1981 y 1988
La autonomía con la que me desenvuelvo en mi trabajo.	72
La adquisición de conocimientos que luego me hagan más competitivo en el mercado laboral.	58
Las posibilidades de desarrollo profesional	56
El clima laboral.	52
Los desafíos que me plantea la organización (trabajo no rutinario).	50
Las tareas en sí mismas.	48
La empresa en la que trabajo.	30
El potencial de crecimiento dentro de la organización	30
El prestigio de la organización para luego poder obtener un mejor empleo.	28
La remuneración	4
Otras	8

- **Cargo por año de nacimiento**

Etiquetas de fila	¿En qué categoría de puesto se desempeña?
Antes de 1965	
Analista Senior	3
Gerente / Director / Dueño	15
Jefe	9
Responsable / Coordinador	6
Entre 1965 y 1973	
Analista Senior	6
Gerente / Director / Dueño	6
Jefe	4
Responsable / Coordinador	10
Entre 1974 y 1980	
Analista Senior	8
Gerente / Director / Dueño	10
Jefe	13
Joven profesional / Analista Jr.	6
Responsable / Coordinador	12
Entre 1981 y 1988	
Analista Senior	58
Gerente / Director / Dueño	24
Jefe	26
Joven profesional / Analista Jr.	16
Responsable / Coordinador	48
Entre 1989 y 1994	
Analista Senior	20

Gerente / Director / Dueño	4
Jefe	5
Joven profesional / Analista Jr.	24
Pasante	4
Responsable / Coordinador	15
De 1995 en Adelante	8
<hr/>	
Analista Senior	4
Joven profesional / Analista Jr.	21
Pasante	11

- **Consideraciones en cuanto al desempeño laboral por año de nacimiento**

Etiquetas de fila	Consideraciones
Antes de 1965	
<hr/>	
Deseo quedarme en la empresa por el buen clima laboral a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo.	3
En cuanto consiga un trabajo mejor, me cambio de empresa. No me siento comprometido ni con la organización ni con mis tareas.	3
Estoy totalmente comprometido con la empresa en la cual trabajo.	27
Entre 1965 y 1973	
<hr/>	
Deseo quedarme en la empresa por el esquema de beneficios que me ofrece (vacaciones, antigüedad, flexibilidad, etc) a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo.	4
En cuanto consiga un trabajo mejor, me cambio de empresa. No me siento comprometido ni con la organización ni con mis tareas.	5
Estoy totalmente comprometido con la empresa en la cual trabajo.	12

No comparto la cultura de la empresa pero me encantan las tareas que realizo. Mi compromiso con la empresa está vinculado a que puedo trabajar de lo que me gusta. 2

Si bien me gusta mi trabajo y la empresa, no dejaría de realizar un compromiso personal por tener que trabajar más horas. 3

Entre 1974 y 1980

Deseo quedarme en la empresa por el buen clima laboral a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo. 4

Deseo quedarme en la empresa por el esquema de beneficios que me ofrece (vacaciones, antigüedad, flexibilidad, etc) a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo. 5

En cuanto consiga un trabajo mejor, me cambio de empresa. No me siento comprometido ni con la organización ni con mis tareas. 9

Estoy totalmente comprometido con la empresa en la cual trabajo. 19

No comparto la cultura de la empresa pero me encantan las tareas que realizo. Mi compromiso con la empresa está vinculado a que puedo trabajar de lo que me gusta. 8

Si bien me gusta mi trabajo y la empresa, no dejaría de realizar un compromiso personal por tener que trabajar más horas. 4

Entre 1981 y 1988

Deseo quedarme en la empresa por el buen clima laboral a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo. 6

Deseo quedarme en la empresa por el esquema de beneficios que me ofrece (vacaciones, antigüedad, flexibilidad, etc) a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo. 14

En cuanto consiga un trabajo mejor, me cambio de empresa. No me siento comprometido ni con la organización ni con mis tareas. 34

Estoy totalmente comprometido con la empresa en la cual trabajo. 66

No comparto la cultura de la empresa pero me encantan las tareas que realizo. Mi compromiso con la empresa está vinculado a que puedo trabajar de lo que me gusta.	18
Si bien me gusta mi trabajo y la empresa, no dejaría de realizar un compromiso personal por tener que trabajar más horas.	30
Si bien no estoy conforme con las tareas que realizo, deseo quedarme en la empresa por el esquema de beneficios que me ofrece (vacaciones, antigüedad, flexibilidad, etc).	4

Entre 1989 y 1994

Deseo quedarme en la empresa por el buen clima laboral a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo.	5
Deseo quedarme en la empresa por el esquema de beneficios que me ofrece (vacaciones, antigüedad, flexibilidad, etc) a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo.	11
En cuanto consiga un trabajo mejor, me cambio de empresa. No me siento comprometido ni con la organización ni con mis tareas.	9
Estoy totalmente comprometido con la empresa en la cual trabajo.	25
No comparto la cultura de la empresa pero me encantan las tareas que realizo. Mi compromiso con la empresa está vinculado a que puedo trabajar de lo que me gusta.	7
Si bien me gusta mi trabajo y la empresa, no dejaría de realizar un compromiso personal por tener que trabajar más horas.	14
Si bien no estoy conforme con las tareas que realizo, deseo quedarme en la empresa por el esquema de beneficios que me ofrece (vacaciones, antigüedad, flexibilidad, etc).	1

De 1995 en adelante

Deseo quedarme en la empresa por el buen clima laboral a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo.	3
---	---

Deseo quedarme en la empresa por el esquema de beneficios que me ofrece (vacaciones, antigüedad, flexibilidad, etc) a pesar de no estar conforme con las tareas que realizo.	1
En cuanto consiga un trabajo mejor, me cambio de empresa. No me siento comprometido ni con la organización ni con mis tareas.	10
Estoy totalmente comprometido con la empresa en la cual trabajo.	10
No comparto la cultura de la empresa pero me encantan las tareas que realizo. Mi compromiso con la empresa está vinculado a que puedo trabajar de lo que me gusta.	4
Si bien me gusta mi trabajo y la empresa, no dejaría de realizar un compromiso personal por tener que trabajar más horas.	8

- **Consideraciones en cuanto a la mejor forma de evaluar el desempeño**

Etiquetas de fila	Evaluación del desempeño
Antes de 1965	
Analista Senior	
Por objetivos / proyectos.	3
Gerente / Director / Dueño	
Por objetivos / proyectos.	15
Jefe	
Por objetivos / proyectos.	6
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	3
Responsable / Coordinador	
Por objetivos / proyectos.	6

Entre 1965 y 1973

Analista Senior

Por objetivos / proyectos. 2

Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos). 4

Gerente / Director / Dueño

Por objetivos / proyectos. 6

Jefe

Por objetivos / proyectos. 4

Responsable / Coordinador

Por objetivos / proyectos. 10

Entre 1974 y 1980

Analista Senior

Por objetivos / proyectos. 6

Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos). 2

Gerente / Director / Dueño

Por objetivos / proyectos. 9

Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos). 1

Jefe

Por objetivos / proyectos. 11

Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos). 2

Joven profesional / Analista Jr.

Por objetivos / proyectos. 3

Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos). 3

Responsable / Coordinador

Por objetivos / proyectos. 9

Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos). 3

Entre 1981 y 1988

Analista Senior

Por objetivos / proyectos.	38
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	20

Gerente / Director / Dueño

Por objetivos / proyectos.	16
Por propósitos	2
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	6

Jefe

Por objetivos / proyectos.	20
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	6

Joven profesional / Analista Jr.

Por cumplimiento del horario de la jornada laboral.	2
Por desempeño por calidad humana solidaridad con el otro trabajo en equipo	2
Por objetivos / proyectos.	4
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	8

Responsable / Coordinador

Por objetivos / proyectos.	32
Por objetivos y competencias	2
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	14

Entre 1989 y 1994

Analista Senior

Por calidad de trabajo	1
Por objetivos / proyectos.	17

Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	2
Gerente / Director / Dueño	
Por objetivos / proyectos.	2
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	2
Jefe	
Por objetivos / proyectos.	4
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	1
Joven profesional / Analista Jr.	
Por objetivos / proyectos.	16
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	8
Pasante	
Por objetivos / proyectos.	3
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	1
Responsable / Coordinador	
Desempeño y aporte personal al mismo.	1
Por objetivos / proyectos.	10
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	4
De 1995 en adelante	
Analista Senior	
Por objetivos / proyectos.	3
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	1
Joven profesional / Analista Jr.	
Por objetivos / proyectos.	13
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	8

Pasante	
Por cumplimiento del horario de la jornada laboral.	2
Por objetivos / proyectos.	3
Una combinación de ambos (cumplimiento de horario en conjunto con una evaluación de alcance de objetivos).	6

- **Consideraciones con respecto a la convivencia de las diferentes generaciones en el lugar de trabajo**

Etiquetas de fila	Interacción entre generaciones
Antes de 1965	
Considero que se produce una gran sinergia entre generaciones al contar con diferentes puntos de vista y estilo de trabajo.	24
En general, los problemas que surgen a nivel laboral, no están vinculados a las diferentes formas de trabajo de cada generación.	9
Entre 1965 y 1973	
Considero que es muy difícil compatibilizar con colegas con los que existe una gran diferencia etaria dadas las diferentes formas de pensar y de afrontar un trabajo.	1
Considero que se produce una gran sinergia entre generaciones al contar con diferentes puntos de vista y estilo de trabajo.	9
En general, los problemas que surgen a nivel laboral, no están vinculados a las diferentes formas de trabajo de cada generación.	10
Si bien es difícil trabajar con personas de otras generaciones, si se supera esta dificultad, siempre se llega a un mejor resultado.	6

Entre 1974 y 1980

Considero que es muy difícil compatibilizar con colegas con los que existe una gran diferencia etaria dadas las diferentes formas de pensar y de afrontar un trabajo.	3
Considero que se produce una gran sinergia entre generaciones al contar con diferentes puntos de vista y estilo de trabajo.	21
En general, los problemas que surgen a nivel laboral, no están vinculados a las diferentes formas de trabajo de cada generación.	10
Si bien es difícil trabajar con personas de otras generaciones, si se supera esta dificultad, siempre se llega a un mejor resultado.	15

Entre 1981 y 1988

Considero que es muy difícil compatibilizar con colegas con los que existe una gran diferencia etaria dadas las diferentes formas de pensar y de afrontar un trabajo.	24
Considero que se produce una gran sinergia entre generaciones al contar con diferentes puntos de vista y estilo de trabajo.	56
En general, los problemas que surgen a nivel laboral, no están vinculados a las diferentes formas de trabajo de cada generación.	48
Si bien es difícil trabajar con personas de otras generaciones, si se supera esta dificultad, siempre se llega a un mejor resultado.	44

Entre 1989 y 1994

Considero que es muy difícil compatibilizar con colegas con los que existe una gran diferencia etaria dadas las diferentes formas de pensar y de afrontar un trabajo.	10
Considero que se produce una gran sinergia entre generaciones al contar con diferentes puntos de vista y estilo de trabajo.	22
En general, los problemas que surgen a nivel laboral, no están vinculados a las diferentes formas de trabajo de cada generación.	25
Si bien es difícil trabajar con personas de otras generaciones, si se supera esta dificultad, siempre se llega a un mejor resultado.	15

De 1995 en adelante

Considero que es muy difícil compatibilizar con colegas con los que existe una gran diferencia etaria dadas las diferentes formas de pensar y de afrontar un trabajo.	4
Considero que se produce una gran sinergia entre generaciones al contar con diferentes puntos de vista y estilo de trabajo.	11
En general, los problemas que surgen a nivel laboral, no están vinculados a las diferentes formas de trabajo de cada generación.	11
Si bien es difícil trabajar con personas de otras generaciones, si se supera esta dificultad, siempre se llega a un mejor resultado.	10

- **Beneficios y recompensas**

Etiquetas de fila	Tipo de beneficios
--------------------------	---------------------------

Antes de 1965

Todos deberían tener el mismo esquema de recompensas para evitar inequidades entre el personal de la misma organización	9
Todos los empleados deberían tener un esquema flexible de beneficios acorde a sus necesidades.	24

Entre 1965 y 1973

A las generaciones más jóvenes se les debería ofrecer un esquema flexible de trabajo enfocado a trabajo por proyectos.	1
Todos deberían tener el mismo esquema de recompensas para evitar inequidades entre el personal de la misma organización	11
Todos los empleados deberían tener un esquema flexible de beneficios acorde a sus necesidades.	14

Entre 1974 y 1980

A las generaciones más jóvenes se les debería ofrecer un esquema flexible de trabajo enfocado a trabajo por proyectos.	1
Debería existir un esquema de recompensas diferente de acuerdo a las características generacionales.	4
Todos deberían tener el mismo esquema de recompensas para evitar inequidades entre el personal de la misma organización	18
Todos los empleados deberían tener un esquema flexible de beneficios acorde a sus necesidades.	26

Entre 1981 y 1988

A las generaciones más jóvenes se les debería ofrecer un esquema flexible de trabajo enfocado a trabajo por proyectos.	12
Debería existir un esquema de recompensas diferente de acuerdo a las características generacionales.	14
Todos deberían tener el mismo esquema de recompensas para evitar inequidades entre el personal de la misma organización	54
Todos los empleados deberían tener un esquema flexible de beneficios acorde a sus necesidades.	92

Entre 1989 y 1994

A las generaciones más jóvenes se les debería ofrecer un esquema flexible de trabajo enfocado a trabajo por proyectos.	10
Debería existir un esquema de recompensas diferente de acuerdo a las características generacionales.	4
Todos deberían tener el mismo esquema de recompensas para evitar inequidades entre el personal de la misma organización	15
Todos los empleados deberían tener un esquema flexible de beneficios acorde a sus necesidades.	43

De 1995 en adelante

A las generaciones más jóvenes se les debería ofrecer un esquema flexible de trabajo enfocado a trabajo por proyectos.	4
--	---

Debería existir un esquema de recompensas diferente de acuerdo a las características generacionales.	2
Todos deberían tener el mismo esquema de recompensas para evitar inequidades entre el personal de la misma organización	8
Todos los empleados deberían tener un esquema flexible de beneficios acorde a sus necesidades.	22

- **Tiempo de permanencia en el último puesto**

Etiquetas de fila	Permanencia en el último puesto
Antes de 1965	
9 años o más.	15
De 2 a 4 años	6
De 5 a 8 años.	12
Entre 1965 y 1973	
9 años o más.	10
De 2 a 4 años	7
De 5 a 8 años.	5
Menos de 1 año	4
Entre 1974 y 1980	
9 años o más.	13
De 2 a 4 años	13
De 5 a 8 años.	13
Menos de 1 año	10
Entre 1981 y 1988	

9 años o más.	28
De 2 a 4 años	84
De 5 a 8 años.	44
Menos de 1 año	16

Entre 1989 y 1994

9 años o más.	1
De 2 a 4 años	41
De 5 a 8 años.	9
Menos de 1 año	21

De 1995 en Adelante

De 2 a 4 años	13
De 5 a 8 años.	3
Menos de 1 año	20

- **Motivos de cambio de empleo**

Etiquetas de fila	Motivos de cambio de empleo
--------------------------	------------------------------------

Antes de 1965

Decidí independizarme	3
La organización no me proponía / propone nuevos desafíos.	3
Por crecimiento profesional siempre que este venga acompañado de un sueldo superior al que tengo / tenía.	12
Por flexibilidad laboral (home office, flexibilidad horaria), paquete de beneficios.	6
Se me había vuelto un trabajo muy rutinario, me aburría.	6
Sólo por crecimiento profesional.	3

Entre 1965 y 1973

Falta de trabajo	1
Para lograr mayor compaginacion con mi vida personal/familiar	1
Por crecimiento profesional siempre que este venga acompañado de un sueldo superior al que tengo / tenía.	15
Por flexibilidad laboral (home office, flexibilidad horaria), paquete de beneficios.	2
Por salud mental	1
Por un mayor salario independientemente del puesto.	1
Se me había vuelto un trabajo muy rutinario, me aburría.	1
Siento que la empresa no se adaptó a las nuevas formas de trabajo.	2
Sólo por crecimiento profesional.	2

Entre 1974 y 1980

El puesto no estaba bien definido y siempre surgían problemas derivados de esto.	1
La empresa cambio de estartegia y mi departamento fue cerrado	1
La organización no me proponía / propone nuevos desafíos.	3
Por crecimiento profesional siempre que este venga acompañado de un sueldo superior al que tengo / tenía.	23
Por flexibilidad laboral (home office, flexibilidad horaria), paquete de beneficios.	5
Por un mayor salario independientemente del puesto.	4
Por una mala relación con mi jefe directo.	2
Se me había vuelto un trabajo muy rutinario, me aburría.	3
Siento que la empresa no se adaptó a las nuevas formas de trabajo.	1
Sólo por crecimiento profesional.	5
Una nueva forma de trabajo que no compartia a partir de una fusión	1

Entre 1981 y 1988

Cambio en mi vida personal. Mi anterior trabajo me requería viajes por tiempo prolongados.	2
Cerró la empresa.	2
Despido sin causa	2
La organización no me proponía / propone nuevos desafíos.	16
Me mude de país	2
Por crecimiento profesional siempre que este venga acompañado de un sueldo superior al que tengo / tenía.	76
Por decisión del dueño decidió suprimir mi puesto i	2
Por flexibilidad laboral (home office, flexibilidad horaria), paquete de beneficios.	20
Por un mayor salario independientemente del puesto.	6
Por una carga horaria menor a la que tenía	2
Por una mala relación con mi jefe directo.	6
Porque disfruto mucho construir soluciones nuevas	2
Se me había vuelto un trabajo muy rutinario, me aburría.	14
Siento que la empresa no se adaptó a las nuevas formas de trabajo.	2
Sólo por crecimiento profesional.	18

Entre 1989 y 1994

Era una pasantía de verano	1
Finalización del convenio	1
La organización no me proponía / propone nuevos desafíos.	5
No pienso cambiar de empleo	1
Oportunidad profesional en otro país	1
Por crecimiento profesional siempre que este venga acompañado de un sueldo superior al que tengo / tenía.	33
Por flexibilidad laboral (home office, flexibilidad horaria), paquete de beneficios.	6
Por un mayor salario independientemente del puesto.	5
Por una mala relación con mi jefe directo.	3

Reestructuración	1
Se me había vuelto un trabajo muy rutinario, me aburría.	3
Si me llaman de Ferrari para ser consultor externo	1
Siento que la empresa no se adaptó a las nuevas formas de trabajo.	3
Sólo por crecimiento profesional.	8

De 1995 en Adelante

Era la empresa familiar y quería irme para hacer mi propio camino laboral	1
La organización no me proponía / propone nuevos desafíos.	4
No estaba conforme con el comportamiento de la empresa ni era un trabajo que me gustaba	1
Por crecimiento profesional siempre que este venga acompañado de un sueldo superior al que tengo / tenía.	11
Por flexibilidad laboral (home office, flexibilidad horaria), paquete de beneficios.	3
Renovación de mi carrera profesional.	1
Se me había vuelto un trabajo muy rutinario, me aburría.	5
Se terminó la pasantía que estaba haciendo anteriormente.	1
Siento que la empresa no se adaptó a las nuevas formas de trabajo.	1
Sólo por crecimiento profesional.	8

- **Razones por las que hubiese permanecido en la empresa a la que renunció por generación / año de nacimiento**

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿En qué año nació?
--------------------------	-------------------------------------

Antes de 1965

Cambio de tareas.	9
Flexibilidad horaria.	3
No me interesaba permanecer en la empresa. Hubiese cambiado igual a pesar de los incentivos.	9
Renuncié para continuar con un proyecto personal que no es bajo relación de dependencia.	3
Un mejor puesto.	3
Una mejora salarial.	6

Entre 1965 y 1973

Cambio de jefe.	2
Cambio de tareas.	1
Flexibilidad horaria.	1
Fui despedido	1
No me interesaba permanecer en la empresa. Hubiese cambiado igual a pesar de los incentivos.	1
Nunca renuncié. Es la única empresa en la que he trabajado.	2
Renuncié para continuar con un proyecto personal que no es bajo relación de dependencia.	3
Si me dieran capacitación para poder hacer mejor mi trabajo y no trabajara los sábados, me quedaría	1
Un mejor clima laboral.	6
Un mejor puesto.	3
Una mejora salarial.	3

Valoración y Crecimiento Profesional, Mejora Sarial	1
Valoro tener experiencia en diferentes empresas por lo que no me interesa permanecer demasiado en la misma a pesar de los incentivos y beneficios.	1

Entre 1974 y 1980

Cambio de jefe.	4
Cambio de tareas.	3
NA	1
No me interesaba permanecer en la empresa. Hubiese cambiado igual a pesar de los incentivos.	13
Nunca renuncié. Es la única empresa en la que he trabajado.	4
Reestructuración	1
Renuncié para continuar con un proyecto personal que no es bajo relación de dependencia.	2
Un mejor clima laboral.	7
Un mejor puesto.	5
Una mejora salarial.	7
Valoro tener experiencia en diferentes empresas por lo que no me interesa permanecer demasiado en la misma a pesar de los incentivos y beneficios.	2

Entre 1981 y 1988

Cambio de jefe.	8
Cambio de tareas.	14
Flexibilidad horaria.	10
Hubiera permanecido si no hubiera aparecido esta oportunidad laboral (mi trabajo actual)	2
Me gustaba mi trabajo; prioricé mi emprendimiento	2
Me mude de país	2
No me interesaba permanecer en la empresa. Hubiese cambiado igual a pesar de los incentivos.	30
No renuncie. Al cerrar despidieron a todos sus empleados.	2

Nunca renuncié. Es la única empresa en la que he trabajado.	12
Renuncié para continuar con un proyecto personal que no es bajo relación de dependencia.	24
Tuve que dejar mi trabajo, porque tuve que irme del país	2
Un mejor clima laboral.	10
Un mejor puesto con más desafíos	2
Un mejor puesto.	30
Una mejora salarial.	20
Valoro tener experiencia en diferentes empresas por lo que no me interesa permanecer demasiado en la misma a pesar de los incentivos y beneficios.	2

Entre 1989 y 1994

Cambio de jefe.	3
Cambio de tareas.	7
Flexibilidad horaria.	2
Hubiese continuado	1
Me fui a la casa matriz de la empresa, para mejora personal, crecimiento profesional y mejor salario	1
Nada (ni ninguna empresa) hubiera logrado que me quedara	1
No me interesaba permanecer en la empresa. Hubiese cambiado igual a pesar de los incentivos.	18
No renuncie a nada	1
Nunca renuncié. Es la única empresa en la que he trabajado.	9
Renuncié para continuar con un proyecto personal que no es bajo relación de dependencia.	5
Un mejor clima laboral.	4
Un mejor puesto.	12
Una mejora salarial.	7
Valoro tener experiencia en diferentes empresas por lo que no me interesa permanecer demasiado en la misma a pesar de los incentivos y beneficios.	1

De 1995 en Adelante

Cambio de jefe.	2
Cambio de tareas.	2
Flexibilidad horaria.	2
Ninguno de los indicados arriba	1
No me interesaba permanecer en la empresa. Hubiese cambiado igual a pesar de los incentivos.	11
Nunca renuncié. Es la única empresa en la que he trabajado.	10
Renuncié para continuar con un proyecto personal que no es bajo relación de dependencia.	1
Un mejor clima laboral.	2
Un mejor puesto.	4
Una mejora salarial.	1

- **Percepciones por generación**

Generación X

Priorizo mi crecimiento profesional independientemente de la empresa en la cual trabaje.	23
Si puedo crecer profesionalmente en otra organización, me cambio.	23
Es fundamental la comunicación abierta con los jefes.	17
No estoy dispuesto a resignar mi vida personal por brindarle mayor dedicación a la empresa a cambio de un mejor salario.	14
Las empresas no valoran el desempeño de los empleados.	13
Las estructuras con muchos niveles jerárquicos quedaron desactualizadas.	10
Las organizaciones no se han adaptado al nuevo contexto y nuevas formas de trabajo.	10
No estoy dispuesto a resignar mi vida personal por brindarle mayor dedicación a la empresa a cambio de un mejor puesto.	10
Deseo desarrollar un emprendimiento propio y ser mi propio jefe.	8
Las empresas son demasiado burocráticas.	6

Me imagino trabajando en la empresa actual en el largo plazo.	4
Deseo desarrollar un emprendimiento propio y ser mi propio jefe.	2

Generación Y

Si puedo crecer profesionalmente en otra organización, me cambio.	82
Priorizo mi crecimiento profesional independientemente de la empresa en la cual trabaje.	82
No estoy dispuesto a resignar mi vida personal por brindarle mayor dedicación a la empresa a cambio de un mejor salario.	74
Es fundamental la comunicación abierta con los jefes.	62
Deseo desarrollar un emprendimiento propio y ser mi propio jefe.	58
Las empresas no valoran el desempeño de los empleados.	36
Las organizaciones no se han adaptado al nuevo contexto y nuevas formas de trabajo.	36
No estoy dispuesto a resignar mi vida personal por brindarle mayor dedicación a la empresa a cambio de un mejor puesto.	32
Las estructuras con muchos niveles jerárquicos quedaron desactualizadas.	26
Me imagino trabajando en la empresa actual en el largo plazo.	24
Las empresas son demasiado burocráticas.	22

Generación Z

Priorizo mi crecimiento profesional independientemente de la empresa en la cual trabaje.	46
Si puedo crecer profesionalmente en otra organización, me cambio.	46
Es fundamental la comunicación abierta con los jefes.	39
No estoy dispuesto a resignar mi vida personal por brindarle mayor dedicación a la empresa a cambio de un mejor salario.	22
Las empresas no valoran el desempeño de los empleados.	20
Deseo desarrollar un emprendimiento propio y ser mi propio jefe.	18

Las organizaciones no se han adaptado al nuevo contexto y nuevas formas de trabajo.	17
No estoy dispuesto a resignar mi vida personal por brindarle mayor dedicación a la empresa a cambio de un mejor puesto.	15
Las empresas son demasiado burocráticas.	14
Las estructuras con muchos niveles jerárquicos quedaron desactualizadas.	13
Me imagino trabajando en la empresa actual en el largo plazo.	9

- **Cantidad de empresas en las que ha trabajado por año de nacimiento**

Etiquetas de fila	Cantidad de empresas en las que ha trabajado
Antes de 1965	
Entre 3 y 5 empresas	21
Más de 5 empresas.	12
Entre 1965 y 1973	
Entre 3 y 5 empresas	13
Hasta 2 empresas.	3
Más de 5 empresas.	10
Entre 1974 y 1980	
Entre 3 y 5 empresas	27
Hasta 2 empresas.	6
Más de 5 empresas.	16
Entre 1981 y 1988	
Entre 3 y 5 empresas	108
Hasta 2 empresas.	38
Más de 5 empresas.	26

Entre 1989 y 1994

Entre 3 y 5 empresas	40
Hasta 2 empresas.	27
Más de 5 empresas.	5

De 1995 en adelante

Entre 3 y 5 empresas	9
Hasta 2 empresas.	27