



ATRAER, DESARROLLAR Y RETENER PROFESIONALES
MILLENNIALS.

Escuela de Negocios – MBA 2015



Buenos Aires, Junio 2017

Tutor: Funes Verónica

Alumno: Figueres María Victoria

AGRADECIMIENTOS

A mi novio, familia, amigos y compañeros de trabajo. Por el apoyo, la paciencia y la comprensión a lo largo de todo el camino recorrido para poder realizar este trabajo. El resultado no hubiera sido el mismo sin la contribución de cada uno de ellos.

RESUMEN

La poca duración de los Millennials en los puestos de trabajo sumado a que en el año 2025 representarán el 75% del total de la fuerza laboral mundial, obliga a las organizaciones a adaptarse si quieren atraer y mantener a los talentos jóvenes del milenio. Proveer a las firmas de los talentos clave, será necesario para ser competitivos en el futuro. Las tradicionales prácticas de recursos humanos no son adecuadas para gestionar a los más jóvenes, la nueva fuerza laboral está alentando a las organizaciones a adoptar nuevas formas de gerenciamiento que brinden a esta generación oportunidades para desarrollarse en un contexto de libertad y flexibilidad.

El objetivo principal de este trabajo radica en analizar si los jóvenes talentos de Capital Federal y el Gran Buenos Aires están siendo atraídos, desarrollados y retenidos según las prácticas acordes a esta generación. Para ello, se investigó acerca de las políticas que actualmente están aplicando las empresas para gestionar a los Millennials y las principales características y motivaciones de los miembros de esta generación.

Para dar respuesta al interrogante principal, resulto necesario responder preguntas tales como: ¿Qué se entiende por el término “generación”?, ¿Qué tipos de generaciones existen?, ¿Cuáles son sus principales características?, ¿Cómo se comporta la generación del milenio en el ámbito laboral? A continuación, se describieron las diferentes fases de gestión de recursos humanos. Particularmente se hizo foco en tres procesos claves: atracción, desarrollo y retención. Se resaltó la importancia de cada uno de ellos y se describieron los principales procedimientos para una buena gestión de los Millennials.

La investigación realizada, permitió observar que los jóvenes de esta generación se identifican con las prácticas esbozadas a la luz de la teoría. La aplicación de las políticas descriptas en el marco teórico permite atraer, desarrollar y retener a los jóvenes talentos de manera más eficiente, logrando así mayor satisfacción y compromiso a largo plazo. Sin embargo, se divisó que la gestión de recursos humanos de las empresas no se diseña acorde a lo que señala la teoría.

Palabras clave: Millennials–Retención y desarrollo de talentos – Recursos Humanos -

ÍNDICE

OBJETIVO.....	6
METODOLOGÍA.....	6
CUERPO TEÓRICO	
CAPÍTULO I: Caracterización de las Generaciones	
○ Concepto de generación	8
○ Conociendo a los distintos tipos de generaciones.....	8
○ Millennials ¿Cómo se comportan dentro de las organizaciones?..	11
CAPITULO II: Gestión del talento	
○ Definición de los conceptos: Reclutar, Desarrollar y Retener....	15
○ ¿Cómo atraer a los Millennials?.....	18
○ ¿Cómo desarrollar a la nueva generación?.....	20
○ Comprometer y retener a largo plazo.....	22
ESTUDIOS DE CAMPO	
○ Investigación cualitativa.....	25
○ Investigación cuantitativa.....	32
CONCLUSIONES.....	55
BIBLIOGRAFÍA.....	64
ANEXO I.....	69
ANEXO II.....	70
ANEXO III.....	77

INTRODUCCIÓN

La problemática que se abordó en este trabajo tiene su origen en la necesidad de las organizaciones de adaptarse rápidamente a un mundo dinámico e hiper competitivo, donde las personas se han convertido en un recurso de gran valor como fuente principal de conocimiento, ya que, en base a la Teoría de los Recursos y Capacidades, poseen la particularidad de ser valiosos, escasos, difíciles de imitar y sustituir, Corredera (2013).

La nueva realidad de la empresa requiere gente talentosa más que nunca ya que les permitirá obtener ventajas competitivas (Brown y Hesketh, 2004).

En la actualidad, muchos de los jóvenes profesionales pertenecen a la generación denominada Y o Millennial. A pesar de sus diferencias individuales, estos jóvenes comparten estilos de vida, valores y características que han formado a partir de las experiencias de su vida histórico-social. Estas características y experiencias probablemente explican, en parte, la relación que entablan con el trabajo y las organizaciones, (Cuesta, Ibáñez, Tagliabue y Zangaro 2009)

El presente estudio pretende dar respuesta a la siguiente pregunta: *¿están siendo los jóvenes Millennials atraídos, desarrollados y retenidos según las prácticas más acordes a ellos?* El trabajo de investigación se acotará a Capital Federal y el Gran Buenos Aires.

Las empresas que aún mantienen prácticas de recursos humanos según los viejos paradigmas, no comprenden por qué los jóvenes talentos se van. La alta rotación de los jóvenes profesionales y la poca fidelización que manifiestan, es una de las quejas más recurrentes de las organizaciones.

De aquí en más usaremos los términos Generación Y o Millennials como sinónimos, basándonos en la visión de Terjesen y Frey (2008) quienes la definen como al grupo de personas nacidas entre 1981 y 1997.

Al entrar más Millennials a la fuerza de trabajo, las firmas están teniendo que cambiar el modo en que se organizan. La generación Y no buscan trabajos de por vida, sino aprendizaje y desarrollo a largo plazo respetando el equilibrio entre la vida laboral y personal. Ante este nuevo escenario las empresas se encuentran obligadas a adaptar sus prácticas de recursos humanos para atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos, creando así grupos de candidatos para los puestos claves de la organización.

OBJETIVO

Considerando la importancia del capital humano en las compañías, puntualmente en lo referido a generación del milenio y el interés personal en la gestión eficiente de los miembros de esta generación, este trabajo pretende conocer si los más jóvenes están siendo atraídos, desarrollados y retenidos según las prácticas más apropiadas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Del mismo modo, el trabajo expuesto a continuación pretende:

- *Presentar las principales características de la generación Millennial a tener en cuenta para el diseño de políticas organizacionales acordes.*
- *Indagar cuáles son las prácticas de atracción, desarrollo y retención aplicadas en la actualidad por las empresas.*
- *Especificar cuáles son las prácticas eficientes para atraer, desarrollar y retener a los Millennials.*

METODOLOGIA

El diseño metodológico empleado para la realización de este análisis se ha centrado en el estudio teórico de literatura referente al tema descrito, para posteriormente continuar con la investigación empírica.

Luego del relevamiento de los conceptos y teorías relevantes se procedió a realizar un estudio de campo de carácter cualitativo sobre empresas empleadoras y uno cuantitativo sobre el segmento de interés. De la primera investigación se obtuvo información acerca de las prácticas aplicadas actualmente por las organizaciones para gestionar a la nueva fuerza laboral. Se realizaron entrevistas a seis personas encargadas de la función de recursos humanos de distintas organizaciones de primera línea con sede en Capital Federal o Gran Buenos Aires. Se abordó el segmento de los *Millenials* mediante un cuestionario estructurado a fin de identificar las

características y motivaciones principales. Se aplicó un cuestionario web de veintisiete preguntas, en su mayoría cerradas.

En último lugar, se presentan las principales conclusiones logradas con la realización del mencionado estudio.

CUERPO TEÓRICO

CAPÍTULO I: CARACTERIZACIÓN DE LAS GENERACIONES

Concepto de generación

A los fines de este trabajo, tomamos dos de las acepciones para el término “Generación” que figuran en el diccionario de la Real Academia Española: “conjunto de todos los vivientes coetáneos” y “conjunto de personas que, por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparables en algunos sentidos”.

En la misma línea, las personas que conforman cada generación por haber nacido en el mismo período histórico, recibieron estímulos sociales y culturales similares, por lo tanto, comparten una serie de características, gustos, intereses y comportamientos.

La mentalidad de una generación se forma a partir de los acontecimientos que le toca vivir. La historia familiar, la experiencia de los allegados, el tipo de relacionamiento con los pares, los eventos mundiales de la infancia y los héroes de cada época, forjan los modelos mentales y engendran una forma particular de entender, interpretar y valorar el mundo.

Según Molinari (2011), como las personas, las generaciones se desarrollan, maduran y se transforman. Así, para comprender a las generaciones actuales, es necesario entender a las anteriores.

Una generación se define entonces, como un conjunto de personas que atraviesan un tiempo histórico y comparten ciertos hábitos, cierta ética y cierta cultura, que les provee una memoria colectiva que sirve para integrarlos en un cierto rango de tiempo, Franichevic y Marchiori (2010).

Conociendo a los distintos tipos de generaciones

Conocer a los distintos grupos generacionales, interpretar su cultura y tener en claro cómo se comportan es el primer paso para poder identificar la mejor manera de conectar con ellos. Desde el punto de vista empresarial este conocimiento resulta vital para actividades relacionadas con el marketing, el liderazgo y los recursos humanos.

Si bien este trabajo se centrará en analizar a los Millennials, es importante conocer a las otras generaciones con las que interactúan.

Existen algunas discrepancias de algunos años sobre las fechas de corte entre las siguientes generaciones, sin embargo, para este trabajo tomaremos la visión de Terjesen y Frey (2008).

Actualmente conviven social y laboralmente cuatro grupos distintos generacionales. Si bien los tradicionalistas ya se encuentran en edad de jubilarse, aún podemos encontrar algunos rezagados en las organizaciones. Las generaciones de las que hablamos son las siguientes:

- Los Tradicionalistas
- Los Baby Boomers
- Generación X
- Generación Y



Figura I. Generaciones a lo largo del tiempo. Basada en la visión de Terjesen, S. y Viola-Frey, R. (2008)

Tradicionalistas: Nacidos entre 1900 y 1946, vivieron sucesos históricos dramáticos. Fueron testigos de la Primera Guerra Mundial y muchos de ellos participaron de la Segunda y la Guerra de Corea. Marcados también por la Gran Depresión Norteamericana que afectó los mercados mundiales, este grupo de personas se crió en un mundo caracterizado por la escasez, la adversidad, la lucha por sobrevivir, atravesando pérdidas familiares y teniendo que reubicarse en otros países donde tuvieran oportunidades para volver a empezar.

Los valores basados en el respeto, la lealtad, el trabajo en equipo y el sacrificio por alcanzar sus metas los caracteriza. Aprendieron a ahorrar y se lo transmitieron a sus hijos y nietos. De aquí que nuestros abuelos cuidaban todo lo que tenían y no tiraban absolutamente nada. Ya fuera ropa o comida, todo se reutilizaba, se reciclaba.

Estas personas, que crecieron en un contexto austero, perciben el empleo como una bendición y buscan la estabilidad financiera, por este motivo trabajan duro, son leales con sus superiores y respetan a las instituciones.

La radio y el cine son los referentes tecnológicos de la época. Películas como 'King Kong' (1933), 'Lo que el viento se llevó' (1939), 'El mago de Oz' (1939) y 'Casablanca' (1942) son clásicos de aquella época que les permitían alejarse de una realidad hostil.

En la actualidad los tradicionalistas tienen más de 70 años y ellos perciben a la jubilación como un premio por haber trabajado duro, muchos de ellos, desde muy jóvenes.

Baby Boomers: Comprende al grupo de personas nacidas entre 1946 y 1964. Su nombre hace referencia al boom de nacimientos que se dió durante el segundo y tercer cuarto del siglo XX. Esta generación ha sido testigo de la Guerra Fría, la Guerra de Vietnam, Watergate, la llegada del hombre a la luna y el asesinato del presidente Kennedy. Los Baby Boomers han podido ver estos hechos en televisión y esta ha sido la principal evolución tecnológica de la época. En Latinoamérica esta generación ha sido testigo de revoluciones, crisis e inflación.

Se caracterizan por tener una mentalidad optimista, idealista, competitiva y fueron en muchos casos los primeros de sus familias en acceder a formación universitaria, consiguiendo mayores posibilidades de crecimiento.

Actualmente una parte de esta generación ya se encuentra en edad de jubilarse. Sin embargo estas personas identificadas por el “trabajo duro” reemplazan el término jubilación por el de retiro. Conciben en el término jubilación una connotación negativa y en su lugar piensan en retirarse para encarar nuevos proyectos. Lorenzo (2016) informa que, casi la mitad de las personas de esta generación que sigue trabajando dice que no espera jubilarse hasta los 66 años o más, incluyendo 1 de cada 10 que predice que no se jubilará. Esta generación que ha vivido grandes cambios políticos y sociales, está ahora revolucionando la jubilación.

Generación X: Son aquellas personas nacidas entre 1965 y 1980. Su nombre hace referencia a una época de mucha incertidumbre por el fin de la Guerra Fría, en matemática la letra X hace referencia a la incógnita, Iprofesional (2012). Relativamente pocos, dado al estancamiento en la tasa de natalidad, los nacidos durante estos años han presenciado la caída del Muro de Berlín, la Guerra del Golfo y la epidemia del SIDA entre otros. Hijos de Baby Boomers que dedicaron su vida al trabajo y que han sido defraudados por las organizaciones gracias a los efectos de la globalización (despidos y reestructuraciones), esta nueva generación es desconfiada e individualista.

Crecieron en un mundo online, con internet, celulares, computadoras, fax y calculadoras. Es por este motivo que dominan la tecnología la cual ha ido cambiando la forma de trabajar de estas personas.

Esta generación ya no concibe al empleo como de por vida ni aspiran a trepar la escalera corporativa. La generación X prefiere aprendizaje, oportunidades y mayor compensación con el objetivo de trabajar para vivir y no de vivir para trabajar. Anhelan encontrar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, de esta forma podrán compartir más tiempo con sus familias y efectos, entendieron gracias a la experiencia de los Baby Boomers que las instituciones no lo son todo. Es una generación autosuficiente que se ocupa y preocupa de su desarrollo y aprendizaje buscando activamente nuevas oportunidades de trabajo. Buscan continuamente desarrollar nuevas habilidades motivo por el cual si sienten que el trabajo actual no les aporta nuevas herramientas y los estancan, no dudarán en hacer un cambio.

Generación Y: Nacidos entre 1981 y 1997 también llamados Millennials (los del Milenio) o Generación.com (dado a que son nativos digitales, es decir, que cuando nacieron ya existían las tecnologías digitales) es la generación más numerosa de la historia y que dominará el mundo por los próximos 40 años.

Esta generación ha provocado distintas sensaciones y es por eso que se la describe como desconfiada, desleal, despreocupada por las reglas y superficial, por un lado, pero con una visión más positiva también encontramos a quienes opinan que estas personas son creativas, ambiciosos, tecnológicamente instruidos, trabajan en equipo y son buenos para trabajar con múltiples focos y tareas. Son adeptos al cambio rápido y culturalmente más abiertos ya que se criaron en un mundo globalizado e interconectado, donde todo se transmite en vivo como si fuera un “*Reality Show*”, o sea, un espectáculo de la realidad en vivo las 24 horas.

La generación Y está ingresando a las organizaciones y revolucionando todo a su paso, los viejos paradigmas de gerenciamiento se rompen y las empresas se cuestionan como atraer, desarrollar y retener a los nuevos talentos.

Millennials ¿Cómo se comportan dentro en las organizaciones?

La generación Y busca equilibrio entre el trabajo y la vida personal, por otro lado, esta generación detesta perder tiempo, en la búsqueda de optimizarlo, de integrar la vida profesional

a la personal y gracias las soluciones que brindan las nuevas tecnologías, son adeptos a políticas tales como *Home Office* (*teletrabajo o trabajo remoto*), es decir trabajar desde la comodidad de la casa. Desean un trabajo que les ofrezca flexibilidad, la posibilidad de estar presentes *part-time* (*jornada reducida*) o dejar el trabajo temporalmente para tener hijos, viajar o compartir momentos con amigos. El trabajo no es ya el único medio de realización, es un medio más entre otros. (Golik, 2013)

Son responsables y se comprometen con su trabajo cuando se sienten útiles y creen que pueden aportar valor a las organizaciones. Estos jóvenes están dispuestos a esforzarse mucho, pero no están dispuestos a aburrirse o quedarse en empresas que no les permitan demostrar su potencial (Lagomarsino, 2014). La generación Y necesita trabajar en un ambiente donde exista una estructura justa y equitativa, dado que no toleran la injusticia. Ambientes informales, donde prime el buen clima, buenas relaciones, proyectos desafiantes, intercambio de ideas y jefes de quienes puedan aprender y actúen como mentores son factores claves para los Millennials. En esta misma línea, los más jóvenes se sienten cómodos con un estilo de liderazgo cercano y no paternalista, más bien facilitador y desarrollador (Monteferrante, 2010).

Esta generación valora la diversidad de edades, culturas, género y capacidades. Son flexibles, innovadores, eficientes, resilientes, tolerantes, comprometidos, hábiles con la tecnología y los medios de comunicación. Valoran la familia, los amigos y es por eso que cuidan de que el trabajo no invada su vida personal para poder dedicarles el tiempo que estos merecen.

A modo de resumen enumeraremos a las principales características de los Millennials en el ámbito laboral:

Impacientes

Haber crecido en el apogeo de la Era de la Información, donde la conexión constante es moneda corriente, los ha transformado en seres impacientes Sinek (2017). Estos jóvenes crecieron en un mundo donde prima la gratificación instantánea, esto es, “Uno quiero ver el próximo capítulo de una serie y no hay que esperar, se puede ver toda la temporada completa en línea. Uno quiere un libro, realiza la compra por Amazon y lo recibe en un par de días. Quiere ver una película, la busca en internet y la consigue. Tiene ganas de comer cualquier tipo de comida, desde japonesa hasta peruana, realiza el pedido por cualquiera de las páginas que existen actualmente

y en una hora tiene el plato listo en su casa. Todo lo que uno quiere, hoy en día se puede tener al instante. Esto formó a jóvenes impacientes, que apenas se sienten insatisfechos laboralmente deciden renunciar.

Flexibles

Criados en un mundo de cambio constante, buscan nuevas experiencias que los motiven y entusiasmen y rechazan el estancamiento. Cuando una empresa no puede ofrecerles nuevos estímulos estos jóvenes no dudan en cambiar de empleo. También conocidos como nómades laborales, los Millennials privilegian la flexibilidad y el cambio.

Integración trabajo-vida personal

Los Millennials apuntan a integrar el trabajo a la vida personal, no solo a equilibrarlos. Quieren sentirse en el trabajo como si estuvieran en sus casas. Realizan diversas actividades, donde el trabajo es una más de éstas.

Realistas y escépticos

Los Millennials no crecieron en una época de seguridad laboral, en cambio el contexto se caracterizaba por la dificultad por encontrar empleo y donde los vínculos entre el empleado y el empleador se habían debilitado. Es por este motivo que los jóvenes Y no creen en todo lo que les “venden” ni se atan a nada, mucho menos a las organizaciones.

Multitarea

Se destaca su gran capacidad por hacer varias cosas al mismo tiempo dado que han crecido en un contexto de gran estimulación. Están acostumbrados a manejar varias fuentes de información al mismo tiempo, es por eso que poseen una capacidad multitarea mucho más desarrollada que las generaciones anteriores. Apalancados en su habilidad tecnológica, obtienen los mejores resultados, minimizando los recursos y el tiempo. Es una generación eficiente.

Nativos digitales – Destreza tecnológica

Esta generación creció con la tecnología y es por eso que es hábil para el manejo de redes y la tecnología informática. La relación que existe entre esta generación y la tecnología es muy fuerte. Consideran a la tecnología como algo esencial en su vida, tanto para poder avanzar en el trabajo como para conectarse con sus familiares, amigos y para expandir sus vínculos sociales.

Así, el 90 por ciento de las personas que integran el segmento etario de 13 a 32 años accede a la red social por lo menos una vez al día, y la mitad utiliza WhatsApp para estar comunicado con sus amigos y familiares, de acuerdo a un informe elaborado por la consultora ComScore (La Nación, 2015)

Conciencia social y ambiental

La aparición de partidos ecologistas en la década de los 70 del siglo pasado, marca una nueva etapa en la forma en que las empresas trabajan (Hladki, 2014). En consecuencia, la generación Y le da mayor importancia a los problemas ambientales y también sociales. Los más jóvenes necesitan que las organizaciones reflejen sus intereses personales y sus valores y por lo tanto sentirse orgullosos de pertenecer a empresas que tengan un impacto social y ambiental positivo. Demandan a las empresas que sus objetivos vayan más allá de generar ganancias, es por eso que se interesan por empresas verdes y socialmente responsables.

CAPITULO II: GESTIÓN DEL TALENTO

Definición de los conceptos: Reclutar, Desarrollar y Retener

En la actualidad, el talento tiene un reconocimiento sin precedentes como un factor clave de éxito en los negocios. La gestión del mismo es fundamental para el crecimiento empresarial y el progreso económico de las organizaciones (Romero, 2015). Difícilmente se pueda llevar a cabo un cambio estratégico o cumplir con los objetivos propuestos sin una gestión del talento adecuada que permita generar las capacidades necesarias para la organización. El proceso de gestión del talento requiere pensar en tres aspectos que la hacen efectiva: la atracción, el desarrollo y el compromiso y retención (Hatun, 2014).

Las prácticas utilizadas anteriormente por los líderes de recursos humanos no son adecuadas para aplicar con la nueva fuerza laboral, por este motivo se necesita reemplazar las prácticas tradicionales por nuevas. Anteriormente, las empresas buscaban motivar a sus empleados con factores externos (buenos salarios, ambientes laborales adecuados y posibilidad de hacer carrera), dado que los trabajadores buscaban seguridad y estabilidad en sus puestos. Sin embargo, con el cambio de prioridades de los Millennials, hoy se deben enfocar los esfuerzos empresariales al fortalecimiento de otros factores que conlleven a la autorrealización personal y profesional, como un trabajo gratificante, reconocimiento y tareas interesantes (Semana, 2017).

Dentro de las Prácticas de recursos humanos, el proceso de *staffing*, incluye el reclutamiento, la selección propiamente dicha y la introducción de los nuevos empleados en la organización. El reclutamiento es la primera acción que permite contactar a la nueva gente y atraer a los candidatos calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Si bien aparenta ser una tarea fácil, conseguir a un grupo de personas que cumpla con las características necesarias, es bastante más difícil de lo que nos podemos imaginar. No da lo mismo buscar en uno o en otro lugar, más bien las debemos conocer las fuentes que permitan atraer a las mejores personas. Un reclutamiento eficaz es aquel en el que se logra atraer a un grupo de gente suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Dentro de las fuentes más comunes de reclutamiento actuales encontramos las siguientes:

Contactos personales o recomendados: es uno de los métodos más tradicionales basado en solicitar posibles candidatos para el puesto a conocidos, amigos o compañeros de trabajo. Si bien este tipo de búsqueda ofrece un número limitado de candidatos, suele ser un mecanismo rápido dado que desde el comienzo podemos obtener referencias del postulante.

Portales de las empresas: Nos referimos a las secciones que tienen las empresas dentro de sus sitios Web donde los interesados pueden cargar sus curriculum vitae (CVs). Muchas veces los perfiles que se recuperan de esta fuente no se adaptan a las necesidades de las empresas. Un caso de uso intensivo de esta forma de reclutamiento es el de Procter and Gamble quien la utiliza como herramienta para diferenciarse de la competencia y en una forma alineada a los objetivos de la organización, destaca Hatum (2014). El sistema no solo permite cargar el currículum del candidato, sino que también establece preguntas específicas para distintos puestos, con lo que evalúa de entrada la viabilidad del candidato y habilita – o no- al aspirante para acceder a la siguiente etapa del proceso de selección.

Universidades: La idea de conseguir talentos en universidades consiste en poder determinar cuáles son las casas de estudio que se destacan por su calidad y excelencia en las carreras que estamos necesitando para el puesto de referencia. Los perfiles que se encuentran suelen carecer de experiencia profesional, excepto en las carreras de posgrado donde los alumnos suelen contar con algunos años de trayectoria laboral.

E-recruiting: es el caso de los portales de búsqueda como LinkedIn, ZonaJobs, Bumeran, Computrabajo, entre los más conocidos. Las páginas especializadas cuentan con bases de datos extensas de candidatos. Las empresas las utilizan para filtrar sus procesos de selección por categorías y/o perfiles. Estos sitios web son utilizados por las empresas para promocionar ofertas de trabajo y atraer a futuros candidatos.

Headhunting: Este método de reclutamiento consiste en que un *head-hunter* o cazatalentos realice una búsqueda específica de un perfil para cubrir un determinado puesto, sin necesidad de que el candidato esté buscando trabajo. El *head-hunter* suele recurrir a distintas fuentes de reclutamiento para dar con el perfil que está buscando.

El proceso de desarrollo es uno de los procesos más importantes para las empresas ya que tiene como fin preparar a las personas para que sean capaces de conseguir los objetivos estratégicos de la organización. A diferencia de la capacitación, que se ocupa solo del corto plazo y de las tareas que se realizan actualmente, el desarrollo tiene un enfoque de largo plazo y procura que las personas puedan realizar tareas más complejas en el futuro. El desarrollo de las personas se basa en que estas adquieran herramientas, habilidades, competencias y capacidades para convertirse en los futuros líderes que necesita el negocio. Para esto es fundamental que en una primera instancia se detecten cuáles son aquellas habilidades, competencias y capacidades que se requerirán desarrollar. Una vez definidas estas deberemos planificar las acciones para capacitar y desarrollar a los colaboradores. Las evaluaciones permiten detectar áreas de mejoras y habilidades resultando ser una herramienta esencial para el desarrollo. El desarrollo basado en las fortalezas permite potenciar el talento, por otro lado, invertir en áreas deficientes, en debilidades permite convertirlas en nuevas competencias. Actividades como el *coaching*, el *feedback*, las mentorías, asignaciones y proyectos especiales, así como la capacitación formal son comunes en el proceso de desarrollo.

El desarrollo disminuye la tasa de rotación al brindar a los individuos un camino laboral de crecimiento y un sentido de seguridad, así como ayuda a reducir la incertidumbre sobre su desarrollo profesional (Pérez, 2015). La responsabilidad de formar a gente talentosa es de los jefes y responsables de estas. De aquí la importancia en que estos sean conscientes y asuman tal responsabilidad. Un jefe que no desarrolla a un talento, puede significar la pérdida de ese futuro líder para la organización. Como señala Hatum (2014) en su libro “Alineando la organización”, “el desarrollo de las personas talentosas es parte del éxito de la organización, pues aumenta la posibilidad de una mejor performance, así como la retención de dichas personas”.

Cuando una organización invierte tiempo y dinero en desarrollar a los talentos la retención de estos es necesaria a fin de recuperar la inversión realizada. A su vez definir una buena estrategia de retención evita los costos que implican la pérdida de conocimiento originada por la rotación de personal. El concepto de retención implica pensar a largo plazo incluyendo tanto factores tangibles como intangibles. Frank (2004) define la retención como “el esfuerzo de un empleador por mantener a los empleados deseables para cumplir con sus objetivos de negocios”. La compensación y los paquetes de beneficios ya no son el único foco de la estrategia de retención.

Por el contrario, se deberán incluir factores tales como: compensación y recompensas, carrera e identidad organizacional.

¿Cómo atraer a los Millennials?

Tener una marca bien respetada y fuerte, se consideró, en un momento, fundamental para poder atraer a los más talentosos (Hatum, 2016) Era suficiente ser una corporación multinacional y volverse una compañía admirada, sin embargo, una buena reputación ya no basta para atraer a la nueva generación.

Hatum (2010) señala la importancia de contar con una Propuesta de Valor para el Empleado (PVE) para atraer a los mejores candidatos. En su libro “El futuro del talento” define a la PVE como “las características organizacionales de la empresa que le permiten promoverse hacia afuera y generar lealtad internamente”. Estas características son la cultura, la gente, las características del trabajo y las recompensas. La PVE comunica lo que los empleados pueden esperar recibir por su trabajo, hace referencia al conjunto de beneficios que ofrece y caracterizan a una organización.

La PVE debe ser realista, concreta y convincente de manera que las personas puedan entender que hace la empresa y como es trabajar en ésta sin generar confusiones. Una buena PVE debe actuar como filtro para atraer a los candidatos que se adapten a la empresa, para esto es necesario segmentar, es decir, personalizar la PVE para cada tipo generacional.

Luego de la crisis financiera de 2008-2010 las instituciones financieras están siendo castigadas por los jóvenes talentos quienes en su lugar consideran a las empresas como Google y SAS Institute como los mejores lugares para trabajar, según el listado de las mejores multinacionales para trabajar en el mundo del año 2016 GPTW (Great Place to Work).

Este tipo de organizaciones tienen una serie de características en común que hace que los jóvenes quieran formar parte de estas. Los rasgos que motivan a los jóvenes y que permite a las organizaciones atraerlos y retenerlos son los siguientes:

- Son organizaciones que generan *impacto social*. La generación Y se caracteriza por su interés en cuestiones sociales y ambientales. Los temas relacionados con la sustentabilidad, la conducta verde y reciclaje son importantes para los jóvenes.

Es por esto que las empresas públicas donde los jóvenes pueden hacer su aporte y marcar una diferencia en la comunidad, se han convertido según los rankings, en unas de las preferidas.

- Estas organizaciones ofrecen oportunidades de *desarrollo y entrenamiento*. Se caracterizan por invertir en capacitación y aprendizaje continuo de sus empleados acompañados por buenos líderes.
- Son empresas con presencia global que ofrecen a los empleados posibilidad de aprender nuevos idiomas y culturas como también oportunidades de desarrollo profesional en el exterior.

Con una PVE bien definida para atraer a los jóvenes talentos, las organizaciones ahora deben enfocarse en los nuevos canales de reclutamiento. La generación Y se caracteriza por ser hábiles con la tecnología y las redes sociales, es por este motivo que las firmas están obligadas a usar las redes sociales e internet para llegar a estos. La publicidad de empleos y formularios de aplicación, pruebas y simulaciones en línea, información de la empresa y del puesto en la plataforma Youtube, son algunos ejemplos. Asimismo, las empresas suelen interactuar por otros medios de comunicación como, por ejemplo, Facebook o Twitter.

Las simulaciones en línea son nuevos canales de reclutamiento que han comenzado a utilizar las empresas con el fin de atraer a alumnos universitarios de grado y posgrado. Esta nueva herramienta permite evaluar las capacidades y habilidades de los postulantes a través de competencias en línea con otros participantes. Otro mecanismo novedoso para atraer a los más jóvenes son los videos corporativos donde las empresas pueden venderse de una manera distinta y más creativa. Por su parte los candidatos lo utilizan para presentarse, comunicar sus experiencias y expectativas. Finalmente, la utilización de Blogs también es un recurso utilizado por las empresas para reclutar candidatos de determinado segmento que saben visitan esas páginas.

Reclutar a la generación Y requerirá que las empresas cumplan con las siguientes características: ser sociales, esto implica la presencia de las organizaciones en distintas redes sociales a fin de dar con los perfiles que las firmas necesitan; ser agresivamente persuasivos respecto de los beneficios que se ofrecen. En este punto se deberán comunicar los beneficios que son atractivos para esta generación; finalmente, ser un coach con los postulantes, guiándolos en el proceso de reclutamiento y selección, ayudándolos a comprender de qué se

trata trabajar en la organización, cuáles son las características de los puestos disponibles y aconsejándolos en cómo prepararse para las posibles entrevistas.

¿Cómo desarrollar a la nueva generación?

La revolución tecnológica en nuestras sociedades ha provocado cambios en las maneras en que los jóvenes adoptan las formas de consumo y producción cultural, las maneras de relacionarse, de comunicarse, de informarse y de aprender. Las principales manifestaciones tecnológicas, son todas aquellas relacionadas con la telefonía móvil (chats y grupos de conversación), los videojuegos y todas aquellas mediadas por internet (correo electrónico, chat, foros, blogs, buscadores de información, videos, redes sociales) (Roig, A. E., Gonzalez, I. G., & Salvat, B. G. (2011).

El hecho que la generación Y aprende de un modo diferente, plantea un verdadero desafío en términos de cómo enseñar y desarrollar a los más jóvenes para liberar su máximo potencial. Los Millennials, a diferencia de las generaciones anteriores, aprenden a través de la experiencia, la participación, se sienten estimulados por las imágenes más que por los términos verbales y necesitan estar conectados tecnológicamente y socialmente Hatum (2014). Las clases tradicionales dictadas en grandes aulas donde un profesor explica lo mismo y de la misma forma para todos los alumnos, resultan aburridas para esta generación que está sobre-estimulada e hiperconectada.

Por el contrario, prefieren el aprendizaje colaborativo, participativo apoyado en la tecnología. En este sentido podemos observar como los jóvenes Y utilizan las redes sociales, los canales de Youtube, Wikipedia y Google para aprender, entre otros.

La generación Y no cree en el empleo de por vida, por el contrario, cree en el aprendizaje y el desarrollo a largo plazo. Es por este motivo que buscan firmas que les permitan satisfacer sus necesidades de perfeccionamiento.

Las empresas tienen que brindar el tipo de aprendizaje y desarrollo para que los jóvenes Y se conviertan en los líderes que la firma requiere. Así el aprendizaje deberá integrarse en las distintas actividades, ser colaborativo y estar apoyado en tecnología y redes sociales. Se requiere que el aprendizaje sea personalizado, adaptado a las necesidades de cada uno, preferiblemente utilizando diferentes métodos y nuevas tecnologías.

Ahora bien, sabemos cómo los jóvenes Y aprenden, pero la pregunta que debemos responder en esta oportunidad es: ¿sobre qué tienen que aprender? ¿Cuáles son aquellas habilidades que necesitarán desarrollar para poder ser los futuros líderes de las organizaciones? Nos encontramos aquí con dos situaciones: la primera corresponde a aquellas competencias que todos los profesionales deben mejorar a lo largo de su carrera, a saber: "...competencias interpersonales, de gestión y técnicas, a través del desarrollo de su inteligencia emocional, experiencia y conocimiento respectivamente." Hatum (2013). La segunda corresponde a aquellas habilidades que necesitarán desarrollar los futuros líderes: "... inteligencia social, pensamiento adaptativo, saber administrar la carga cognitiva, colaboración virtual, mentalidad ágil, entre otras." afirma Urien (2015). Dado la transformación que sufrirán las organizaciones y en consecuencia las formas de trabajo, es necesario que los futuros líderes puedan aprender, desaprender y renovarse ágilmente. Por su parte Goldsmith (2008) señala las siguientes cualidades que deberán desarrollar los líderes futuros distintos de los líderes actuales: liderazgo global, reconocimiento transcultural, destreza tecnológica, tendencia a construir alianzas y liderazgo compartido.

En línea con las características de aprendizaje de los Millennials, teniendo en cuenta las habilidades que necesitarán para ser los líderes del futuro y la necesidad de desarrollar competencias técnicas, emocionales y de gestión, las organizaciones deberán diseñar actividades acordes. Algunas de las actividades que sugiere Hatum (2013) en su libro "Yrrupcion", son las siguientes: mentorías, *coaching*, asignación de nuevos trabajos, actividades desafiantes, proyectos con mayor escala y alcance, trabajos con diferentes culturas, diversidad de grupos de trabajo, experiencias con grupos expertos o de alta performance, entre otros.

Finalmente, es importante destacar el papel que juegan los gerentes actuales dado que deberán guiar y liderar a los Millennials para que estos puedan desarrollarse.

Para un jefe, trabajar con la generación Y resulta mucho más demandante que trabajar con otras. Se requiere mucha más capacidad de dirección, se necesita dedicar más tiempo a que se sientan cómodos, motivados, desafiados, a entender cómo piensan y que cosas son importantes para ellos. Actualmente un perfil adecuado de jefe requiere mucho más *expertise* en recursos humanos y capacidad de liderazgo que hace diez años atrás (Sartor, 2011).

Algunas de las competencias de gestión que deberán desarrollar los gerentes actuales son:

- Flexibilidad: que permita a la nueva generación integrar el trabajo a la vida personal, utilizar tecnología en el ámbito laboral para que puedan realizar sus tareas y resolver distintas situaciones y tomar en cuenta las ideas de la generación Y.
- Productividad y orientación a resultados: orientar al equipo en logro de los objetivos propuestos.
- Reconocimiento y compensación: administración equitativa de premios y castigos, basados en reconocimientos positivos y grupales. Las compensaciones pueden incluir conceptos monetarios, oportunidades de aprendizaje, tiempo libre, entre otros.
- Ser un coach: brindando *feedback* constructivo, soporte, transmitiendo habilidades y dando consejos.
- Buen comunicador: Escuchando y compartiendo información, objetivos, metas, visión y avances.
- Generador de buen clima: contribuyendo a crear un ambiente informal y familiar.

Comprometer y retener a largo plazo.

Los jóvenes profesionales buscan cada seis meses una experiencia nueva que los motive y los entusiasme y si la empresa no se la provee, se van (Aróstegui, 2016). “Esta deslealtad de los Millennials supone, por lo tanto, un auténtico reto para las organizaciones a la hora de retener este talento de crucial importancia, ya que en tan solo cinco años supondrán un 40% de la fuerza laboral mundial y un 75% en tan solo una década.”, declara Moreno (2017).

Las personas que no están motivadas y conectadas con la organización, probablemente no estén explotando su máximo potencial. Por el contrario, la insatisfacción puede afectar su desempeño y en consecuencia la imagen de la empresa.

Para este trabajo, consideraremos el modelo de retención de largo plazo que propone Andrés Hatum (2011) en su libro “El Futuro del talento”. Así, el modelo propone enfocarse en tres factores claves que permitirán al empleado conectarse con la empresa, mejorar su desempeño y reconocimiento dentro de ésta.

El primer factor corresponde a la **Identidad Organizacional**. Cuando hablamos de identidad organizacional hacemos referencia al conjunto de valores de una empresa. El conjunto de valores organizacionales bien definidos, permiten formar una identidad fuerte, clara y estable que da a las personas un sentido de identidad y compromiso. Las personas pueden desarrollar

mayor lealtad, confianza y comodidad con las organizaciones que tienen una identidad organizacional bien establecida.

En segundo lugar y en línea con el primer factor, es importante definir un buen sistema de **Compensación y recompensas** según el grado de contribución de cada persona a la organización. Es importante que se reconozca, a través de la compensación y de las recompensas, a las personas por su talento y desempeño. Para esto, es necesario que estas prácticas estén relacionadas a evaluaciones de desempeño y potencial. El sistema de compensación y recompensas deberá ser flexible y estar basado en incentivos. La flexibilidad permitirá al sistema adaptarse a los distintos tipos de talentos y los diferentes tipos de incentivos motivaran por un lado al individuo y por otro lado a los grupos de trabajo. Los incentivos grupales ayudan a unir a las personas y contribuyen a conectarlas a través de valores compartidos. Por otra parte, otorgan a las personas un espíritu de grupo y de fuerza colectiva que favorece la retención.

Por último, las oportunidades de aprendizaje y crecimiento son elementos importantes que las personas evalúan al momento de quedarse o abandonar una empresa. Así nos encontramos con el tercer factor: **Empleabilidad y carrera**. En este punto es importante destacar el término **empleabilidad**. El mercado de trabajo contemporáneo impone a los potenciales trabajadores un nuevo modelo de empleabilidad, basado en la necesidad de formarse y aprender a lo largo de la vida laboral para poder hacer frente a la evolución de sus funciones adecuadamente (Roig, A. E., Gonzalez, I. G., & Salvat, B. G. (2011). Las personas ya no están interesadas en encontrar un empleo de por vida, sino más bien, en adquirir todas aquellas habilidades que los hagan cotizar más en el mercado laboral. Esto quiere decir, que sus perfiles resulten más atractivos para mayor cantidad de empresas. Es así como dentro de las preferencias la empleabilidad a largo plazo pasa a remplazar al empleo de por vida. De aquí la importancia para una retención efectiva la de ofrecer oportunidades para que las personas adquieran nuevos conocimientos y tengan diversas experiencias dentro de las organizaciones. El desarrollo continuo es clave para involucrar y satisfacer a los empleados y en consecuencia lograr que éstos permanezcan más tiempo en las empresas. La clave de un buen desarrollo que involucre a las personas con la organización radicará en identificar las habilidades actuales versus las habilidades que al empleado le interesa adquirir y ofrecer nuevas experiencias en esta misma línea. Dada la importancia que los jóvenes le dan a la flexibilidad laboral, entendida como la posibilidad de hacer horario parcial, trabajo flexible desde su hogar, tomarse días por licencia y hasta acceder

a algún año sabático, los planes de carrera a largo plazo deberán ser flexibles también, permitiendo se adapten a las distintas circunstancias de la vida de las personas.

Cuanta más coherencia exista entre los valores de la organización, la carrera de los individuos y el sistema de compensación y recompensas, es más probable que la retención a largo plazo aumente.

CUERPO EMPIRICO

A los fines de este trabajo se realizó una investigación cualitativa y una investigación cuantitativa.

El trabajo cualitativo consiste en interpretar los testimonios surgidos de los diálogos mantenidos en las entrevistas, indagando para identificar que están haciendo las organizaciones en lo referido a los jóvenes Y. Esta investigación tiene como fin detectar cuáles son las prácticas utilizadas por las organizaciones para atraer, desarrollar y retener a la generación Y.

El estudio cualitativo que se refiere a las prácticas aplicadas por las empresas, se complementa con otro de carácter cuantitativo enfocado a valorizar las preferencias y principales características de los jóvenes Y.

Finalmente, con el resultado de ambas investigaciones se pretende analizar si las empresas están aplicando las prácticas más eficientes relacionadas a esta generación como así proponer nuevas prácticas a implementar.

Investigación cualitativa

Metodología de investigación

Se realizaron 6 (seis) entrevistas en profundidad a personas de ambos sexos con altos cargos o referentes del área de recursos humanos que interactúan con jóvenes de la generación Y, pertenecientes a empresas de primera línea con sede en Capital Federal o GBA de origen local e internacional. Si bien las entrevistas no son anónimas, no se dará información de los entrevistados en cada comentario para preservar su identidad y respetar su pedido.

Para la selección de los referentes de recursos humanos y con el fin de obtener una visión más amplia, se buscó que tengan experiencia en la gestión de jóvenes *Millennials* y que las organizaciones para las cuales trabajan correspondan a distintos sectores.

Las entrevistas se realizaron en las siguientes empresas:

FV: Es una empresa argentina dedicada a la fabricación y comercialización de grifería destinados al baño, la cocina y las instalaciones sanitarias. Líder indiscutido en el mercado argentino y latinoamericano. En su sede central y planta productiva cuenta con más de 1.700 empleados.

Adidas: Es una compañía multinacional de origen alemán fabricante de calzado, ropa deportiva y otros productos relacionados con el deporte y la moda. En Argentina posee 430 empleados.

Wal-Mart: Es una corporación multinacional de supermercados e hipermercados de origen estadounidense. Cuenta con 13.000 empleados en Argentina.

Isenbeck: Empresa de origen alemán que se estableció en el año 1994 en Argentina, dedicada a la elaboración de cerveza. Su plantel está formado por 380 empleados.

Transportadora de gas del sur: Comenzó sus operaciones en 1992, luego del proceso de privatización del sector energético argentino. Es la transportadora de gas más importante del país y opera el sistema de gasoductos más extenso de Latinoamérica. Es una empresa líder en producción y comercialización de líquidos de gas natural tanto para el mercado local como para la exportación. Posee un total de 750 empleados.

BRF: Es una de las compañías de alimento más grandes del mundo y cuenta con más de 30 marcas en su cartera, entre ellas, Sadia, Paty, Dánica y Bocatti. Posee 2500 empleados en Argentina.

Áreas estudiadas

- Prácticas para atraer y reclutar.
- Prácticas para desarrollar.
- Prácticas para comprometer y retener a largo plazo.

A continuación, se detallan los puntos más relevantes de las entrevistas realizadas (ver Anexo III):

Prácticas para atraer y reclutar a la Generación Y

A lo largo de este trabajo hemos resaltado la importancia de un proceso de reclutamiento acorde a las características de la nueva generación, de manera de atraer a las personas adecuadas para la organización. El primer paso dentro de este proceso corresponde lograr atraer la atención de los jóvenes, es decir, conseguir que conozcan la organización, cuáles son sus valores, qué tipo de personas trabajan en ella y finalmente cuál es la propuesta de valor que se ha diseñado para ellos.

De las 6 entrevistas realizadas, 2 de los entrevistados señalaron que para atraer a los jóvenes de la generación Y ofrecen posibilidades de desarrollo y capacitación:

“Con el fin de atraer nuevas generaciones, la organización se está basando en ofrecer un desarrollo de carrera atractivo, tanto en el país como en diferentes países a nivel global.”

Por otra parte, solo tres de ellos comentaron tener beneficios flexibles a fin de conquistar a jóvenes talentos. Sin embargo, los otros tres entrevistados manifestaron no contar con beneficios de esta índole. Entre los comentarios se destacan los siguientes:

“Nos estamos concentrando en aquellos beneficios que permiten conciliar la vida laboral y la personal.”

“Lo que mayor atracción representa para nuestros empleados y para los candidatos es el Viernes Flex. Ese día solo trabajamos 5 hs. Además, contamos con horarios de ingreso flexibles entre las 7 y las 9.30 horas. Otro beneficio no menor es que las vacaciones se cuentan en días hábiles y para los que estudian, ofrecemos 12 días de licencia.”

Finalmente, solo uno de los entrevistados hizo referencia al fuerte trabajo que realiza la organización en cuanto a publicidad de la marca. Con el fin de conseguir una marca fuerte y con mayor alcance geográfico la herramienta más utilizada son las pautas publicitarias de marketing.

Cuando se les consultó cómo hacen para reclutar a los candidatos todos dijeron estar utilizando la tecnología y las redes sociales para tal fin. Si bien todos usan las principales redes sociales (Linkedin, Facebook, Job Posting, Laburame, Zona Jobs, y Bumeran, entre otros) solo uno de ellos mencionó utilizar un Headhunting de talentos, es decir un especialista en reclutar a jóvenes

con gran potencial y sólo dos comentaron que las empresas generan alianzas con universidades para atraer a jóvenes profesionales (Figura II).

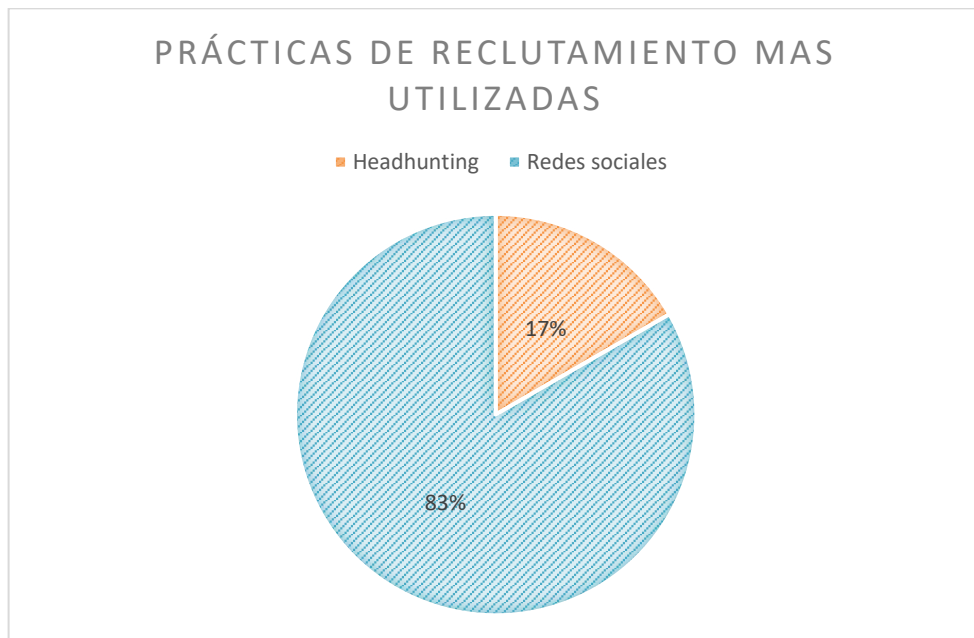


Figura II. Elaboración propia basada en las entrevistas realizadas en el año 2017.

Prácticas para desarrollar a la Generación Y

La posibilidad de desarrollo para la generación Y es un tema crucial, dado que su foco está puesto en el aprendizaje, capacitación y desarrollo de por vida para poder seguir siendo “rentable” en el futuro. Cuantas más posibilidades de aprender tenga un joven Y más interesado se mostrará para incorporarse y permanecer en la organización. Por otra parte, no debemos olvidarnos que estos jóvenes ya no responden a los viejos métodos de enseñanza, he aquí el esfuerzo que deberán hacer las empresas por desarrollarlos y capacitarlos según sus preferencias. Es por este motivo que se les consultó a las personas entrevistadas acerca de los métodos utilizados para desarrollar a sus empleados.

La mayoría de ellos indicó desarrollar a los jóvenes Y basándose en aprendizaje experiencial y colaborativo. Solo la mitad ofrece posibilidades de desarrollo formal, es decir, la oportunidad de acceder a capacitación de posgrado, cursos o especializaciones. Respecto al aprendizaje individual, entendido como aquel aprendizaje basado en las posibilidades individuales de cada persona, solo uno de los entrevistados manifestó realizar este tipo de desarrollo.

Si bien no es una característica que predomina en todas las organizaciones por lo menos se ha encontrado un caso donde la empresa desarrolla sus propias escuelas técnicas. En las mismas, instructores internos se ocupan de capacitar a su propio personal.

Se ha consultado también acerca de las posibilidades de desarrollo para los futuros líderes y sobre las actividades llevadas a cabo por las firmas para tal fin. Si bien todos han coincidido en que desarrollar a los líderes del futuro es un tema importante y del cual se ocupan, cada uno lo lleva delante de distintas formas. Así, encontramos diferentes testimonios:

“Nos interesa capacitar a los futuros líderes sobre todo en habilidades blandas, por ejemplo, autonomía, auto liderazgo, comunicación, entre otras. Para esto ofrecemos capacitaciones en aula y experiencias en los puestos que potencialmente podrían ocupar.”

“Nos interesa fortalecer y desarrollar las competencias de liderazgo. Para esto ofrecemos oportunidades de participación en programas de formación directiva y ejecutiva en universidades de prestigio.”

“Capacitamos a los futuros líderes en temas de gestión y liderazgo, alineados a los planes estratégicos de la compañía. También los formamos en temas técnicos requeridos por la función. Lo que propone la empresa para esto son planes de rotación interna por distintas áreas.”

Finalmente, la asignación de mentores y la colaboración en programas de otros sectores, mercados o países de la compañía también son algunas de las prácticas mencionadas para desarrollar y formar a los jóvenes que ocuparán posiciones claves y de liderazgo en algunos años.

Tenemos en claro que para la generación Y es muy importante encontrar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Cada persona a lo largo de su vida va atravesando distintas situaciones y etapas tanto personales como profesionales. Es por este motivo que resultó interesante preguntarle a los entrevistados si las organizaciones tienen en cuenta y en consecuencia adaptan las actividades de desarrollo a las distintas necesidades de los empleados Y. Solo uno de ellos dijo no tener en cuenta las distintas etapas personales y profesionales de sus empleados, sin embargo, la mayoría respondió afirmativamente.

Se detectó así algunas prácticas comunes llevadas a cabo por aquellas empresas que adaptan las actividades de desarrollo según las circunstancias de las personas. Se citan a continuación las principales:

“Realizamos un diagnóstico individual del nivel de desarrollo de cada una de las competencias que tiene que tener esa persona en un puesto de mayor complejidad (por ejemplo, jefe) y las comparamos con el nivel que consideramos debe alcanzar. Una vez identificadas las áreas de mejora o desarrollo se arma un programa adaptado y personalizado.”

“Para conseguir programas de desarrollo personalizados evaluamos el potencial y las expectativas de cada persona, verificando que las mismas sean consistentes con las de la organización.”

Cuando se habla de desarrollo relacionado a la generación Y, no solo debemos ocuparnos del desarrollo propio de los jóvenes de esta generación, sino que también se debe contemplar el desarrollo de las competencias de gestión de los jefes necesarias para poder liderar y guiar a los más jóvenes en su camino profesional. Cuando les preguntamos a los referentes de las áreas de recursos humanos sobre qué están haciendo las empresas ante esta situación, la mayoría manifestó no estar capacitando a los jefes de la generación Y. Uno de ellos, por el contrario, nos contó que capacitan a los jefes de los *Millennials* principalmente en cuatro aspectos: flexibilidad ante los cambios, entendimiento de nuevas generaciones, trabajo en equipo y adaptación cultural.

Prácticas para comprometer y retener a largo plazo a la Generación Y

Comprometer a estos jóvenes es uno de los puntos clave para retenerlos. Ahora bien, para comprometerlos y en consecuencia retenerlos hace falta que las organizaciones piensen a largo plazo. La pregunta que se realizó en esta oportunidad fue: “¿Tiene su organización definida una estrategia de retención a largo plazo?” (Ver Anexo I). La respuesta a esta pregunta fue negativa y unánime. Ninguno de los entrevistados manifestó tener definida una estrategia de retención para los jóvenes Y.

Por otro lado, se consultó qué estaban haciendo las organizaciones para lograr comprometer a los Y. De las tres organizaciones que manifestaron estar llevando adelante prácticas para

comprometer a los *Millennials*, una vez más las respuestas fueron parecidas y se encontró una serie de prácticas coincidentes entre las organizaciones entrevistadas.

De mayor a menor enumeramos las prácticas más comunes (Figura III):

- Capacitación y desarrollo.
- Planes de carrera atractivos, locales e internacionales.
- Beneficios corporativos (descuentos en productos de la marca, productos gratis, sorteos de entradas a eventos)
- Remuneración competitiva.

Las otras tres organizaciones dijeron no contar con una estrategia definida para comprometer a profesionales de la generación Y.

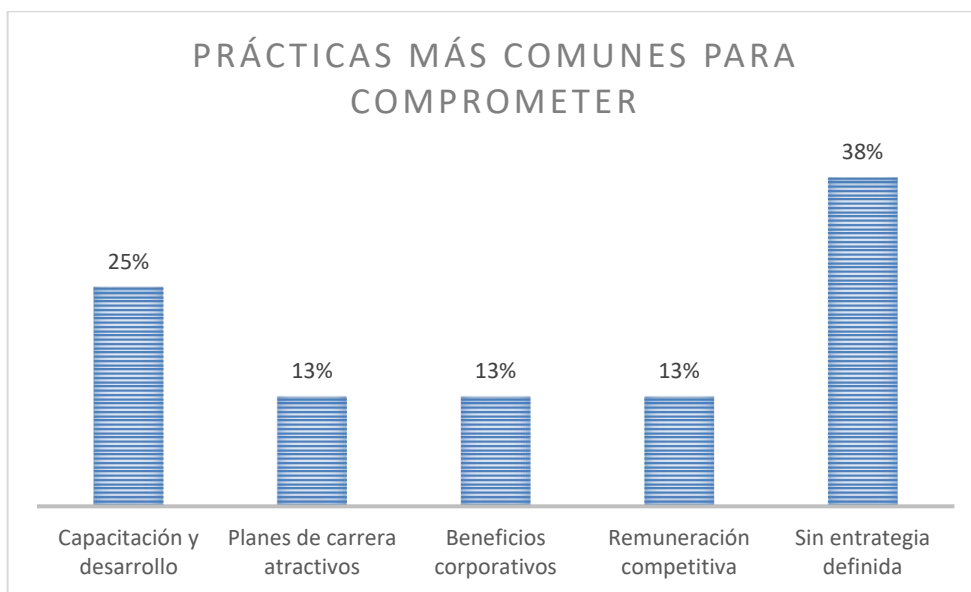


Figura III. Elaboración propia basada en las entrevistas realizadas en el año 2017.

Investigación cuantitativa

Metodología de investigación

La siguiente investigación cuantitativa buscó indagar las características de los *Millennials* descriptas a lo largo de la investigación, así como también analizar qué cosas los motivan, desmotivan, cuáles son aquellas prácticas, particularidades de las organizaciones, de sus tareas o jefes que hacen que decidan quedarse o irse de una compañía. Finalmente se pretende comparar las prácticas relevadas de las entrevistas con las preferencias manifestadas por los miembros de la generación Y.

El universo estudiado corresponde a aquellos profesionales, ya sean hombres o mujeres, residentes en Capital Federal o Gran Buenos Aires, miembros de la generación Y, es decir, personas entre 20 y 36 años. Dado que no se cuenta con información actual respecto a población y nivel de estudios, para determinar el tamaño del universo se utilizaron datos del último Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda (2010). Algunos datos del censo fueron actualizados en el año 2013. Para ese año el tamaño del universo corresponde a 158.531 personas, estos son hombres y mujeres con nivel universitario completo, dentro del rango etario y lugar de residencia antes mencionado.

El número alcanzado de encuestados es de 347, el cual posibilita la realización de un trabajo exploratorio/descriptivo que brindará por resultado algunas conclusiones del tema propuesto. Por cuestiones prácticas no se pudo desarrollar el trabajo adecuado para realizar generalizaciones.

Los datos fueron recolectados entre el 14 y el 25 de marzo del corriente año (2017). Para tal fin se utilizó un cuestionario web con un total de 27 preguntas, de aproximadamente 10 minutos de duración. En el cuestionario se incluyeron en su mayoría preguntas cerradas, aunque existen algunas con opciones abiertas.

Ficha técnica cuantitativa

Universo	Hombres y mujeres nacidos entre 1981 y 1997, con estudios universitarios finalizados o en curso, residentes en Capital Federal o GBA.
Diseño de la muestra	Se realizó una muestra aleatoria de 347 casos totales.
Cuestionario	Se aplicó un cuestionario web de 27 preguntas con una duración de 10 minutos para completarlo.
Fecha de campo	El trabajo de campo se realizó entre el 14 y el 25 de Marzo 2017.

Características de la generación Y

Las primeras trece (13) preguntas de la encuesta (Anexo II) fueron destinadas a conocer algunas características de los *Millennials*. Aquí se incluyeron preguntas relacionadas con su profesión, grupo familiar, ámbito laboral, uso de la tecnología, entre otras.

Los resultados de la encuesta realizada indican que el 29% de los jóvenes han estudiado carreras relacionadas con Ciencias Económicas. En segundo lugar, se ubican las carreras relacionadas con la Salud y la Ingeniería con un 19%. Otras áreas de estudio como Derecho, Arquitectura y Diseño y Marketing también aparecen dentro las más frecuentes. Tanto las áreas de estudio como las carreras son muy diversas y variadas (Figura IV). Esto es el resultado de una generación culturalmente más abierta y con más acceso a información que le permite incursionar en diferentes disciplinas.

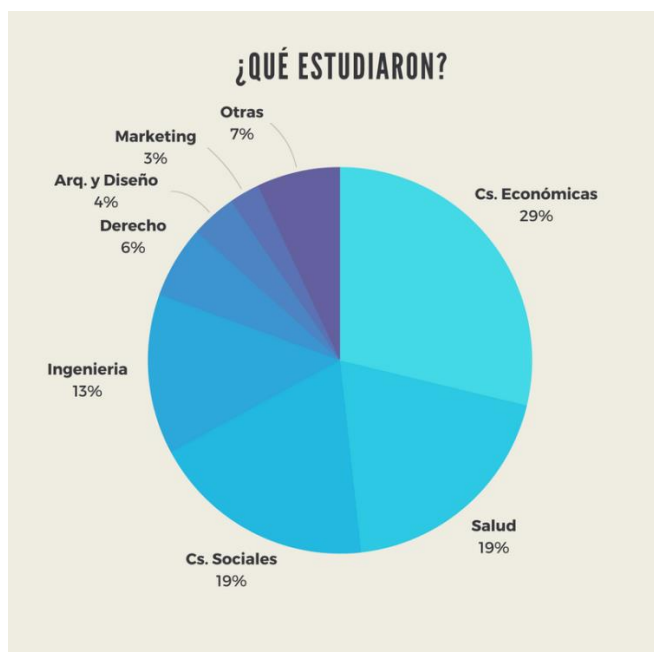


Figura IV. Elaboración propia basada en las encuestas realizadas en el año 2017.

La mayoría de los *Millennials* creció bajo estrategias de crianza que fallaron, por ejemplo, les dijeron que eran especiales, les dijeron que podían conseguir todo lo que quisieran en la vida con solo quererlo (Sinek, 2017). El contexto económico en el que se criaron tampoco ha

favorecido la idea de independizarse rápidamente. Esto ha llevado a que demoren en avanzar en algunas cuestiones personales como por ejemplo mudarse de la casa de sus padres o tener hijos. Así el 45% de los encuestados aún vive en casa de sus padres. Por otro lado, el 36% vive con su pareja o con amigos y el 19% vive solo. Del total el 90% aún no tiene hijos (Figura V).

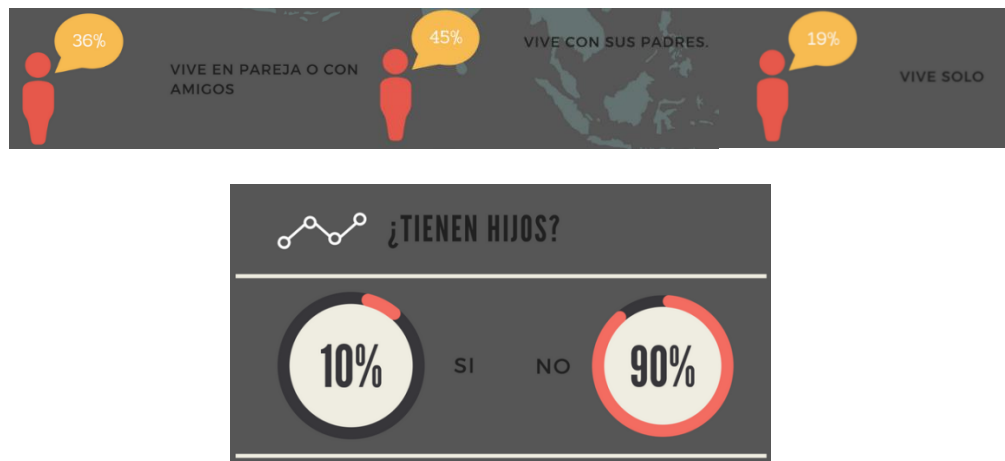


Figura V. Elaboración propia basada en las encuestas realizadas en el año 2017.

Según Hatum (2011) los jóvenes no buscan un empleo de por vida y tal como indica Santibáñez (2013) el equilibrio entre el trabajo y el resto de sus actividades personales es muy importante. Adeptos a la inmediatez, la generación Y no se quedarán en una empresa que no les aporte lo que ellos fueron a buscar, que puede variar entre ansias de hacer carrera profesional, obtener experiencias en el exterior o simplemente capacitarse dentro de una determinada área y/o mercado. En esta línea y según las respuestas obtenidas, el 31% estuvo de acuerdo con que trabajar es una actividad fundamental para realizarse como persona, un 26% indicó que trabajar es un medio que les permite obtener dinero para disfrutar de otras cosas. Sólo el 16% manifestó que es un sacrificio necesario para ganarse la vida. Un dato no menor es que únicamente el 19% dice disfrutar del trabajo que realiza (Figura VI).



Figura VI. Elaboración propia basada en las encuestas realizadas en el año 2017.

Los *Millennials* crecieron en un contexto de mayor conciencia social y ambiental. Estos jóvenes no son ajenos a la realidad que los rodea, se preocupan, además de por su bienestar personal, por generar un impacto positivo en su entorno, según indica Santibáñez (2013). En consecuencia, es muy importante para estos jóvenes que las empresas donde trabajan lleven a cabo acciones de responsabilidad social y que los valores y prácticas de las mismas se alineen con las de ellos. Las respuestas obtenidas indican que el 75% califica como “Muy Importante” el hecho que las organizaciones generen un impacto social y/o ambiental positivo.

Estos nativos tecnológicos, no conciben su vida diaria sin el uso de la tecnología. Adictos a los *smartphones* o teléfonos inteligentes, necesitan estar en línea las 24 horas del día para estar informados, mantener sus vínculos familiares, sociales y laborales. En el mismo sentido tampoco conciben su éxito laboral sin el uso de la tecnología. Una vez más los resultados de la encuesta indican que el 83% cree que la tecnología es una herramienta fundamental (Figura VII).



Figura VII. Elaboración propia basada en las encuestas realizadas en el año 2017.

Los Gen Y quieren sentirse como en su casa cuando están en el trabajo. Exigen lugares cómodos, si es posible con sillones y comida gratis. Se sienten a gusto en lugares donde las estructuras y rigideces no predominen. Prefieren empresas más flexibles con ambientes descontracturados donde predomine y se fomente el buen clima laboral. Según Santibáñez (2013), los *Millennials* necesitan sentirse rodeados por “buena vibra”, prácticas motivadoras y un espacio que propicie las ideas innovadoras. Esta tendencia se ve reflejada en las respuestas que se obtuvieron acerca del ambiente laboral donde trabajan actualmente. Solo el 26% trabaja en un ambiente formal o estructurado mientras que el 74% restante trabaja en ambientes familiares o informales (Figura VIII).

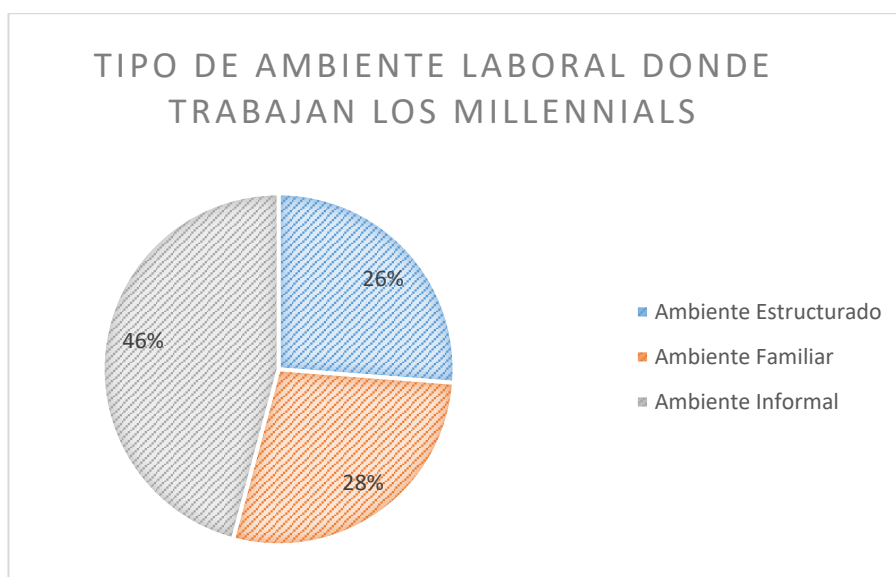


Figura VIII. Elaboración propia basada en las encuestas realizadas en el año 2017.

Otro punto interesante para analizar es la rotación laboral de esta generación. Dado que se caracterizan por perseguir sus ansias de desarrollo y crecimiento, los jóvenes Y suelen ingresar a una organización para hacer su trabajo o proyecto y probablemente se vayan en un par de años, afirma Delobelle (2011). Para obtener esta información se les pregunto acerca de la cantidad de trabajos realizados considerando el actual. La mayoría en este punto respondió haber estado entre 1 y 3 organizaciones (67%). Esta información combinada con algunos otros datos relevados puede ofrecernos el nivel de rotación promedio al que nos referimos al principio (Figura IX).

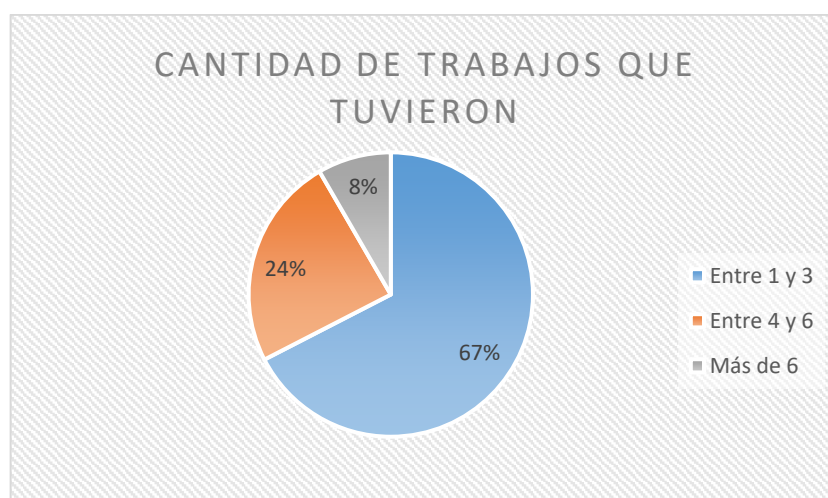


Figura IX. Elaboración propia basada en las encuestas realizadas en el año 2017.

Para obtener el índice de rotación promedio es necesario evaluar la cantidad de experiencias laborales junto con la edad de los encuestados. Como resultado de la encuesta se obtuvieron respuestas de personas de distintas edades dentro del rango etario. El gráfico muestra que la moda se ubica en 23 años de edad y el promedio está situado alrededor de los 26 años (Figura X).

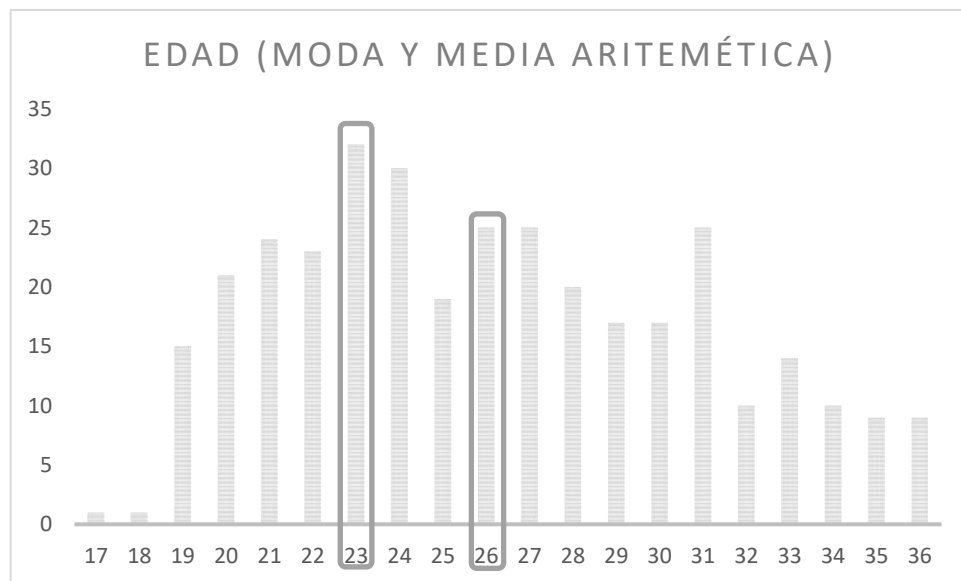


Figura X. Elaboración propia basada en las encuestas realizadas en el año 2017.

Ahora bien, establecer la relación entre la cantidad de experiencias laborales promedio y la edad promedio de los encuestados sería un análisis generalista y con poco sentido. Por este motivo el análisis que se propone realizar considera cada rango de experiencias laborales y la edad predominante del mismo grupo. Los rangos que se evalúan son los siguientes:

- Experiencias entre 1 y 3
- Experiencias entre 4 y 6
- Más de 6 experiencias

El gráfico debajo muestra que para aquellos cuya experiencia laboral corresponde entre 1 y 3, la mayoría tiene 23 años. Para el rango de experiencia entre 4 y 6, la edad de referencia es de 31 años y finalmente para aquellos que han estado en más de 6 entidades, la mayoría tiene 34 años (Figura XI).

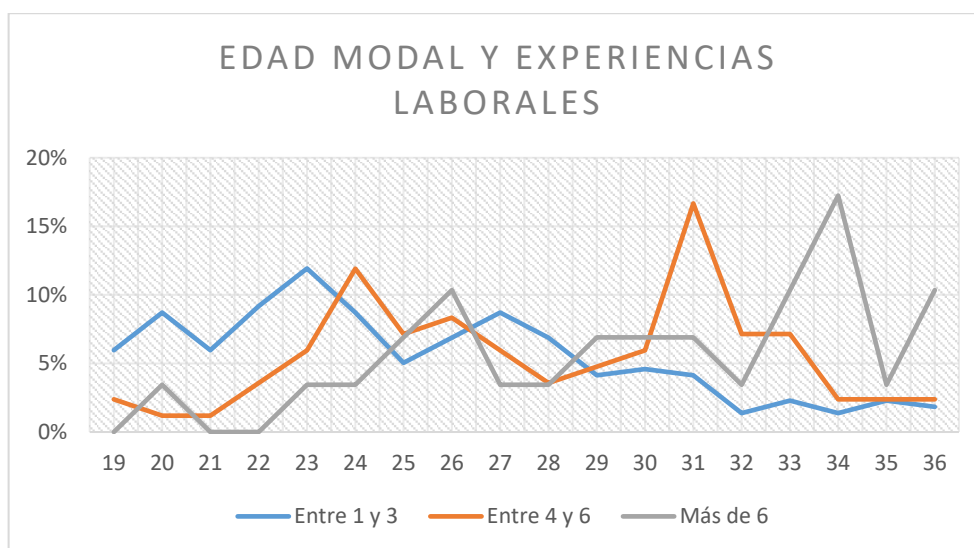


Figura XI. Elaboración propia basada en las encuestas realizadas en el año 2017.

A fin de calcular los años de rotación, se asume que la mayoría de los encuestados comenzó a trabajar a los 18 años. Ahora bien, considerando la edad predominante para cada nivel de experiencia obtenemos que el promedio de rotación está ubicado en 2,5 años (Figura XII).

Datos	Entre 1 y 3	Entre 4 y 6	Más de 6
Edad comienzo laboral	18	18	18
Edad según experiencia labora	23	31	34
Años trabajados	5	13	16
Cantidad de trabajos promedio	2	5	7
Rotacion Promedio	2,5	2,6	2,3

Figura XII. Elaboración propia basada en las encuestas realizadas en el año 2017.

El segundo punto que nos interesa evaluar es el grado de tolerancia que tienen los jóvenes Y frente a situaciones laborales que no son las esperadas. Para esto se les pregunto cuál sería su reacción frente a la situación de disconformidad en el trabajo. Solo el 10% de los encuestados respondió que continuaría con esa situación, sin hacer nada al respecto. El 44% indicó que frente a una situación de disconformidad laboral buscaría un nuevo trabajo y finalmente el 45% dijo que se lo comunicaría su jefe o superior para poder resolver la situación (Figura XIII).

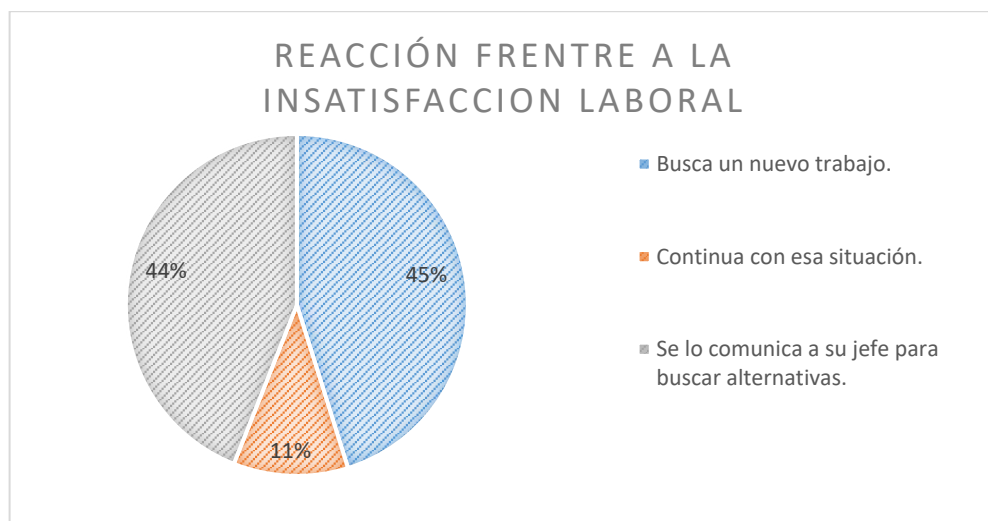


Figura XIII. Elaboración propia basada en las encuestas realizadas en el año 2017.

Si bien el índice de rotación es alto (2,5 años) el 45% antes de abandonar la empresa hace algún intento por permanecer comunicándose a su superior. Sin embargo, casi en igual medida el 44% directamente busca nuevos horizontes. Cuanto más jóvenes son los encuestados mayor es la tendencia a huir de la organización. A mayor edad se suelen plantear alguna alternativa para resolver la situación. Esta generación no busca más hacer carrera en la empresa o estabilidad a largo plazo (Aróstegui, 2016). Como señala Sinek (2017), el hecho de que crecieron en la Era de la información, donde priman las conexiones constantes y la gratificación instantánea, los ha convertido en seres impacientes. Esta impaciencia se traslada al mundo laboral, donde estos jóvenes deciden renunciar ante los primeros síntomas de insatisfacción. Es una generación de resultados, no de procesos, saben por experiencia que las cosas, la información, las novedades, mueren en poco tiempo (Sartor, 2011).

En la misma línea, los Y dirigen la lealtad hacia aquellos factores que los hacen sentir orgullosos, razón por la cual es muy probable que estén buscando trabajo mientras están llevando adelante un proyecto en una empresa que saben terminará en un par de meses. Los resultados de la encuesta lo demuestran. Así, la mayoría (38%) coincide en que actualiza su CV cada 6 meses y 67% lo hace antes del año. Solo 1/3 de los encuestados actualiza su curriculum vitae a partir del año en adelante (Figura XIV).

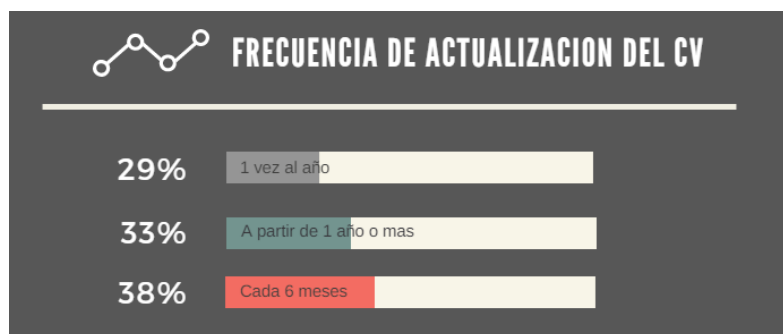


Figura XIV. Elaboración propia basada en las encuestas realizadas en el año 2017.

Prácticas para atraer y reclutar a la Generación Y

El primer paso para atraer a los Millennials consiste en definir la Propuesta de Valor para el Empleado. Esta debe cumplir con ciertas características como, por ejemplo: debe ser realista, concreta y convincente. El objetivo de la PVE consiste en atraer a aquellas personas que sean necesarias y mejor se adapten a la organización. En este punto la pregunta que surge es: ¿Cuán clara es la Propuesta de Valor para el Empleado al momento de postular a un puesto de trabajo?

Las respuestas obtenidas de la encuesta indican que el 62% considera que la PVE es “Poco clara”, mientras que el 35% considera que es “Muy Clara”. Un 3% de los encuestados cree que la Propuesta de Valor es “Nada Clara” (Figura XV).



Figura XV. Elaboración propia basada en las encuestas realizadas en el año 2017.

Una vez definida la PVE, el segundo paso consiste de reclutar a los Millennials y para ellos es necesario saber dónde encontrarlos. Si bien la organización puede tener bien definida la propuesta de valor para el empleado, es necesario contactar a los jóvenes a través de los medios

que ellos utilizan frecuentemente. De otro modo, el esfuerzo realizado para reclutarlos no sería eficiente y se estarían perdiendo posibles talentos. En este sentido los datos relevados por la encuesta acompañan lo descrito en el marco teórico. Ésta generación en un 83% coincide en que los portales web, tales como LinkedIn, Twitter, Facebook, entre otros, son los medios para utilizados a la hora de buscar trabajo. En segundo lugar, el 67% de los encuestados dijo utilizar los contactos personales.

Según Cornejo y Tapia (2011) existen cuatro empleos generales que fomentan el uso de las redes sociales: Mantenimiento de amistades (seguir en contacto con amigos, colegas, ex compañeros de trabajo, etc., quienes de no ser por estos servicios irían perdiendo relación; nuevas amistades (cada persona que participa en las redes, relaciona a sus contactos con segundas o terceras personas; entretenimiento y gestión interna de organizaciones empresariales. A su vez, en su artículo “Redes sociales y relaciones interpersonales en internet” indica que las relaciones verdaderas o tradicionales son reemplazadas por las relaciones virtuales o conexiones, las últimas rigen a todas las otras relaciones.

En consecuencia, podemos decir que no existe prácticamente diferencia entre la primera (portales web/redes sociales) y la segunda opción (contactos personales). Un 34% de los jóvenes Y dijo utilizar los portales de empresas y sólo un 25% manifestó buscar trabajo a través de los servicios que ofrecen las universidades para tal fin (Figura XVI).

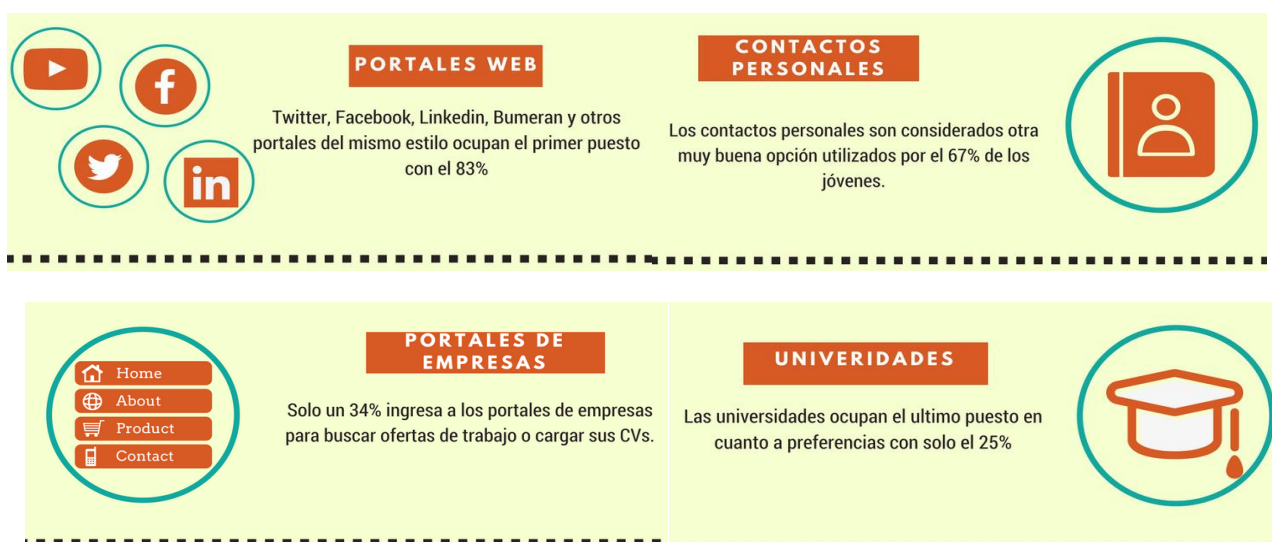


Figura XVI. Elaboración propia basada en las encuestas realizadas en el año 2017.

Prácticas para desarrollar a la Generación Y

El desarrollo de las personas talentosas es parte del éxito de la organización, permite mejorar la performance y favorece la retención de dichas personas (Hatun, 2014). La pregunta que nos interesa responder es: ¿cómo hacer para desarrollar a esta generación y convertirlos en los futuros líderes? Los jóvenes Y no aprenden como las generaciones anteriores, Elmore (2010) usa el término EPIC: experiencia, participación, imagen y conexión para describir la forma en que aprende esta generación.

Se les consultó a los Gen Y qué tipo de prácticas le resultaban más interesantes a la hora de hablar de aprendizaje y capacitación.

La respuesta a esta pregunta podía ser de múltiples opciones, de esta manera no solo se obtuvo información acerca de la práctica más relevante, sino de la combinación de prácticas preferidas de la generación Y.

Así, los resultados de la encuesta indican que existe una preferencia hacia el aprendizaje experiencial (30%). El aprendizaje de tipo colaborativo y el formal ocupan el segundo lugar (25%). Finalmente, el aprendizaje de tipo individual fue el que menos adeptos obtuvo (21%) (Figura XVII).

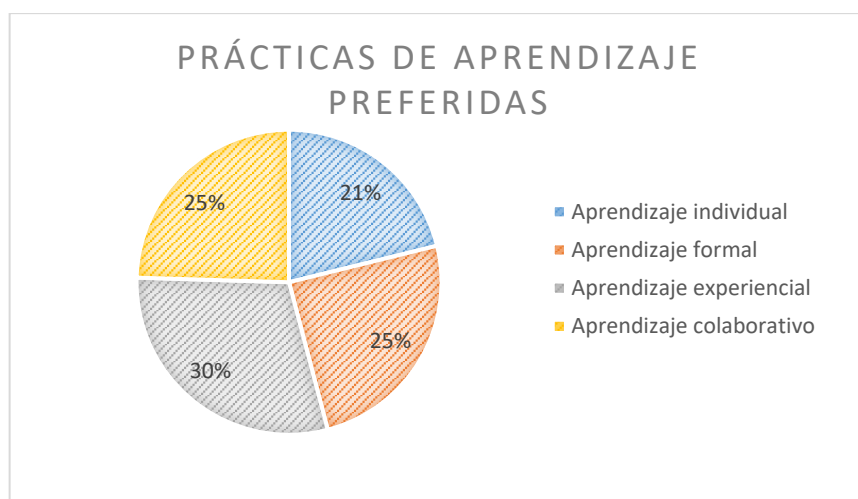


Figura XVII. Elaboración propia basada en las encuestas realizadas en el año 2017.

Ahora bien, cuando se habla de un conjunto de prácticas a llevar adelante para el aprendizaje y el desarrollo de los jóvenes Y la mayoría de los encuestados (21%) comparte que la combinación de las cuatro prácticas propuestas es ideal. Esto significa que según los Y el aprendizaje debería surgir de una combinación de los tipos individual, formal, experiencial y colaborativo. De las tres primeras combinaciones propuestas, se destaca al igual que en el gráfico anterior, que el aprendizaje de tipo experiencial es el requerido en todas las opciones y por el contrario el aprendizaje de tipo individual el menos elegido (Figura XVIII).

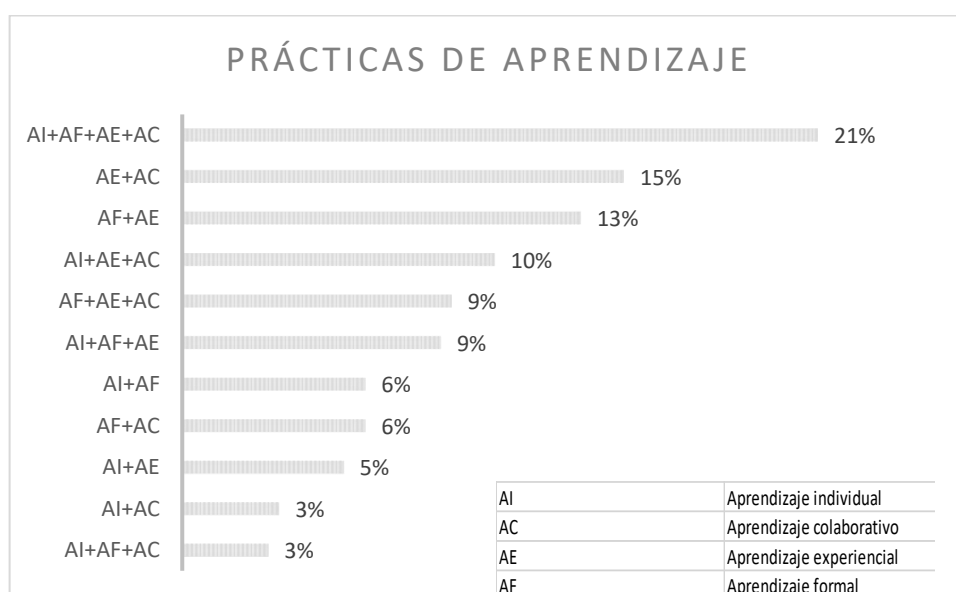


Figura XVIII. Elaboración propia basada en las encuestas realizadas en el año 2017.

Respecto a las prácticas de desarrollo, se realizó el mismo tipo de pregunta de múltiples respuestas a fin de detectar aquellas prácticas de desarrollo más importantes, como así también, el conjunto de mejores prácticas según los Millennials.

Según los Gen Y la “Asignación de nuevos trabajos y proyectos desafiantes” es la práctica que prefieren al momento de hablar de desarrollo. En segundo lugar y prácticamente con el mismo porcentaje se ubican el “Trabajo con diferentes culturas y grupos diversos de trabajo” (28%) y “Experiencias con grupos de expertos o de alta performance” (25%) (Figura XIX).

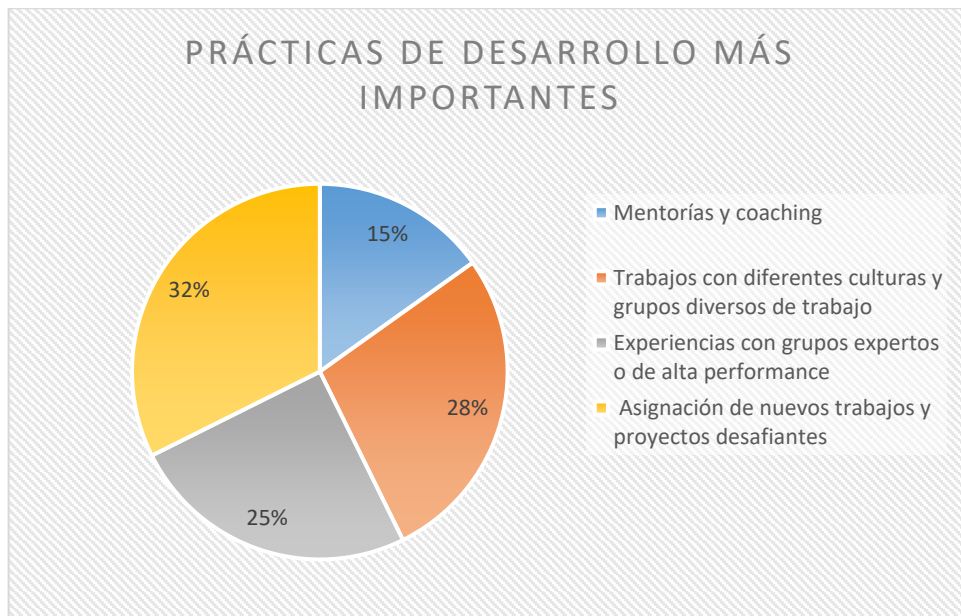


Figura XIX. Elaboración propia basada en las encuestas realizadas en el año 2017.

Las combinaciones de prácticas de desarrollo con más adeptos corresponden con aquellas que incluyen la “Asignación de proyectos desafiantes”, “Experiencias con grupos de expertos” y “Trabajos con diferentes culturas y grupos diversos de trabajo”. Al igual que en el gráfico anterior las “Mentorías y coaching” es la práctica de desarrollo menos requerida (Figura XX).

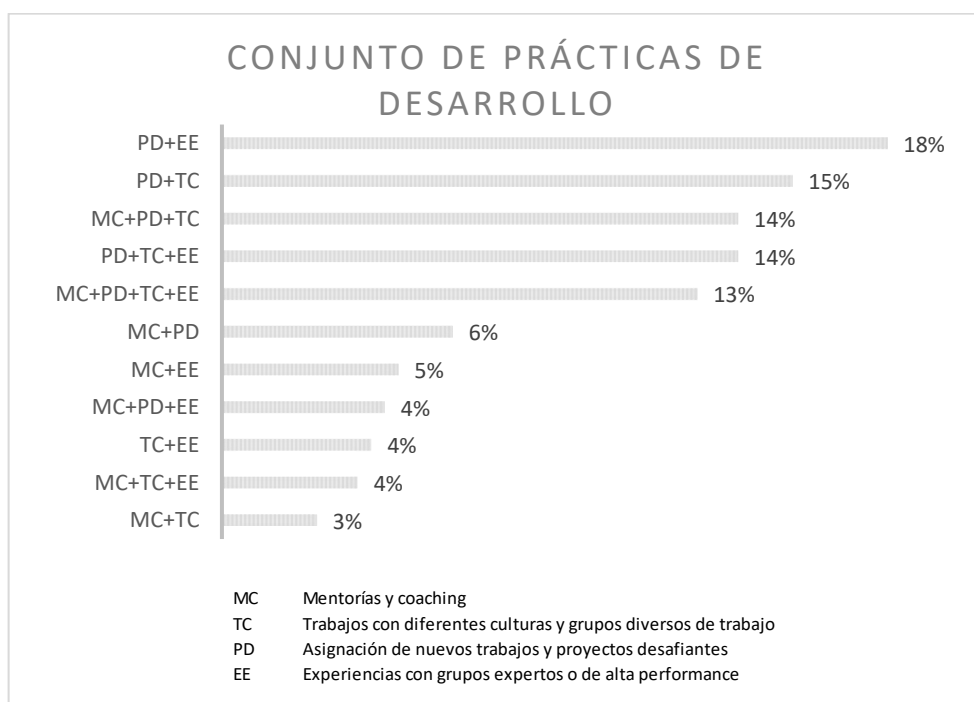


Figura XX. Elaboración propia basada en las encuestas realizadas en el año 2017.

Para que los Millennials puedan desarrollarse es necesaria una buena gestión del líder o jefe a fin de que los guíe en el proceso de aprendizaje y capacitación. Para esto es necesario capacitar a los gerentes en algunas competencias claves como: flexibilidad, orientación del equipo para el logro de los objetivos, prácticas de compensación y reconocimiento de logros, comunicación abierta y fluida, entre otras (Molinari, 2011).

En esta oportunidad se les pidió a los jóvenes Y la valoración de las principales competencias que se considera debe tener o desarrollar un jefe.

Las respuestas obtenidas indican que para la mayoría de los Gen Y las prácticas mencionadas tienen un nivel de importancia de grado cinco (5), es decir, el mayor nivel de importancia posible que podían indicar. Sin embargo, habilidades como “Generador de buen clima” (63%), “Buen comunicador” (57%) y “Orientación del equipo para el logro de los resultados” (56%), son las que más se destacan (Figura XXI). La competencia referida al coaching y feedback, si bien la mayoría opina que es importante en grado cinco (5), se encuentra representada solo por un 35%. Para esta competencia las opiniones en cuanto a su importancia son variadas y se asignan en forma proporcional entre grado tres (3), cuatro (4) y cinco (5). En igual situación se encuentra las “Flexibilidad”, donde es importante en grado cinco (5) solo para el 38% de los encuestados.

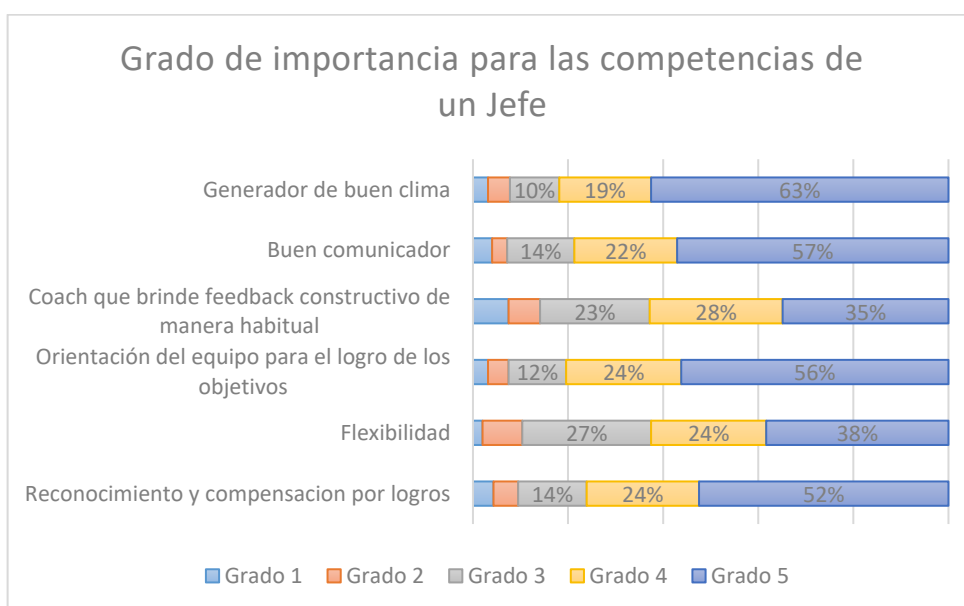


Figura XXI. Elaboración propia basada en las encuestas realizadas en el año 2017.

Como se mencionó anteriormente, el desarrollo y las posibilidades de capacitación son fundamentales para atraer y retener a los jóvenes Y, (Hatun, 2011). Para verificar esta información, se les preguntó acerca de las expectativas de capacitación y desarrollo a fin de ocupar puestos de liderazgo en el futuro en su actual trabajo.

Las respuestas obtenidas indican que la mayoría de los Millennials (53%) tiene amplias expectativas de ser desarrollado y capacitado para poder ocupar puestos de mayor responsabilidad en el futuro. El 30% manifiesta que sus habilidades de liderazgo no han sido desarrolladas por completo y un 17% considera que no es tenido en cuenta para ocupar puestos de liderazgo en el futuro (Figura XXII).

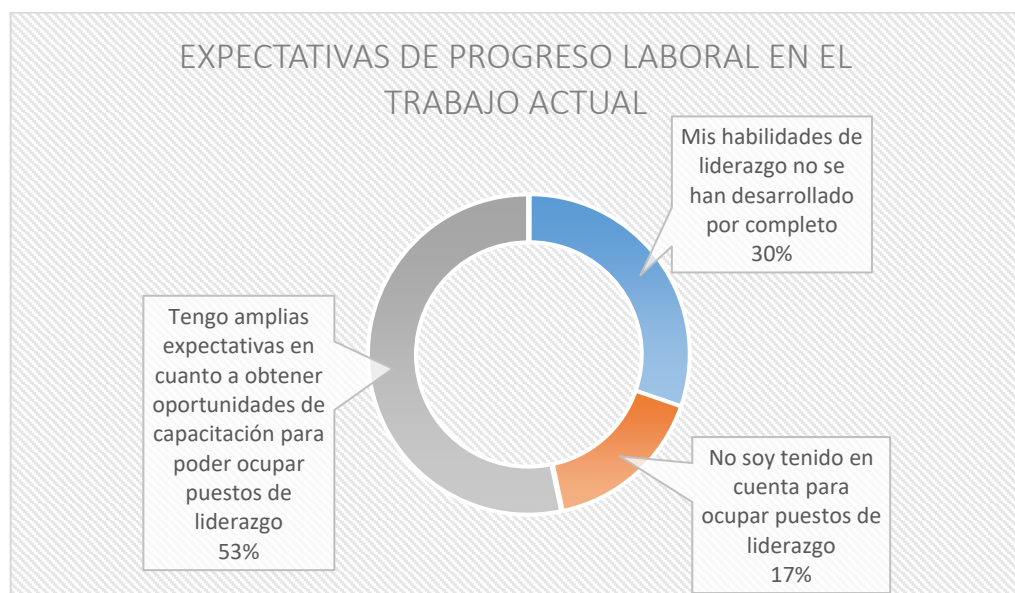


Figura XXII. Elaboración propia basada en las encuestas realizadas en el año 2017.

Prácticas para comprometer y retener a largo plazo a la Generación Y

Respeto a las prácticas para comprometer y retener a largo plazo a los Gen Y, se realizaron preguntas siguiendo la línea del modelo de retención que propone (Hatun, 2011). Este modelo se enfoca en tres factores claves: Identidad organizacional, Compensación y Recompensas y Empleabilidad y Carrera.

Existe una pregunta clave en la encuesta, la cual servirá de base para analizar las respuestas a las preguntas que siguen de aquí en más. Esta pregunta pretende revelar el tiempo esperado para

cambiar el trabajo actual. En esta línea, las respuestas a esta pregunta abarcan varias opciones de las cuales solo se puede elegir una. Cada una de las mismas corresponde a un período estimado. (Ver Anexo II, pregunta N°18)

Luego las respuestas obtenidas fueron clasificadas en dos niveles de satisfacción laboral, a saber: “Satisfecho” y “No Satisfecho”. Se consideró que aquellos que esperaban cambiar de trabajo en 5 años o más estaban “Satisfechos” con su actual trabajo y en cambio los que esperaban cambiar durante los próximos 5 años se consideraban “No satisfechos”.

Se obtuvieron respuestas con incertidumbre en cuanto al tiempo esperado para abandonar su actual empleo. Estas fueron las respuestas del tipo “No lo sé”. Sin embargo, las respuestas de este último grupo siguen la tendencia de los “Satisfechos”. Por esta razón dentro del grupo de “Satisfechos” se incluyeron las respuestas de los “No lo sé”

En cuanto a la identidad organizacional, la teoría indica que cuanto más claros y definidos estén el conjunto de valores de una organización, mayor es la probabilidad de que los Millennials puedan desarrollar confianza y lealtad hacia la misma, con lo que mayor será el nivel de compromiso también (Hatsumi y otros, 2008)

Los resultados de la encuesta indican que para aquellos que consideramos se encuentran “Satisfechos” laboralmente, el 65% dijo sentirse “Muy identificado” con los valores de la organización. En cambio, para el grupo de los “No satisfechos”, solo el 36% manifestó sentirse “Muy identificado” y el 43% indica estar “Poco identificado” (Figura XXIII).

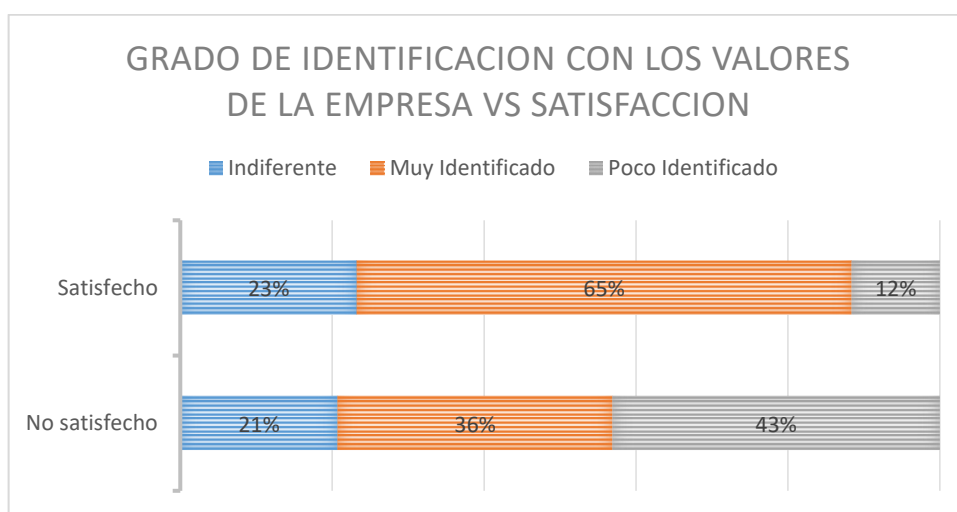


Figura XXIII. Elaboración propia basada en las encuestas realizadas en el año 2017.

El segundo factor del modelo de retención que propone Hatum (2011), se refiere al sistema de compensación y recompensas flexible y basado en incentivos individuales y grupales. En relación a este punto se les preguntó a los Gen Y respecto al modelo de incentivos que les gustaría tener. El 89% estuvo de acuerdo en que la combinación de incentivos de tipo individual y grupal es el sistema de compensaciones ideal. El 9% se inclinó por un sistema del tipo individual y solo al 2% le gustaría tener un sistema de incentivos solo grupal (Figura XIV).

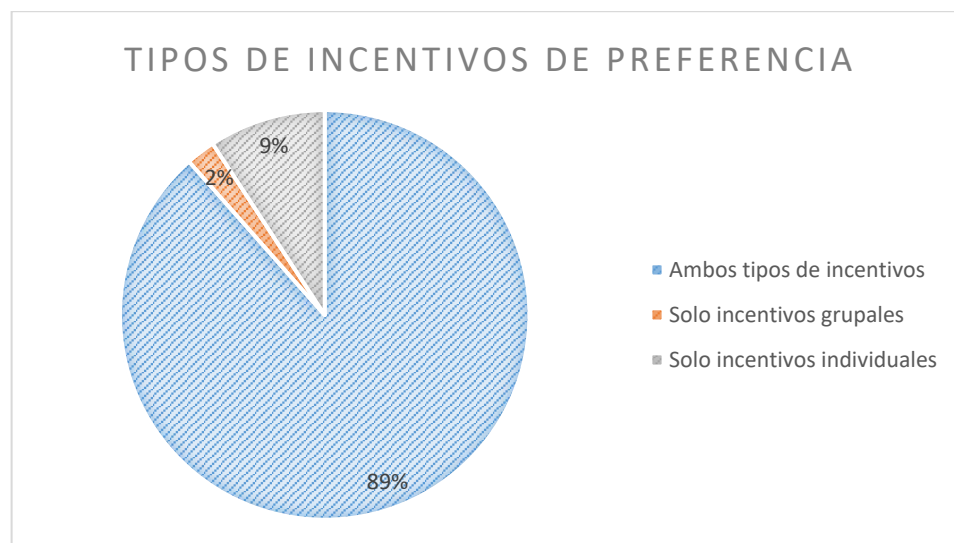


Figura XXIV. Elaboración propia basada en las encuestas realizadas en el año 2017.

En relación al tercer y último factor del modelo de retención, referido a la empleabilidad y carrera, se preguntó a los jóvenes acerca de sus expectativas de desarrollo en su actual trabajo. En este punto se presentan las respuestas para cada grupo, los considerados “Satisfechos” y los “No satisfechos”. Para ambos grupos la mayoría de los encuestados considera tener amplias expectativas de desarrollo para ocupar puestos de mayor responsabilidad. Es decir, independientemente si esperan cambiar de trabajo en los próximos 6 meses o si por el contrario esperan permanecer un largo tiempo en la organización, las expectativas en cuanto al progreso profesional siguen siendo altas para la mayoría de los encuestados. Los considerados “Satisfechos” tienen expectativas de desarrollo en un 60%, mientras que los considerados “No satisfechos” el porcentaje disminuye a un 52%.

Ahora bien, si analizamos al grupo que considera que no es tenido en cuenta para puestos de liderazgo en el futuro, el porcentaje para el grupo de “No satisfechos” (17%) es mayor que en el grupo de “Satisfechos” donde las respuestas representan solo el 9% (Figura XXV).

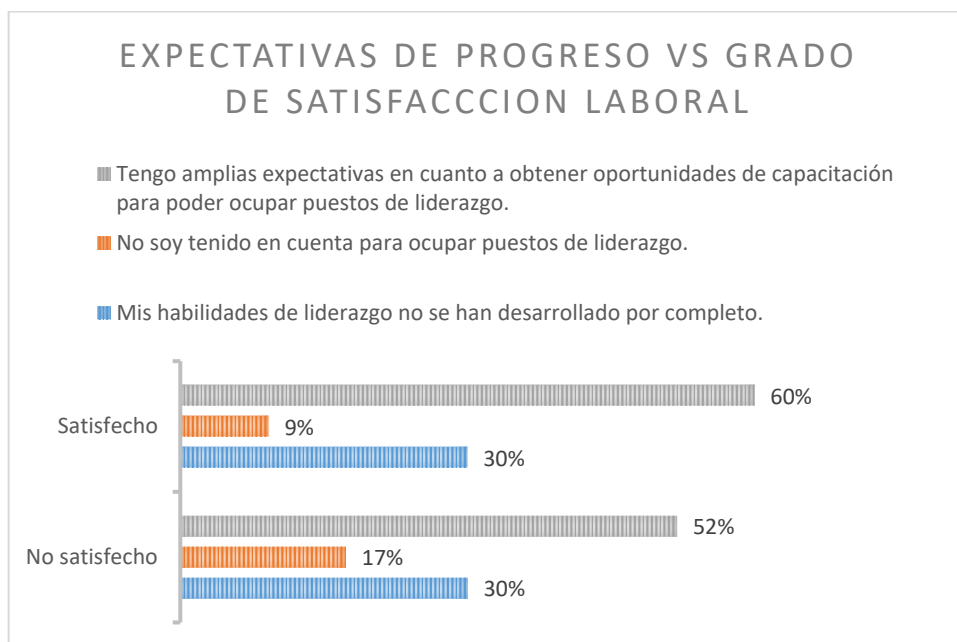


Figura XXV. Elaboración propia basada en las encuestas realizadas en el año 2017.

En las últimas preguntas de la encuesta se les pidió a los Millennials que califiquen una serie de prácticas de recursos humanos según el grado de cumplimiento en las organizaciones donde trabajan en la actualidad. El siguiente gráfico muestra el grado de cumplimiento según la clasificación de satisfacción laboral hecha previamente. Así, se obtuvieron respuestas para los dos grupos definidos, “Satisfechos” y “No satisfechos”.

En líneas generales, el grupo de “Satisfechos” asigna a las prácticas propuestas un mayor grado de cumplimiento. En cambio, aquellos que pertenecen al grupo de “No satisfechos” consideran que el nivel de cumplimiento es mucho menor. Existen prácticas cuya valoración discrepa mucho dependiendo el grado de satisfacción. Ejemplo de esto son las siguientes: “Calidad de los productos y servicios ofrecidos” calificado con grado de cumplimiento 5 para los “Satisfechos” y 3 para los “No satisfechos”; “El resultado financiero no es lo más importante” calificado con grado 4 y 2 respectivamente; “Equilibrio entre trabajo y vida personal” calificado con 5 y 3 respectivamente; “Flexibilidad” calificado con grado 5 y 3 respectivamente; “Impacto

social y/o ambiental positivo” calificado con grado 4 y 2 respectivamente; “Inversión en última tecnología” calificado con grado 3 y 1 respectivamente; “Oportunidad de crecimiento” calificado con grado 3 y 1 respectivamente; “Compensaciones que reconozcan el talento y el desempeño” calificado con grado 2 y 0.1 respectivamente; “Políticas de igualdad e inclusión” calificado con grado 5 y 3 respectivamente; “Trabajo reglado por vencimientos fijos” calificado con grado 5 y 3 respectivamente. Para la opción “Foco puesto en el día a día sin poder aprender cosas nuevas” el grado de cumplimiento de esta práctica se mantiene inalterado, es decir, no afecta el nivel de satisfacción. Ambos grupos lo han calificado con grado de cumplimiento 3. En el resto de las prácticas si bien existen diferencias en el grado de cumplimiento, no son tan significativas como en los casos nombrados en el párrafo anterior (Figura XXVI).

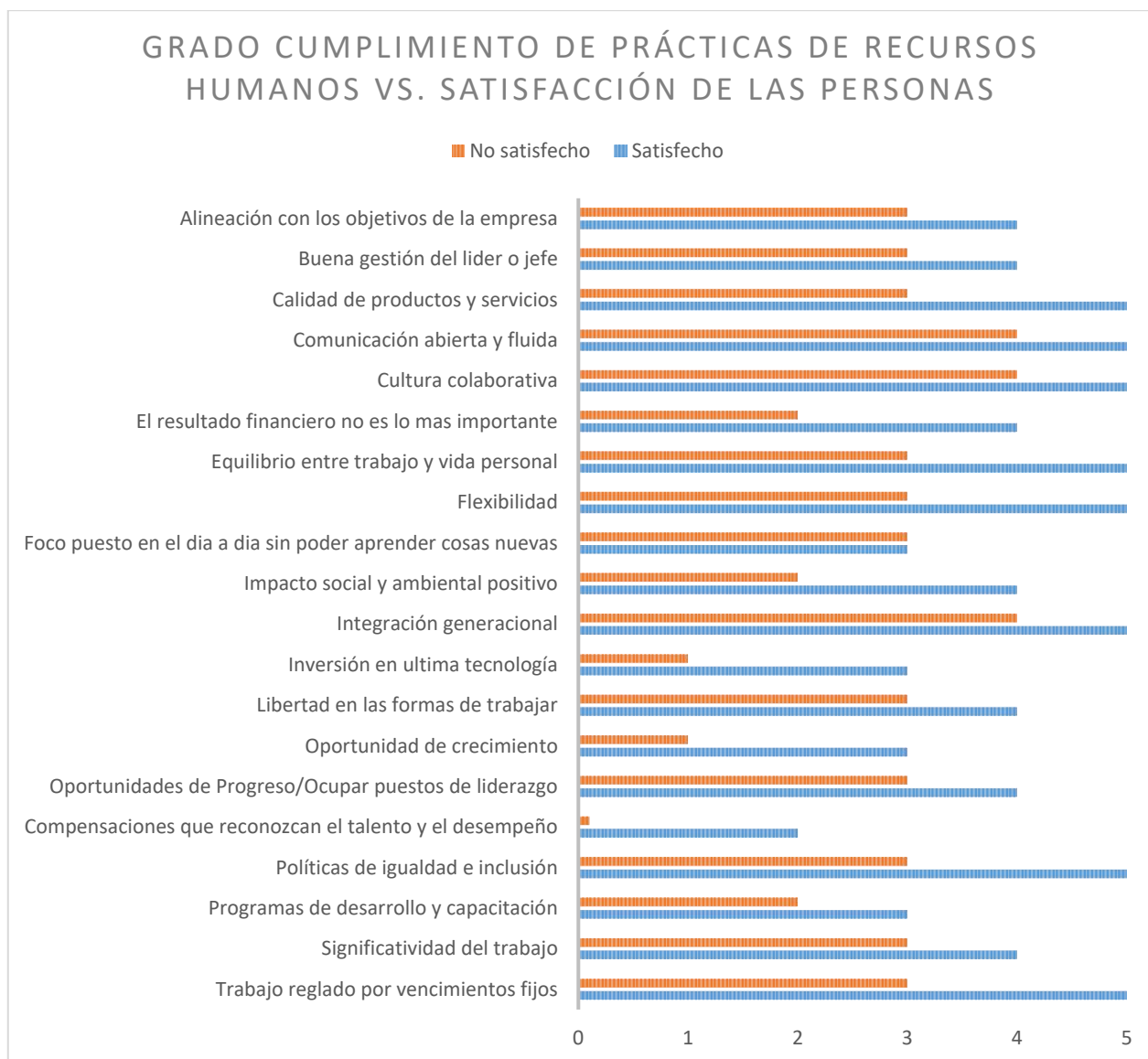


Figura XXVI. Elaboración propia basada en las encuestas realizadas en el año 2017.

Por otra parte, a modo de complementar las respuestas obtenidas en la pregunta anterior, se les pidió a los Millennials que indicaran el grado de importancia de las mismas prácticas vistas anteriormente. Las opciones varían desde “Indistinto”, como menor valoración posible, hasta “Muy importante” para indicar el mayor nivel. Ejemplos de prácticas valoradas como “Muy Importante” son las siguientes: “Buena gestión del líder” (69%); “Comunicación abierta y fluida” (67%); “Cultura colaborativa” (57%); “Equilibrio entre trabajo y vida personal” (71%); “Flexibilidad” (49%); “Oportunidades de progreso laboral” (59%); “Compensaciones que reconozcan el talento y le desempeño” (56%). En el otro extremo se encontró una práctica valorada como “Indistinta” como por ejemplo “El foco puesto en el día a día sin poder aprender

cosas nuevas” (36%). El resto de las prácticas fueron valoradas como “Importante” (Figura XXVII)

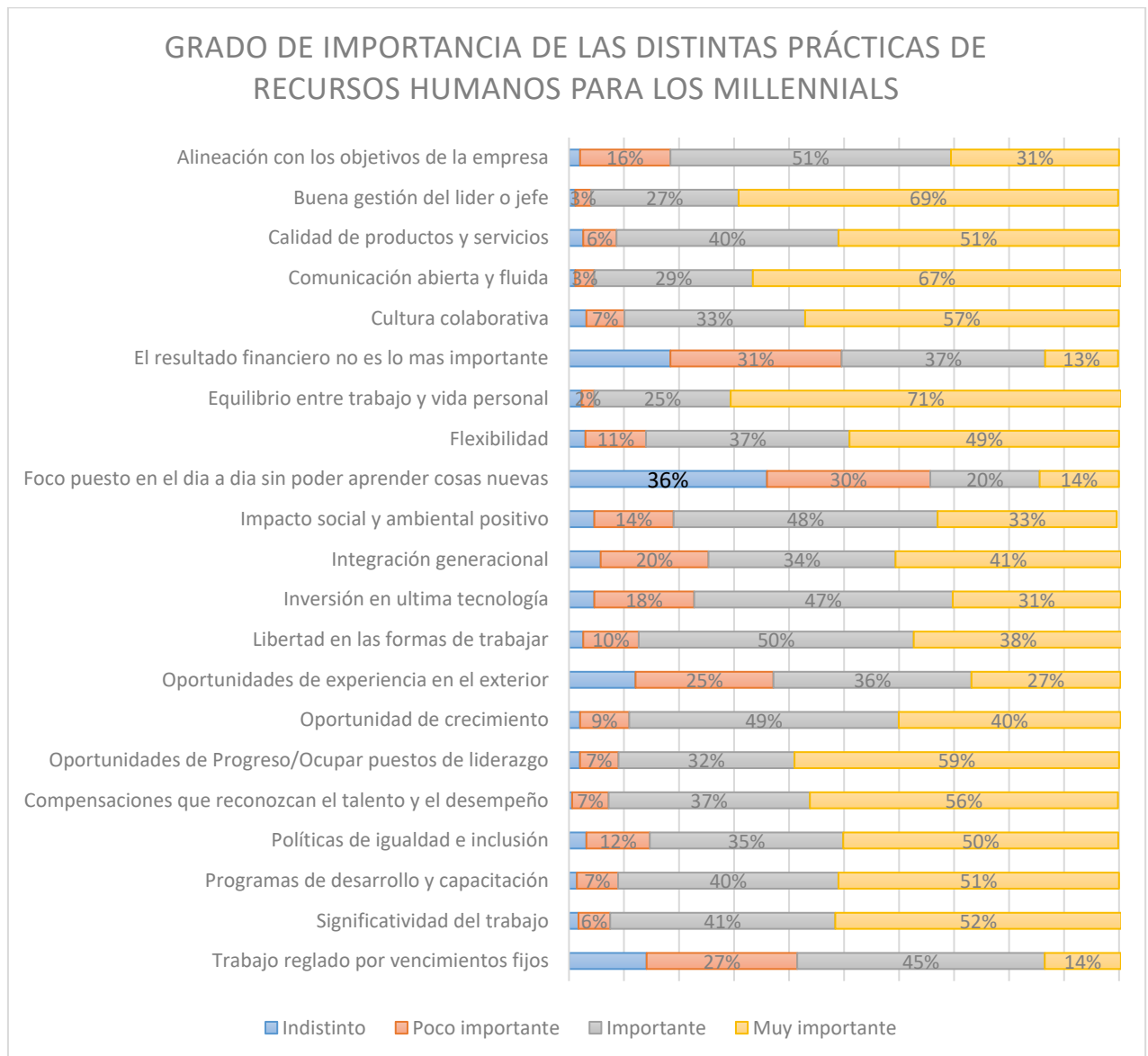


Figura XXVII. Elaboración propia basada en las encuestas realizadas en el año 2017.

La ante última pregunta de la encuesta (n°26) busca determinar la cantidad de horas laborales que los Gen Y dedican a una serie de tareas (“discutir nuevas ideas y formas de trabajo”, “desarrollo de nuevas habilidades de liderazgo”, “leer y responder mails”, “recibir feedback”), mientras que la última pregunta (n°27) se enfocó en identificar el tiempo que les gustaría destinar a estas mismas actividades.

Como lo indica la teoría esta generación es adepta a trabajar en ambientes donde prime el intercambio de ideas, el desarrollo y donde tengan jefes flexibles e inspiradores. (Santibáñez, 2013)

Una vez más, los resultados se alinean con la teoría. Las figuras XXVIII y XIX a continuación evidencian que los Millennials preferirían dedicar entre una y dos horas diarias a tareas tales como: “Discutir nuevas ideas y formas de trabajo”, “Desarrollar nuevas habilidades de liderazgo” y “Recibir feedback”. Sin embargo, a estas tareas le destinan menos de una hora por día o sencillamente no le dedican tiempo. Del mismo modo, preferirían dedicarle menos tiempo a la administración del correo electrónico. Así, los jóvenes manifestaron dedicar diariamente más de cuatro horas a tareas tales como leer y responder mails. Según los mismos, si por ellos fuera, no ocuparían más de una hora en estas gestiones.

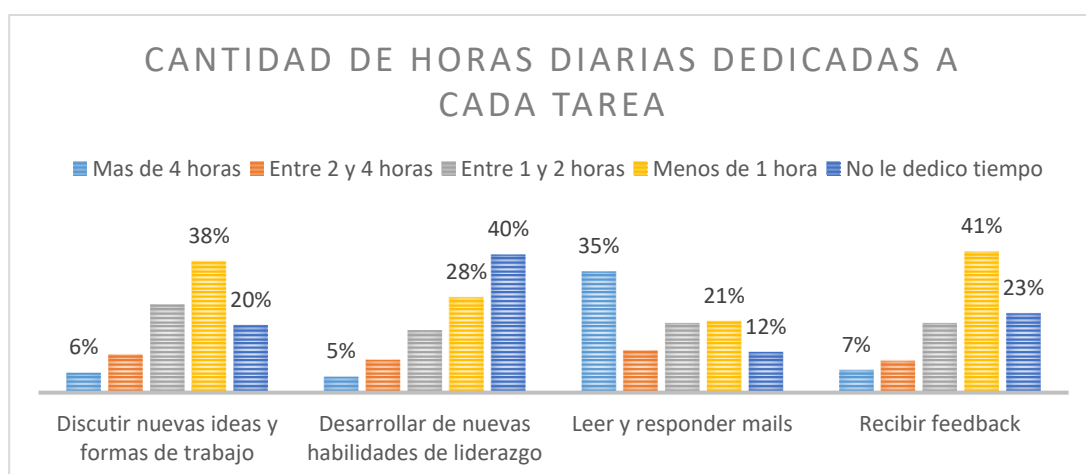


Figura XXVIII. Elaboración propia basada en las encuestas realizadas en el año 2017.

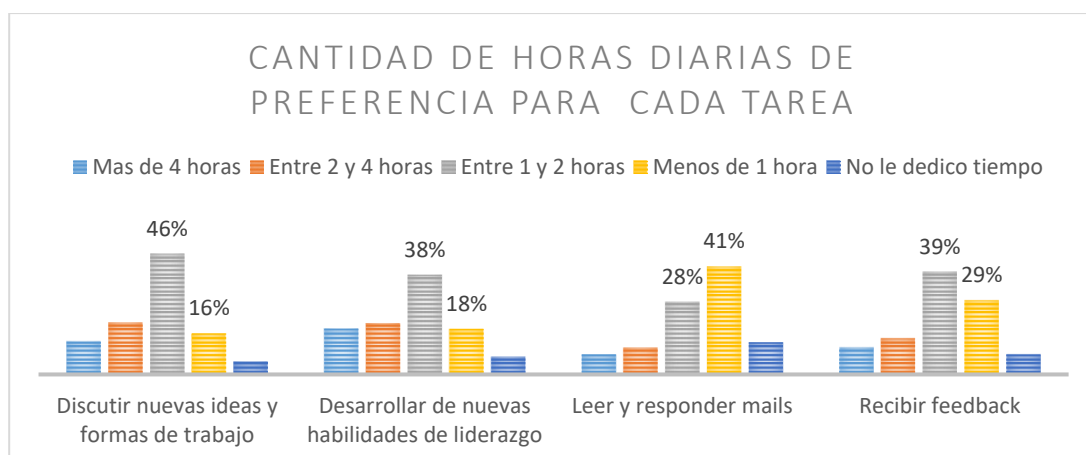


Figura XIX. Elaboración propia basada en las encuestas realizadas en el año 2017.

CONCLUSIONES

El principal punto de interés propuesto consiste en conocer si las empresas están gestionando de manera eficiente a los jóvenes *Millennials*. En este punto se dará respuesta al interrogante principal planteado al inicio de este trabajo:

¿Están siendo los jóvenes Millennials atraídos, desarrollados y retenidos según las prácticas más acordes a estos?

Como resultado de la investigación teórica y empírica realizada, se detectó que los jóvenes profesionales pertenecientes a la generación del milenio, se identifican de manera positiva con las políticas propuestas a la luz de la teoría. De igual modo, se observó que la falta de aplicación de procesos acordes a esta generación, afecta negativamente a los jóvenes. Este impacto negativo se traduce como insatisfacción laboral. Dicha insatisfacción, se ve reflejada en el alto grado de rotación laboral de los jóvenes. La poca fidelización es la esperada, tal como lo demuestran los resultados de la encuesta realizada (ver Figura XII). En este mismo sentido, según la consultora de recursos humanos Adecco (2016), nueve de cada diez jóvenes espera permanecer en sus trabajos solo por tres años. La falta de adaptación de los procesos de recursos humanos según las necesidades de la nueva generación, no permitirá que las empresas constituyan relaciones duraderas, generando pérdida de talento y en consecuencia competitividad en el mercado.

El análisis de los resultados obtenidos ha permitido dar respuesta a la pregunta principal. Asimismo, se obtuvo un panorama claro acerca de las estrategias que actualmente aplican las empresas para atraer, desarrollar y retener a la nueva fuerza laboral. En la misma línea, se describieron las principales características y motivaciones de los Gen Y que permitieron comprender mejor a esta generación.

Los objetivos específicos planteados se responden a continuación:

Presentar las principales características de la generación Millennial a tener en cuenta para el diseño de políticas organizacionales acordes.

Las respuestas obtenidas a las primeras 13 (trece) preguntas de la encuesta, permitieron describir preferencias, motivaciones, valores y rasgos distintivos de los miembros de la generación Y. Se detectaron dos características predominantes en la forma de actuar y pensar de los *Millennials* que engloban a su vez el resto de sus comportamientos comunes. A saber:

A favor de la diversidad:

Para un Gen Y la diversidad es un término que lo caracteriza. Esta generación se siente cómoda trabajando con personas de distintas culturas, haciendo más de una tarea a la vez, participando de varios proyectos, utilizando y experimentando con diferentes tecnologías, estudiando y capacitándose en diferentes áreas y disciplinas. Todo aquello que favorezca su crecimiento profesional y personal está bien visto y lejos de sentirse frustrados lo consideran un desafío.

A favor del disfrute diario:

Trabajan en ambientes familiares, donde se sienten cómodos y a gusto; consideran que el trabajo es un medio para realizarse como persona y para obtener dinero para hacer otras actividades. Disfrutan del trabajo que realizan, no se quedan en un lugar que no es de su agrado por mucho tiempo, pero aun si encuentra el trabajo de sus sueños, no se casan con nadie. Saben hacerse el tiempo para disfrutar de sus amistades y familias. Mientras se sientan útiles y estén satisfechos se quedarán sin dudarlos.

A favor de vivir el momento, el día a día, se toman el tiempo que consideren necesario para poder disfrutar de lo que hacen. Por este motivo demoran para irse de la casa de sus padres, donde se sienten consentidos y contenidos por ellos. La idea de formar una familia y tener hijos también se posterga para cuando realmente sientan ganas de hacerlo. La situación económica actual del país marca aún más esta tendencia, dado que muchos jóvenes no cuentan con los recursos suficientes para independizarse y formar sus familias.

Los jóvenes Y quieren sentirse orgullosos de todo lo que hacen y se sienten a gusto generando impacto, haciendo la diferencia, aportando su granito de arena. Es por este motivo que buscan

el desafío constante en las organizaciones. Pero también son conscientes que hay muchas otras formas de generar impacto y contribuir. Todo lo que aporte algo positivo a la sociedad o al medio ambiente es bien visto por esta generación.

En el afán de encontrar un trabajo que disfruten realizar a diario, en una organización a la que quieran ir todos los días, donde les ofrezcan desafíos y crecimiento, los Gen Y pasan por muchos empleos hasta dar con el indicado.

La cantidad de años recomendados para permanecer en una empresa y no levantar alarmas en los potenciales empleadores varía según el puesto. Sin embargo, lo normalmente aceptado son plazos mínimos de entre 3 y 4 años. Según la British Broadcasting Corporation [BBC] (2017), es el tiempo razonable para haber podido realizar su aporte de valor a la compañía.

Por otra parte, Church (2015) asegura que: “A una persona le toma un promedio de dos años el aprender todo lo relacionado con un cargo...”.

Para las empresas la constante disposición a cambiar de trabajo implica un costo importante dado la pérdida de conocimiento que esto trae aparejado. Según Andrés Hatum (2017), en promedio, se calcula que el costo de reemplazar a un empleado que se va es aproximadamente 20% del sueldo anual. Este 20% incluye el costo de búsqueda, que puede incluir publicidad, entrevistas y el proceso de selección hasta el alta del empleado en la empresa. El costo y el tiempo de inducción y entrenamiento. La baja productividad que puede tener el nuevo empleado al inicio de su actividad hasta que llega al nivel deseado. El bajo compromiso en general si es una organización que tiene alta rotación e impacto cultural.

Como resultado de la encuesta se obtuvo una rotación promedio de 2,5 años, con lo que podemos ver que hay un grueso de la población *Millennial* que se va de las organizaciones apenas habiendo aprendido las tareas de su puesto. Dado el contexto económico actual, podemos inferir que este índice se ve mejorado ya que existe una tendencia a preservar el trabajo en busca de estabilidad.

En línea con lo expuesto, los *Millennials* acostumbran a mantener actualizado el CV de manera de estar siempre listos para nuevas oportunidades. La generación Y no se queda quieta, no pierde el tiempo y de echo rechaza el estancamiento. Todo lo que contribuya a su desarrollo es

perseguido. Necesitan estar preparados para el siguiente paso. Tener su CV actualizado es una pieza clave para postularse a la próxima oportunidad.

Los siguientes dos objetivos se responden de manera conjunta a fin de lograr un análisis integrado:

Indagar cuáles son las prácticas de atracción, desarrollo y retención aplicadas en la actualidad por las empresas.

Especificar cuáles son las prácticas eficientes para atraer, desarrollar y retener a los Millennials.

Prácticas para atraer y reclutar

En este punto se debe lograr la combinación de dos conceptos: Propuesta de Valor para el empleado y el uso de la tecnología. Esto implica que para atraer y reclutar talentos no basta con una de las dos cosas, sino que se debe lograr la mejor combinación de ambas.

En lo que respecta a la PVE, la mayoría de los Gen Y manifestó que, al momento de postularse a un nuevo empleo la propuesta de valor que hace la organización les resulta poco clara. Existen muchas probabilidades que antes una PVE poco clara las personas se desilusionen al poco tiempo de haber ingresado a la organización dado que la realidad a la que se enfrentan no cumple con las expectativas que esperaban. Esto hace que aumente la rotación en la organización, afectando la cultura del lugar y dando lugar a la desmotivación. La falta de comunicación y de claridad en la propuesta de valor para el empleado genera incertidumbre y desconfianza. ¿Quién quisiera permanecer mucho tiempo en una situación así? Los *Millennials* por lo menos, no.

Ahora bien, si nos enfocamos en las organizaciones y según los resultados obtenidos de las entrevistas, se puede ver que, para atraer a los *Millennials*, éstas se concentran solamente en ofrecer beneficios (horarios flexibles, capacitación y desarrollo, etc.). Ninguno de los entrevistados mencionó estar trabajando en una propuesta para el empleado que no solo incluya beneficios, sino que se utilice como herramienta para transmitir las características, valores y cultura que representan a la organización.

En cuanto al uso de la tecnología, tanto los *Millennials* como las organizaciones manifestaron estar utilizándola a los fines laborales, pero probablemente las organizaciones no lo estén haciendo de la manera más eficiente. Es sumamente importante el uso de la tecnología, entendida como la utilización de redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, YouTube, etc.) y páginas web institucionales como medio de promoción y comunicación. Cuidar la imagen en la red es un factor clave que las empresas no deberán minimizar ya que los jóvenes Y utilizan internet y todo lo relacionado a esta tecnología como principal fuente de información. En este sentido puede resultar interesante contar al mundo qué aporte social y/o ambiental está realizando la organización, enfatizar sobre la calidad de productos y servicios ofrecidos y en qué prácticas se están basando para desarrollar a los futuros líderes. Es imperioso que todo lo que se transmita sea realista y se comunique con la mayor claridad posible para no generar falsas expectativas e innecesaria rotación.

Prácticas de aprendizaje y desarrollo:

El aprendizaje de tipo experiencial y colaborativo son los que más adeptos tienen y en la misma línea las prácticas de desarrollo preferidas (asignación de proyectos desafiantes, experiencias con grupos de expertos y trabajos con diferentes culturas y grupos diversos de trabajo), son congruentes con los tipos de aprendizaje antes mencionados.

Tanto las prácticas de aprendizaje como las de desarrollo deberán apoyarse en el uso de la tecnología y redes sociales. La Gen Y considera que el uso de estas herramientas son clave para su éxito profesional, el cual depende de una capacitación y desarrollo efectivos para ocupar puestos de mayor responsabilidad.

Para poder desarrollar a los *Millennials* es necesario que durante todo el proceso cuenten con líderes capaces de generar buen clima laboral, que sea buenos comunicadores y los guíen para el logro de los objetivos. Es clave, la capacitación tanto de los *Millennials* como de los líderes para que el proceso de aprendizaje y desarrollo sea exitoso.

A partir de los resultados de las entrevistas realizadas se concluye que, si bien las organizaciones se basan en el aprendizaje experiencial y colaborativo e incluso adaptan los programas de desarrollo a las distintas etapas de la vida personal de los jóvenes Y, ninguno de los entrevistados manifestó estar apoyándose en el uso de la tecnología ni las redes sociales para tal fin.

En cuanto al desarrollo de los líderes de los Gen Y, son muy pocas las empresas que parecen tener en claro la importancia de la capacitación de estos para desarrollar e incluso retener a los *Millennials*. Solo uno de los entrevistados dijo estar desarrollando algunas habilidades claves de los jefes tales como: flexibilidad, trabajo en equipo y adaptación cultural y generacional.

Respecto a la pregunta referida a la valoración de distintas prácticas de recursos humanos, los resultados evidencian que el cumplimiento de las prácticas propuestas favorece la retención de los *Millennials*, dado que a mayor grado de cumplimiento mayor grado de satisfacción de los mismos.

Puntualmente para el caso de la opción: “El foco puesto en el día a día sin poder aprender cosas nuevas” la valoración asignada por los *Millennials* es independiente a la satisfacción. Es decir, el nivel asignado de cumplimiento de esta práctica en las empresas, no afecta el grado de satisfacción de los *Millennials*. En la misma línea cuando se les pregunta acerca del grado de importancia que tiene para ellos el hecho de realizar trabajos repetitivos diariamente, es calificada como “Indistinto”. Estos datos nos dejan ver que, si bien los Gen Y son adeptos al desarrollo y capacitación, no necesariamente necesitan aprender cosas nuevas todo el tiempo. Tener tareas claramente definidas y asignadas les da una determinada contención y seguridad, que lejos de aburrirlos les da tranquilidad. En este punto el foco está puesto en el desarrollo gradual tanto ascendente como lateral y no en el cambio constante de las tareas realizadas a diario.

Prácticas para retener

Los tres factores claves del modelo de retención que se propuso seguir en el desarrollo de esta investigación, se analizan a través de las preguntas referidas a la valoración de distintas prácticas de recursos humanos. La primera referida al grado de cumplimiento de las prácticas listadas por parte de las organizaciones y la segunda relacionada al grado de importancia que tienen para los Gen Y. Asimismo, a través de estas preguntas se evaluaron otras prácticas consideradas importantes a fines de lograr retener a los jóvenes de esta generación.

Si bien las organizaciones manifestaron no tener definida ninguna estrategia de retención a largo plazo, algunas buscan comprometer a los jóvenes Y a través de políticas de capacitación y desarrollo, planes de carreras (locales e internacionales), remuneraciones competitivas y

beneficios comerciales. Esta combinación de prácticas no es suficiente para lograr que los *Millennials* permanezcan por varios años en las empresas.

Como resultado se evidenció que existe una relación directa entre el grado de cumplimiento de las prácticas encuestadas y el grado de satisfacción de los Gen Y. De esta manera se concluye que existen cuatro puntos claves a fin de retener a los jóvenes Y, a saber:

- **Definición y comunicación efectiva de los valores, cultura y principales características organizacionales:**

En este sentido, la cultura, valores y principales características organizacionales deberán ser comunicadas a las personas que ya trabajan en ella, así como también a las futuras incorporaciones. Para ello es importante incluir toda esta información en la propuesta de valor para el empleado (PVE). En cuanto a las primeras, permitirá alinearlas y comprometerlas y respecto las segundas permitirá filtrar aquellas personas que más se alineen con la organización. Una vez más la buena comunicación deberá ser fomentada por los líderes y a su vez basarse en el uso de la tecnología y redes sociales para su difusión. Dentro de las principales características organizacionales se desatacan: calidad de productos y servicios, cultura colaborativa, comunicación abierta y fluida, impacto social y/o ambiental positivo, políticas de igualdad e inclusión, integración generacional, inversión en última tecnología.

- **Flexibilidad:**

Este término es sumamente importante dado que debe aplicarse de manera transversal, es decir, que debe ser considerado en el diseño de todas las prácticas de recursos humanos. En este sentido deberá aplicarse en las políticas el desarrollo y capacitación, a fin de adaptar los programas a las necesidades de cada persona, como así también, al sistema de compensaciones de modo de lograr una combinación entre el reconocimiento personal y grupal. La libertad en las formas de trabajar y la posibilidad de estar abiertos a discutir nuevas ideas, es otra forma de aplicar este concepto a las actividades diarias. Finalmente, la flexibilidad debe aplicarse a todas aquellas prácticas para colaborar con las personas a encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

- **Sistema de incentivos mixto:**

El sistema de compensación y recompensas deberá enfatizar el ambiente colaborativo en el que se sienten a gusto trabajando los *Millennials* y deberá reconocer a aquellos cuyas performances sean superior. En este sentido, el sistema deberá ser mixto, es decir, deberá contar con incentivos tanto grupales como individuales, donde se reconozca el talento y el desempeño.

- **Programas de aprendizaje y desarrollo continuo:**

La capacitación continua, que incluya el desarrollo tanto habilidades blandas como cuestiones más técnicas, le permitirán a los *Millennials* estar mejor preparados para ocupar puestos de liderazgo. Las empresas que además les brinden oportunidades de progreso tanto internas como la posibilidad de hacer experiencias en el exterior, resultaran aún más atractivas para éstos.

Finalmente, y a modo de resumen se enumeran algunas prácticas básicas a la hora de definir un modelo de gestión efectivo de los *Millennials*.

1. Las empresas deberán ser tecnológicas y flexibles. Esto implica que deberán contar con estructuras ágiles que se adapten a las necesidades de los *Millennials* como así también apoyarse en el uso de tecnología, internet y redes sociales.
2. Contar con una Propuesta de Valor para el Empleado que describa de manera clara los beneficios y oportunidades que ofrece la organización. Es importante se incluyan propuestas relacionadas a las posibilidades de desarrollo, capacitación, flexibilidad horaria, oportunidades de experiencias en el exterior, etc. Aquí también debería transmitirse las principales características, la cultura y los valores organizacionales. En este punto se podrían incorporar las contribuciones sociales y/o ambientales que se realizan, el estándar de calidad ofrecido en los productos y servicios. Valores como el respeto y la alianza son algunos ejemplos con los que se identificaran los *Millennials*.
3. Tener presencia en la Web, abarcando páginas institucionales como la utilización de las principales redes sociales como vía de promoción y comunicación institucional.

4. Prácticas de aprendizaje y desarrollo basadas en la experiencia y el trabajo en equipo. Fomentar los entornos de colaboración, el intercambio de ideas y el aprendizaje bidireccional, es decir, de abajo hacia arriba y viceversa en la estructura organizacional, resultara un atractivo importante para esta generación.
5. Los planes de desarrollo deberán estar personalizados según las necesidades de cada uno de los empleados. El desarrollo de habilidades de liderazgo y capacidades para adaptarse y anticiparse, son claves para los puestos de mayor responsabilidad en el futuro.
6. La capacitación y desarrollo de los líderes de los Gen Y es necesaria para que estos puedan cumplir su rol de manera eficiente, así como también, para que logren guiar a los más jóvenes en su desarrollo personal y profesional. Es primordial capacitarlos en habilidades tales como: flexibilidad, integración y adaptación generacional y aquellas relacionadas a la comunicación efectiva. La capacidad de dar *feedback* o devoluciones constructivas será muy valorada por los jóvenes Y. Los jefes de los *Millennials* deberán saber transmitir la importancia del trabajo que realizan los jóvenes a fin de mantenerlos motivados y comprometidos.
7. Las alternativas de ascenso o de cambios funcionales, serán grandes motivadores para los Y. Esto fomentará el desarrollo y la capacitación de las personas.
8. Se deberán asignar responsabilidades y objetivos definidos claramente, otorgando libertad en las formas de trabajo para el alcance de los mismos.
9. El sistema de compensaciones deberá ser flexible y equitativo. Se sugiere se incorporen incentivos personales y grupales, reconociendo de manera justa a los más talentosos. Asimismo, es importante que el sueldo sea competitivo externamente.
10. Los ambientes informales, donde se sientan cómodos y se procure su bienestar serán los más buscados.

BIBLIOGRAFIA

- Adecco (2016, 19 de diciembre). ATFconsulting. [Cómo lidiar con la rotación de personal, un fenómeno que crece con los millennials]. Recuperado de: <http://www.atfconsulting.com.ar/como-lidiar-con-la-rotacion-de-personal-un-fenomeno-que-crece-con-los-millennials/>.
- Aróstegui, Fernando (2016, 22 de agosto). La Nación. [Nómades laborales: cambiar de trabajo, el hábito Millennial]. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1930341-nomades-laborales-cambiar-de-trabajo-el-habito-de-los-millennials>.
- BBC Mundo (2017, 6 de febrero). [¿Cuánto tiempo debes quedarte en un mismo trabajo?] Recuperado de: <http://www.bbc.com/mundo/noticias-38885171>.
- Brown, P. y Hesketh, A. “The mismanagement of talent. Employability and jobs in the knowledge economy”. Oxford University Press, 2004.
- Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda (2010). Recuperado de: http://www.indec.gov.ar/censos_provinciales.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135&p=06&d=999&t=3&s=0&c=2010.
- Church, Michel (2015, 4 de marzo). BBC Mundo.[¿Cuánto tiempo debes quedarte en un mismo trabajo?] Recuperado de:http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/03/150227_vert_cap_cuanto_tiempo_quedarte_trabajo_yv.
- ComScore (2015, 28 de mayo). La Nación. [Los Millennials argentinos son los usuarios más activos de Facebook y WhatsApp en la región]. Recuperado de:<http://www.lanacion.com.ar/1796677-los-millennials-argentinos-son-los-usuarios-mas-activos-de-facebook-y-whatsapp-en-la-region>.

- Cornejo, Marqueza y Tapia, Maria Lourdes (2011). “Redes sociales y relaciones interpersonales en internet”. Recuperado de: <http://fundamentos.unsl.edu.ar/pdf/articulo-24-219.pdf>.
- Corredera Rilo, Enara (2013), “Gestión de los recursos humanos en empresas innovadoras”. Recuperado de: <http://www.ehu.eus/documents/1393006/6224470/Gestion-de-los-RRHH-en-empresas-innovadoras.pdf>
- Cuesta, E.M., Ibáñez, M.E., Tagliabue, R., Zangaro, M. (2009) “La nueva generación y el trabajo”. Recuperado de: <https://online.unisc.br/seer/index.php/barbaroi/article/viewFile/479/908>
- Delobelle, Alejandro (2011) [Conozca a la generación Y y potencie su contribución al negocio). Recuperado de: <https://aledelobelle.files.wordpress.com/2011/01/generacion-y.pdf>.
- Elmore, T. (2010) Generation Y. Our last chance to save their future. Atlanta, Poet Gardener.
- Franichevic A. y Marchiori E. (2010). “Conexión Intergeneracional”. Editorial Temas.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P. y Taylor, C. R. (2004). “The race for talent. Retaining and engaging workers in the 21st century”. *Human Resource planning* 27(3): 12-25.
- Goldsmith, M. (2008). Goldsmith, M. (2008). “The long view: marshall goldsmith”. (2008). *T+D*, 62(5), 81.
- Golik, M. (2013). “Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación”. (Spanish). *Cuadernos De Administración* (01203592), 26(46), 107-133.
- Hatum, A. (2010). Next generational talent management. Talent management to survive turmoil. Hampshire, RU: Palgrave Macmillan.

- Hatum, A. (2011). El futuro del talento. Gestión del talento para sobrevivir la crisis. Editado por Temas.
- Hatum, Andrés (2013). “Yrrupcion. Los cambios generacionales y el futuro de la organización”. Editado por Temas.
- Hatum, Andrés (2014). “Alineando la organización”. Editado por Granica S.A
- Hatum, Andrés (2014). “Qué desafíos traerá el desembarco de la Generación Y en las escuelas de negocios”. Recuperado de: <http://www.austral.edu.ar/mailling/australis/201403-01/medios-Que-desafios-traera-el-desembarco-de-la-Generacion-Y-en-las-escuelas-de-negocios.pdf>.
- Hatum, Andres (2017, 7 de abril). La Nación. [La retención del talento: espantar a la gente tiene un costo muy alto]. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/2004531-la-retencion-del-talento-espantar-a-la-gente-tiene-un-costo-muy-alto>.
- Hatum, Andrés (2016, 3 de octubre). La Nación. [Talento joven: qué están haciendo las grandes compañías para seducir a los millennials]. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1943087-talento-joven-que-estan-haciendo-las-grandes-companias-para-seducir-a-los-millennials>
- Hladki, R. (2014). Responsabilidad ambiental de la empresa. (Spanish). *IEEM Revista De Negocios*, 10-11.
- Infobae (2016, 4 de septiembre) [Empresas 2.0: los Millennials cambiaron los paradigmas laborales]. Recuperado de: <http://www.infobae.com/tendencias/2016/09/04/empresas-2-0-los-millennials-cambiaron-los-paradigmas-laborales/>.

- IProfesional (2012, 11 de noviembre) [Cuestión de edad: generaciones "X" e "Y" y por qué ven la vida diferente y esperan cosas muy distintas de un trabajo]. Recuperado de:<http://www.iprofesional.com/notas/145272-Cuestin-de-edad-generaciones-X-e-Y-y-el-porqu-ven-la-vida-diferente-y-esperan-cosas-muy-distintas-de-un-trabajo>.
- Lagomarsino, R. (2014). “¿Rápidos y furiosos? El tsunami de la Gen Y en las empresas”. (Spanish). *IEEM Revista De Negocios*, 11-13.
- Lewis, R. E. y Heckman, R. J. (2006) “Talent management: a critical review”
- Lorenzo, Jorge (2016, 29 de febrero). La Nación. [Por qué la generación baby boomer se niega a jubilarse]. Recuperado de:<http://www.lanacion.com.ar/1874674-por-que-la-generacion-baby-boomer-se-niega-a-jubilarse>.
- Monteferrante, Patricia (2010). [La generación Net. Claves para entenderla] Recuperado de: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2013/09/o-10monteferrante.pdf>
- Molinari, Paula (2011). “Turbulencia Generacional”. Editorial Temas.
- Moreno, Paloma (2017). “La deslealtad y retención del talento millennial”. Recuperado de: <http://managementsociety.net/newsletter-content/1923-la-deslealtad-y-retencion-del-talento-millennial.html>
- Pérez, Oscar (2015). “6 beneficios de implementar planes de carrera y desarrollo en tu empresa” Recuperado de: <http://blog.peoplenext.com.mx/6-beneficios-de-implementar-planes-de-carrera-y-desarrollo-en-tu-empresa>.
- Roig, A. E., Gonzalez, I. G., & Salvat, B. G. (2011). “Las nuevas culturas de aprendizaje y su incidencia en la educación superior”. (Spanish). *Revista Mexicana De Investigación Educativa*, 16(51), 1177-1195.
- Romero, Marcela (2015, 27 de mayo). El Cronista. [La gestión del talento, clave para acelerar]. Recuperado de: <https://www.cronista.com/management/La-gestion-del-talento-clave-para-acelerar-20150527-0006.html>.

- Santibáñez, Paulina (2013, febrero 3). Entrepreneur. [10 razones por las que renuncian los millennials]. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/269133>.
- Sartor, Pablo (2011) "La Gen Y es más demandante para el jefe, pero muy redituable.". (Spanish). *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 14(3), 68-71.
- Semana (2017, 10 de Enero). [Por qué los Millennials no duran en sus trabajos]. Recupero de: <http://www.semana.com/educacion/articulo/como-mantener-a-un-buen-empleado/511819>.
- Sinek, Simon (2017, 6 de mayo). Infobae [Las razones que convirtieron a los Millennials en una generación impaciente y con baja autoestima]. Recuperado de: <http://www.infobae.com/tendencias/2017/01/10/las-razones-que-convirtieron-a-los-millennials-en-una-generacion-impaciente-y-con-baja-autoestima/>.
- Terjesen, S. y Viola-Frey, R. (2008). "Atracting and retaining Generation Y knowledge worker talent". Editado por Vaiman, V. y Vance, C. M.
- Urien, Paula (2015, 16 de agosto). La Nación. [La oficina del futuro: cómo será trabajar en 2030]. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1819456-la-oficina-del-futuro-como-sera-trabajar-en-2030>

ANEXO I

Guía para la entrevista

Prácticas para atraer y reclutar a la Generación Y

1. ¿Qué está haciendo la organización para atraer a las nuevas generaciones?
2. ¿La compañía está utilizando las redes sociales y la tecnología en el proceso de reclutamiento?
3. ¿Cuáles son las redes sociales y la tecnología utilizada?

Prácticas para desarrollar a la Generación Y

1. ¿En qué tipo de aprendizaje se basa su organización para capacitar a la Generación Y?
 - Aprendizaje individual (Aprendizaje de acuerdo a las posibilidades personales de cada uno)
 - Aprendizaje formal (Posgrados, especializaciones, etc.)
 - Aprendizaje experiencial (Actividades vivenciales)
 - Aprendizaje colaborativo (Actividades que incluyen a pares o superiores)
 - Otros ¿Cuáles?
1. ¿Ofrece su organización posibilidades de desarrollo para los futuros líderes?
2. ¿Cuáles son las actividades que ha implementado la compañía para tal fin?
3. ¿Se adaptan las actividades de desarrollo descritas a las distintas etapas personales y profesionales de los empleados? ¿Cómo lo hacen?
5. ¿Ha definido su organización que competencias de gestión deberán desarrollar los gerentes actuales para guiar y liderar a los Generación Y? ¿Podría indicar cuáles son esas competencias?

Prácticas para comprometer y retener a largo plazo a la Generación Y

1. ¿Tiene su organización definida una estrategia de retención a largo plazo?
2. ¿Cuáles son las principales dimensiones consideradas por su organización cuando piensa en una estrategia de retención?
3. ¿Qué está haciendo la organización para lograr comprometer a los jóvenes Y?

ANEXO II

Modelo de encuesta

Generación del Milenio

Hola!

¿Naciste entre 1981 y 1997? Si es así, sos un Millennial! ¿Me ayudas contestando las preguntas de la encuesta que sigue debajo?

Tu opinión es de gran ayuda para mi tesis!

Gracias!

*Obligatorio

1. **Nombre ***

2. **Edad ***

3. **¿Dónde vive? ***

Marca solo un óvalo.

- Provincia de Buenos Aires
- Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Otros: _____

4. **Sexo ***

Marca solo un óvalo.

- Femenino
- Masculino

5. **Profesión ***

Marca solo un óvalo.

- Arquitectura
- Ciencias Económicas
- Ciencias Sociales
- Derecho
- Ingeniería
- Medicina
- Psicología
- Otros: _____

6. **¿Con quién vive? ***

Marca solo un óvalo.

- Padres/Familia
- Pareja
- Amigo
- Solo

7. **¿Tiene Hijos? ***

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

8. **¿Qué significa trabajar para usted? ***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Es solo un medio que le permite obtener dinero para poder disfrutar de otras cosas
 Es fundamental para realizarse como persona
 Es una actividad más dentro sus actividades diarias
 Es un sacrificio necesario para ganarse la vida
 Es una actividad que disfruta realizar a diario

9. **¿Cuán importante considera usted es la tecnología para su éxito en los próximos años? ***

Marca solo un óvalo.

- Muy Importante
 Poco Importante
 Indistinto

10. **Si usted está insatisfecho laboralmente ¿Qué es lo primero que hace? ***

Marca solo un óvalo.

- Busca un nuevo trabajo
 Se lo comunica a su jefe para buscar juntos nuevas alternativas
 Continúa con esa situación. Considera que la empresa es un buen lugar para trabajar.

11. **¿Cuán importante es para usted que la empresa donde trabaje tenga un impacto ambiental y/o social positivo? ***

Marca solo un óvalo.

- Muy Importante
 Poco Importante
 Indistinto

12. **¿Cuáles son los medios que utiliza para buscar trabajo? ***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Portales Web (Facebook, LinkedIn, Bumeran, Zonajobs, Youtube, Twitter, etc)
 Contactos Personales
 Portales de Empresas
 Universidades

13. **¿Cada cuánto tiempo actualiza su CV en busca de nuevas oportunidades laborales? ***

Marca solo un óvalo.

- Cada 6 meses
 1 vez al año
 A partir de 1 año o más

14. **En líneas generales, al momento de postularse a una oferta de trabajo ¿Cuán clara es la propuesta que está haciendo la empresa? (Incluyendo desde sus valores, la importancia del puesto hasta las oportunidades de desarrollo, etc.) ***

Marca solo un óvalo.

- Muy Clara
 Poco Clara
 Nada Clara

15. **¿Cuál de las siguientes prácticas le resulta más interesante a fin de desarrollarse como profesional dentro de una organización? ***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Aprendizaje individual (Aprendizaje de acuerdo a las posibilidades personales de cada uno)
 Aprendizaje formal (Posgrados, especializaciones, etc.)
 Aprendizaje experiencial (Actividades vivenciales)
 Aprendizaje colaborativo (Actividades que incluyen a pares o superiores)

16. **¿Cuál de las siguientes prácticas de desarrollo cree que son importantes para su futuro profesional? ***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Mentorías y coaching
 Asignación de nuevos trabajos y proyectos desafiantes
 Trabajos con diferentes culturas y grupos diversos de trabajo
 Experiencias con grupos expertos o de alta performance

17. **¿Cómo definiría su desarrollo de nuevas habilidades en su actual trabajo? ***

Marca solo un óvalo.

- Tengo amplias expectativas en cuanto a obtener oportunidades de capacitación para poder ocupar puestos de liderazgo
 Mis habilidades de liderazgo no se han desarrollado por completo
 No soy tenido en cuenta para ocupar puestos de liderazgo

18. **¿En cuánto tiempo espera usted cambiar de trabajo? ***

Marca solo un óvalo.

- En menos de 6 meses
 Entre 6 meses y 1 año
 Entre 1 año y 2 años
 Entre 2 años y 5 años
 Entre 5 y 10 años
 Mas de 10 años
 No me iría nunca
 No lo se

19. **¿Cuántos trabajos tuvo considerando el actual? ***

Marca solo un óvalo.

- Entre 1 y 3
 Entre 4 y 6
 Más de 6

20. **¿Cómo definiría el clima laboral de su empresa? ***

Marca solo un óvalo.

- Ambiente Familiar
 Ambiente Informal
 Ambiente Estructurado

21. **Indique cuán identificado se siente con los valores de la empresa ***

Marca solo un óvalo.

- Muy Identificado
 Poco Identificado
 Indiferente

22. **¿Qué tipo de compensaciones le gustaría tenga la empresa para la que trabaje? ***

Marca solo un óvalo.

- Solo incentivos individuales
 Solo incentivos grupales
 Ambos tipos de incentivos

23. **Califique las siguientes competencias de un jefe según el grado de importancia que tienen para usted. Colocando 5 para indicar máxima importancia y 1 para indicar mínima importancia. ***

Marca solo un óvalo por fila.

	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
Flexibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación del equipo para el logro de los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconocimiento y compensación por logros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coach que brinde feedback constructivo de manera habitual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buen comunicador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generador de buen clima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. **Asigne un valor del 0 al 5 según el nivel en que se cumplen las siguientes prácticas en su empresa. Colocando 5 para el máximo cumplimiento y 0 para la inexistencia de esa práctica.***

Marca solo un óvalo por fila.

	0	1	2	3	4	5
Equilibrio entre trabajo y vida personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de progreso/ocupar puestos de liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidad (Home Office, flexibilidad horaria)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Significatividad de mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas de desarrollo y capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impacto social y/o ambiental positivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de productos y/o servicios brindados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de experiencias en el exterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidad de crecimiento rápido y dinámico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inversiones en última tecnología	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buena gestión de su líder/jefe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de compensación y recompensas que reconozca el talento y el desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alineación con los objetivos de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas de igualdad e inclusión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación abierta y fluida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura colaborativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integración generacional (integración de personas de distintas edades)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Libertad en las formas de realizar el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo reglado por vencimientos fijos mensuales y/o anuales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foco puesto en el trabajo del día sin tiempo para aprender cosas nuevas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El resultado financiero es más importante que cualquier otra cuestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. **Califique las siguientes practicas según la importancia que tienen para usted.***

Marca solo un óvalo por fila.

	Indistinto	Poco importante	Importante	Muy importante
Equilibrio entre trabajo y vida personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de progreso/ocupar puestos de liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidad (Home Office, flexibilidad horaria)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Significatividad de mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas de desarrollo y capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impacto social y/o ambiental positivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de productos y/o servicios brindados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de experiencias en el exterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidad de crecimiento rápido y dinámico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inversiones en última tecnología	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buena gestión de su líder/jefe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de compensación y recompensas que reconozca el talento y el desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alineación con los objetivos de la empres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas de igualdad e inclusión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación abierta y fluida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura colaborativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integración generacional (integración de personas de distintas edades)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Libertad en las formas de realizar el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo reglado por vencimientos fijos mensuales y/o anuales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foco puesto en el trabajo del día sin tiempo para aprender cosas nuevas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El resultado financiero es mas importante que cualquier otra cuestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. **En promedio: ¿Cuánto tiempo de trabajo semanal dedica a las siguientes tareas? ***

Marca solo un óvalo por fila.

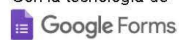
	No le dedico tiempo	Menos de 1 hora	Entre 1 y 2 horas	Entre 2 y 4 horas	Mas de 4 horas
Discutir nuevas ideas y formas de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo de nuevas habilidades de liderazq	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leer y responder emails	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibir feedback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. **En promedio: ¿Cuánto tiempo semanal le gustaría dedicarle a las siguientes tareas? ***

Marca solo un óvalo por fila.

	No le dedico tiempo	Menos de 1 hora	Entre 1 y 2 horas	Entre 2 y 4 horas	Mas de 4 horas
Discutir nuevas ideas y formas de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo de nuevas habilidades de liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leer y responder emails	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibir feedback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Con la tecnología de



ANEXO III

Organización:	¿Qué está haciendo la organización para atraer a las nuevas generaciones?
Entrevista 1	Buscan talentos jóvenes y profesionales a través de contactos y publicaciones de avisos en bolsas de trabajo de universidades. A su vez, realizan un fuerte trabajo en branding de la marca utilizando pautas publicitarias de marketing para construcción de la misma.
Entrevista 2	Se centran en ofrecer un desarrollo de carrera atractivo, tanto en el país como en diferentes países a nivel global. Por otra parte, se enfocan en los beneficios especialmente en aquellos que permiten conciliar la vida personal con la profesional.
Entrevista 3	Generan alianzas con escuelas técnicas y universidades a fin de conseguir recursos calificados.
Entrevista 4	Ofrecen posibilidades de desarrollo y capacitación dado que es un tema vital para esta compañía para atraer a las nuevas generaciones. Otro punto importante es ofrecer una remuneración acorde a la responsabilidad del puesto y atractivo paquete de beneficios entre los cuales destacan el balance entre vida personal y laboral.
Entrevista 5	Se basan en otorgar beneficios flexible para esta compañía el de mayor atracción es el "Viernes Flex" donde trabajan 5 horas los días viernes (de 8 a 13 o 9 a 14 hs.). Además cuentan con horarios de ingreso flexible (entre las 7 y las 9.30 horas), las vacaciones se cuentan en días hábiles y tenemos 12 días de licencia.
Entrevista 6	Actualmente no tienen una herramienta o proceso de atracción formalmente funcionando.

Pregunta 2 y 3:	¿La compañía está utilizando las redes sociales y la tecnología en el proceso de reclutamiento? Si su respuesta anterior es afirmativa ¿Cuáles son las redes sociales y la tecnología utilizada?
Entrevista 1	Utilizan LinkedIn, portales de empleos como Zona Jobs, Bumeran, headhunting de talentos, pagina web institucional.
Entrevista 2	Utilizan solo dos redes sociales, Facebook y LinkedIn.
Entrevista 3	LinkedIn, Comunidades de recursos humanos y Facebook.
Entrevista 4	Job posting y Linked in.
Entrevista 5	LinkedIn y Laborame.
Entrevista 6	El principal motor de búsqueda es Linkdin pero alternativamente usan otros portales.

Pregunta 4:	¿En qué tipo de aprendizaje se basa su organización para capacitar a la Generación Y?
Entrevista 1	Aprendizaje individual, aprendizaje formal, aprendizaje experiencial y aprendizaje colaborativo.
Entrevista 2	Aprendizaje experiencial y aprendizaje colaborativo.
Entrevista 3	Aprendizaje formal y colaborativo.
Entrevista 4	Aprendizaje formal (Posgrados, especializaciones, etc.), Aprendizaje experiencial (Actividades vivenciales). También desarrollan sus propias escuelas técnicas que son dictadas en centros de capacitación y por instructores internos.
Entrevista 5	Aprendizaje experiencial y colaborativo.
Entrevista 6	Aprendizaje experiencial.

Pregunta 5 y 6:	¿Ofrece su organización posibilidades de desarrollo para los futuros líderes? Si su respuesta es afirmativa ¿Cuáles son las actividades que ha implementado la compañía para tal fin?
Entrevista 1	Poseen capacitaciones en aula y en el puesto de los colaboradores potenciales, sobre todo en habilidades blandas (competencias de liderazgo, comunicación, autonomía) de acuerdo al modelo de competencias de la compañía.
Entrevista 2	Realizan evaluaciones constantes del equipo, planes de desarrollo, y oportunidades de crecimiento internas.
Entrevista 3	Implementan capacitaciones para fortalecer y desarrollar las competencias de liderazgo. Programas de formación directiva y ejecutiva en Instituto Argentino de la Educación para mandos medios de la compañía.
Entrevista 4	Capacitan a los líderes en temas de gestión y liderazgo alineados a los planes estratégicos de la compañía, además de los temas técnicos requeridos por la función. Poseen un plan de rotación interna por distintas áreas.
Entrevista 5	Solo poseen dos actividades: mentoring y colaboración en programas de otros mercados y países de la compañía.
Entrevista 6	Asignación de mentores y coaching .

Pregunta 7 y 8:	¿Se adaptan las actividades de desarrollo descritas a las distintas etapas personales y profesionales de los empleados? Si su respuesta es afirmativa. ¿Cómo lo hacen?
Entrevista 1	Realizan un diagnóstico individual del nivel de desarrollo de cada una de las competencias que tiene que tener esa persona en un puesto de mayor complejidad (por ejemplo Jefe), una vez identificado el gap se trabaja y desarrolla en el mismo con las capacitaciones antes mencionadas.
Entrevista 2	Las actividades de desarrollo se basan en el potencial de las personas y en las expectativas de carrera de cada empleado en particular.
Entrevista 3	Adaptan las actividades de desarrollo. Por ejemplo: el acceso a los cursos de especialización y formación está determinado por el cargo del colaborador y el plan de carrera diseñado para el mismo.
Entrevista 4	Relevan las expectativas personales y chequean que las mismas sean consistentes con las expectativas de la compañía.
Entrevista 5	Actividades a medida de las necesidades individuales.
Entrevista 6	No adaptan las actividades.

Pregunta 9 y 10:	¿Ha definido su organización que competencias de gestión deberán desarrollar los gerentes actuales para guiar y liderar a los Generación Y? Si su respuesta es afirmativa. ¿Podría indicar cuáles son esas competencias?
Entrevista 1	No se definen competencias de gestión para los líderes de la Gen Y.
Entrevista 2	No se definen competencias de gestión para los líderes de la Gen Y.
Entrevista 3	No se definen competencias de gestión para los líderes de la Gen Y.
Entrevista 4	Se los capacita mediante programas orientados a flexibilidad a los cambios, entendimiento de nuevas generaciones, trabajo en equipo, adaptación cultural.
Entrevista 5	No se definen competencias de gestión para los líderes de la Gen Y.
Entrevista 6	No se definen competencias de gestión para los líderes de la Gen Y.

Pregunta 11 y 12:	¿Tiene su organización definida una estrategia de retención a largo plazo? Si su respuesta es afirmativa ¿Cuáles son las principales dimensiones consideradas por su organización cuando piensa en una estrategia de retención?
Entrevista 1	No definen estrategia de retención a largo plazo.
Entrevista 2	No definen estrategia de retención a largo plazo.
Entrevista 3	No definen estrategia de retención a largo plazo.
Entrevista 4	No definen estrategia de retención a largo plazo.
Entrevista 5	No definen estrategia de retención a largo plazo.
Entrevista 6	No definen estrategia de retención a largo plazo.

Pregunta 13:	¿Qué está haciendo la organización para lograr comprometer a los jóvenes Y?
Entrevista 1	Ofrecen un amplio abanico de beneficios corporativos tales como descuentos, productos gratis, sorteos de entradas a eventos donde la marca es sponsor. Además otorgan posibilidades de desarrollo y planes de carrera atractiva, local e internacionales, planes de comunicaciones y capacitación.
Entrevista 2	Otorgan beneficios atractivos acordes a las necesidades de esta generación.
Entrevista 3	Por el momento no tienen una estrategia establecida para tal fin.
Entrevista 4	Ofrecen posibilidad de desarrollo, remuneración competitiva con el mercado y capacitación.
Entrevista 5	No poseen una estrategia definida por generaciones, si no que los beneficios ofrecidos son para todas los mismos.
Entrevista 6	No poseen una estrategia específica para esta generación.