



Maestría en Administración de Empresas

Curso año 2012

**"La inclusión de las necesidades de las nuevas generaciones  
en la gestión de los recursos humanos como factor clave para  
el éxito"**

Alumno: Sebastián Pucheta Cao  
Tutor: Gabriel Pereyra

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Año 2014.

## **AGRADECIMIENTOS**

Les agradezco a todos los profesores de la Maestría de Negocios de la Universidad Di Tella por la dedicación y claridad en sus clases. También por los conceptos que he aprendido en el transcurso de estos años, con la esperanza de haberlos aplicado en el desarrollo del presente trabajo y en mi profesión día a día.

Le agradezco a Gabriel, mi tutor, por el acompañamiento y guía en la formulación y elaboración de la investigación.

Por último, les agradezco también a todos los encuestados y entrevistados por la buena voluntad y colaboración.

## RESUMEN

La presente investigación analizó la problemática de las empresas radicadas en Buenos Aires y zona Metropolitana respecto a las demandas sobre la gestión de recursos humanos por parte de las nuevas generaciones. ¿Se encuentran los Millennials satisfechos trabajando dentro de las mismas? ¿Su compromiso laboral se ve disminuido por pertenecer a organizaciones que no reflejan ni persiguen sus intereses? La investigación elaboró encuestas y entrevistas segmentándolas sobre generaciones y rubro al que pertenecían los empleados. Y es que dentro de los resultados se observa que las organizaciones más orientadas a la innovación han sabido capitalizar de mejor manera las formas de los jóvenes (Gen Y) que las empresas más tradicionales. La tesis concluye con un repaso sobre cuáles deberían ser los próximos pasos en la gestión de las personas para satisfacer sus demandas.

## **PALABRAS CLAVE**

Generaciones - Conflictos Generacionales - Generación Y - Millenials -  
Generación X - Baby Boomers - Diferencias Generacionales - Conflictos  
laborales - Productividad Laboral - Satisfacción Laboral - Compromiso -  
Empresas - Buenos Aires - innovación - cambio - inclusión - encuestas -  
entrevistas

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	pág. 5
<b>CAPÍTULO 1: MARCO REFERENCIAL</b> .....	pág. 11
<b>CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	pág. 16
<b>CAPÍTULO 3: ENTENDIENDO LA RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO</b> .....	pág. 20
<b>CAPÍTULO 4: SATISFACCIÓN LABORAL</b> .....	pág. 23
<b>CAPÍTULO 5: COMPROMISO</b> .....	pág. 35
<b>CAPÍTULO 6: ANALIZANDO LOS DISTINTOS SECTORES</b> .....	pág. 40
CONCLUSIONES .....	pág. 43
BIBLIOGRAFÍA .....	pág. 50
ANEXO .....	pág. 51

## INTRODUCCIÓN

En todas las empresas, sean con fines de lucro, ONG, pequeñas, grandes, internacionales, nacionales o regionales, conviven personas que pertenecen a diferentes generaciones. Cuando una nace bajo la orientación de un Baby Boomer, por ejemplo (una persona nacida entre el '45 y el '64), mantiene hábitos, formas y la cultura de quién la está formando. Ahora, en el momento en que esa organización se mantiene en el tiempo, necesariamente muchos de sus empleados vendrán provenientes de las generaciones más jóvenes, ya sea la X o la Y, con nuevos patrones culturales, formas, paradigmas. Es un desafío para toda organización, el poder adaptarse a los cambios del entorno, tanto con el objetivo de captar los mejores recursos humanos, aquellos responsables por gestionar y desarrollar exitosamente la empresa cuando sus jefes actuales ya no estén, como también para lograr entender las nuevas formas de consumo, ya sea de productos o servicios, que podrán desarrollar en el mercado.

En la actualidad, la generación Y (personas nacidas entre 1981 y el 2000) ya está presente en la totalidad de las organizaciones pero, ¿las empresas se han adaptado a sus demandas? ¿las compañías están modificando sus valores culturales, su cosmovisión, sus esquemas de motivación, con el objetivo de que la nueva generación se sienta cómoda e integrada trabajando dentro de las mismas? Indagando incluso un poco más profundamente, si existe una brecha entre la oferta por parte de las empresas y la demanda de las nuevas generaciones, ¿esta diferencia es igual en todos los rubros, en todos los mercados? ¿O es que algunas empresas, que necesitan más de la innovación, como las digitales, los laboratorios, entendieron que es requisito para ser exitosos en su mercado y han sabido adecuarse a los "nuevos" de forma más rápida?

La presente tesis pretende investigar si las empresas argentinas, más precisamente las ubicadas en la Ciudad de Buenos Aires y el Área Metropolitana de Buenos Aires, incluyen, en la gestión de sus recursos humanos, ya sea con estructuras de compensaciones, clima y valores organizacionales, comunicación y relacionamiento de los empleados, a las necesidades y demandas de las nuevas generaciones.

La investigación establecerá primeramente una reseña sobre los conflictos intergeneracionales presentes en las organizaciones, sólo a modo de puesta en

contexto, para luego intentar determinar si las demandas de la Generación Y están siendo escuchadas y satisfechas.

Para comenzar a abordar el tema planteado cabe señalar la definición de "Generación" según la Real Academia Española: *"Un conjunto de personas que, por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos."* (lema.rae.es)

Sumado a esto, Alejandro Mascó, plantea en su libro "Entre generaciones"<sup>1</sup> que no se trata solamente de coordenadas socio-históricas en común, sino que sus presentes se encuentran en tensión con sus pasados y futuros:

*"En cada plano, aparecen distintos representantes. Nuestros padres, aquellos que nos crían, son depósitos de tiempos pasados que se escurren en nuestro presente y que todavía impactan en el tiempo que vivimos y en nuestra vida. Nuestros hijos son lo opuesto, la vanguardia, lo nuevo. Son las tensiones intergeneracionales, entre generaciones (las nuestras y las de ellos) que, según como se mire, amenaza o enriquece la vida y también el trabajo en las organizaciones."* (Mascó, 2012, p. 16)

Las organizaciones, ya sean empresas con y sin fines de lucro, el gobierno, la familia o las instituciones, se encuentran inmersas en estas tensiones. Estudiar, entender y trabajar sobre estas diferencias las enriquecerá y ayudará a que logren los objetivos por los cuales fueron creadas.

Paula Molinari, en su libro *Turbulencia Generacional*<sup>2</sup>, describe dos conceptos; el de *"Mentalidad Generacional"*, la cual es formada por los acontecimientos que una generación tiene que vivir, desde la historia familiar, el relacionamiento con sus pares, los eventos y héroes de cada época. Todo esto forma modelos mentales y maneras de entender, interpretar y valorar el mundo. Según Molinari una Mentalidad Generacional es *"un conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos por un grupo como resultado de una historia común"*

---

<sup>1</sup> El libro de Alejandro Mascó "Entre Generaciones" describe las distintas culturas generacionales, al tiempo que destaca el valor que tiene construir equipos intergeneracionales en las organizaciones, para atraer nuevos consumidores y desarrollar nuevos productos.

<sup>2</sup> "Turbulencia Generacional" de Paula Molinari efectúa un análisis de las distintas generaciones presentes en las organizaciones hoy en día, enmarcándolo en las tendencias, que sobrepasan a las generaciones, y la cuales, las empresas tendrán que considerar seriamente para ser capaces de retener y captar talento.

(Molinari, 2012, p. 40). De esto se desprende el segundo concepto, la "personalidad generacional", que será configurada por la primera.

Las tres generaciones que hoy trabajan conjuntamente en las organizaciones son:

- Los Baby Boomers (nacidos entre 1945 y 1964)
- La Generación X (nacidos entre 1964 y 1980)
- La Generación Y (nacidos entre 1981 y 2000)

La importancia del entendimiento de los problemas intergeneracionales radica en que éstos repercuten, entre otras cosas, en resultados y performance dentro de las empresas. Las mismas entienden cada vez más, que la gestión de la diversidad será clave para seguir obteniendo resultados.

Gestión de la diversidad significa entender que los diferentes puntos de vista, opiniones, formas de consumo y comunicación, enriquecen a los equipos de trabajo. Las interacciones entre las distintas generaciones pueden generar nuevas estrategias de negocio.

Mascó señala que las empresas deben integrar a las nuevas generaciones porque las que lo hacen tienen equipos con mayor creatividad e innovación, gestionan mejor y atraen a los talentos, definen mejores modelos de negocio y fomentan un mayor compromiso dentro de su organización.

*"Las fuerzas laborales más diversas tienen mejor performance y resultados que las integradas por grupos homogéneos. Se ha estudiado en diferentes organizaciones y países, que la capacidad de los grupos de trabajo heterogéneos, para el mejor entendimiento de los consumidores y clientes es claramente mucho más elevada, además de la diversidad de pensamiento, palabra y capacidad de discusión y discernimiento que estos grupos permiten, y enriquecen así a sus diferentes integrantes."* (Mascó, 2012, p. 20)

Hoy no todas las empresas tienen a la gestión de la diversidad como uno de sus elementos clave para que los modelos de negocio continúen siendo exitosos, ello representa una oportunidad, una ventaja competitiva para quienes lo practiquen, lo entrenen y sean exitosos en la materia. Ejemplo de esto son Google, Facebook, Starbucks, entre otras.

Ahora, entendiendo que la gestión de la diversidad, el fomentar equipos de trabajo intergeneracionales, interdisciplinarios, transversales a los sectores, heterogéneos, genera mejores resultados. Pensando también que la



Generación Y ya es un porcentaje muy grande dentro de las organizaciones, ¿cómo afectarán los resultados de quienes no adopten nuevos esquemas de trabajo? De quienes mantengan las mismas reglas de juego siendo que las demandas, el entorno ha cambiado.

El principal objetivo de la investigación es, en primer lugar, poder efectuar un análisis para entender el cuadro de situación de las empresas argentinas respecto a la satisfacción de parte de sus empleados, analizados por generaciones y al compromiso de los mismos. Y en segundo lugar, tomar como referencia los reclamos o demandas de las nuevas generaciones para establecer una línea de iniciativas, cambios que deberán hacer las organizaciones con el objetivo de adecuarse de mejor manera al entorno, mejorando sus posibilidades de ser exitosas en el futuro.

La hipótesis del trabajo es que las empresas argentinas, mas precisamente las situadas en Buenos Aires y AMBA, no gestionan los recursos humanos teniendo en cuenta las demandas de las nuevas generaciones. Esto debería verse reflejado en una menor satisfacción y menor compromiso por parte de las nuevas generaciones que sus predecesoras.

Paula Molinari, en su libro "Turbulencia Generacional" señala: *"La mayoría de las organizaciones sigue el paradigma Baby Boomer en su estrategia de beneficios. Y esto suele ocasionar conflictos con las generaciones más jóvenes, que vinculan al reconocimiento con la autonomía, y no con los objetos de status."* (Molinari, 2012, p. 84)

Por otro lado, la investigación segmentará las encuestas teniendo en cuenta el rubro de las empresas, para entender si las organizaciones más nuevas, innovadoras, probablemente pertenecientes a los rubros de internet, digitales, agencias y laboratorios han trabajado más sobre la gestión de la diversidad, se han adaptado a las nuevas tendencias del mercado en detrimento de las empresas menos orientadas a la innovación; consumo masivo, retail y servicios.

Entonces, en principio, la investigación buscará comprender cómo se encuentran las distintas generaciones dentro de las empresas. Tomando en consideración dos variables claves que repercuten en la productividad de los individuos como lo son:

- **La satisfacción laboral:** Entendida como el grado de conformidad de un individuo respecto al trabajo que realiza. Esto incluye la remuneración, el tipo de empleo, las relaciones, el aprendizaje y otras variables que se detallarán luego.

- **El compromiso:** Entendido como el grado de involucramiento entre la productividad y eficiencia de los empleados para con la empresa. La participación activa de éstos para contribuir al éxito de la firma.

Mientras la primer variable hace mayor hincapié al ambiente de trabajo, a la oferta de la empresa adecuada o no a la demanda de sus empleados, la segunda variable resalta el grado de apego, de fortaleza que tiene el vínculo del empleado para con la organización.

En el presente trabajo se buscará validar si efectivamente ambas variables tienen una correlación positiva y alta: A mayor satisfacción laboral mayor compromiso y viceversa.

El diseño de la investigación será mixto; integrará elementos cuantitativos y cualitativos. El primero será una encuesta, realizada a distintas personas, pertenecientes a diferentes empresas y segmentadas por generación, constará de indicadores (preguntas) que representen su grado de satisfacción laboral y su compromiso. Como complemento, se realizarán entrevistas a integrantes de la Generación Y, indagando sobre sus opiniones respecto a la gestión de los recursos humanos por parte de las empresas y a cómo estos influyen en su performance.

En el primer capítulo se desarrollará el marco referencial, que constituye una reseña sobre los distintos autores y teorías relacionadas con el tema de la presente investigación, desde los conceptos de generación, hasta la aplicación en el mercado laboral, la gestión intergeneracional y por otro lado, el impacto de las políticas de recursos humanos en el aspecto financiero de las organizaciones.

En el segundo capítulo se detalla el diseño de la investigación, que se ha valido para su desarrollo de elementos cuantitativos, como lo fueron las encuestas a empleados en distintas organizaciones de Buenos Aires y alrededores, y de elementos cualitativos; encuestas realizadas a integrantes de la Generación Y orientadas al entendimiento pormenorizado de sus relaciones en el ámbito laboral.

El capítulo 3 desarrolla, valiéndose ya de los resultados de la investigación y contrastándolos con otros estudios, la naturaleza de la relación entre la satisfacción laboral por parte de los empleados y su compromiso con la empresa.

En el capítulo 4 se analiza de manera pormenorizada la satisfacción laboral recorriendo las distintas dimensiones que la componen. Mientras que en el capítulo 5, se aborda, de la misma manera la segunda variable analizada por la investigación: el compromiso por parte de los empleados hacia la empresa y con el mismo trabajo que ellos realizan.

Finalmente, antes de las conclusiones de la investigación, en el capítulo 6 se intenta descubrir cómo varían los resultados obtenidos analizando separadamente los distintos rubros de las empresas de los encuestados, con el objetivo de contrastar si es que los empleados Millennials, que trabajan en empresas innovadoras, estarán más satisfechos y comprometidos que sus pares que lo hacen en empresas tradicionales.

## CAPÍTULO 1: MARCO REFERENCIAL

Retomando la definición de la Real Academia Española, una generación es un conjunto de personas que por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos. Ahora, para Mannheim es evidente que la coincidencia de nacimientos no es razón suficiente para establecer vínculos efectivos:

*“Resulta fácil probar que el hecho de la contemporaneidad cronológica no basta para constituir posiciones generacionalmente afines. Nadie querría sostener que la juventud china y la alemana se encontraran en afinidad de posición en torno a 1800. Sólo se puede hablar, por lo tanto, de la afinidad de posición de una generación inserta en un mismo período de tiempo cuando, y en la medida en que, se trata de una potencial participación en sucesos y vivencias comunes y vinculados” (Mannheim, 1993, p. 216)*

El ejemplo de Mannheim contrastando dos conjuntos poblacionales como el alemán y el chino, el occidente y el oriente, puede resultar extremo y servir para ejemplificar el punto, pero incluso las diferencias podrían darse dentro de los límites de un mismo país. Probablemente en Argentina, los valores culturales dentro del interior del país no son 100% compartidos con los de la ciudad de Buenos Aires y sus zonas aledañas. Entonces, el factor geográfico juega un rol fundamental en algunas construcciones culturales y sociales, que luego son tomadas por las diferentes generaciones.

La presente investigación se circunscribe a la ciudad y el área metropolitana de Buenos Aires pero, más aún, investiga las relaciones generacionales en un ámbito específico: las organizaciones, las empresas, sean o no con fines de lucro. Muchos autores se han preocupado por investigar esta problemática que está tan presente y latente hoy en día.

El interés de los investigadores comenzó a modo descriptivo, es decir, muchos textos empezaron retratando las características de la generación Y, sus diferencias con las predecesoras, más que nada con la Gen X y los Baby Boomers.

El libro *“Millennials rising: The next great generation”* escrito por Howe, Strauss y Matson destaca una visión positiva sobre los jóvenes, señalando que son inteligentes, tienen buenas formas, optimistas y no escuchan demasiado lo que

el resto tiene para decirles. En Argentina, *"Entre Generaciones"* libro cuyo autor es Alejandro Mascó recorre brevemente las 3 generaciones que actualmente se encuentran en las organizaciones y realiza un breve esbozo sobre lo que será la Generación Z, o lo que actualmente demuestran los niños, más que nada con su relacionamiento con la tecnología. El libro es fuente de la presente investigación ya que intenta ubicarse en un punto de vista más comprensivo sobre las diferencias generacionales, habla sobre los prejuicios de lo viejo sobre lo nuevo e intenta constantemente salirse de esa disyuntiva. Según Mascó, la única razón por la cuál muchos jefes en organizaciones califican a los Millennials con las tres "i" (impertinentes, infieles e irrespetuosos) tiene que ver con que prejuizan actitudes y formas desde su particular punto de vista. Entonces, la intención del autor, así como la intención de la presente investigación, es reflejar lo abordado por sobre los prejuicios generacionales que cada mirada pueda poseer.

La preocupación central por parte de muchos teóricos e incluso de muchas empresas, sea de la dirección de las mismas o del área de recursos humanos, al encontrarse con problemáticas generacionales cada vez más intensas y recurrentes dentro de las organizaciones, comenzó a ser cómo gestionar con estos nuevos desafíos.

Dentro de esta nueva oleada, muchos autores (en su mayoría estadounidenses en principio) como Bruce Tulgan, Amy Glass, Carolyn Martin, abordaron temáticas relacionadas a cómo manejar a los nuevos jóvenes, cuáles eran sus códigos, cómo comportarse como jefes dentro de las organizaciones para lograr resultados efectivos, entonces escribieron libros como *"Managing Generation Y: Global Citizens Born in the Late Seventies and Early Eighties"*, *"Keeping the Millennials"*, *"Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y"* y *"Understanding generational differences for competitive success"*.

Dos libros argentinos aportan una nueva y diferente mirada sobre las generaciones en el ámbito de las empresas. El primero es *"Conexión Intergeneracional"*, escrito por Franichevich y Marchiori, que comienza haciendo el mismo recorrido que Mascó, posicionándose en una mirada por sobre las generaciones, para tratar de entenderlas, no desde una perspectiva de otra generación, sino como algo nuevo, ni bueno ni malo. Luego proponen

un sistema, al concluir con que las diferencias generacionales dentro de las organizaciones se acrecentarán a lo largo del tiempo, para que las mismas puedan ajustarse a las nuevas miradas de una manera más dinámica. Construyendo equipos multigeneracionales, donde el juicio personal quede por momentos relegado.

El siguiente libro es "*Turbulencia Generacional*" de Paula Molinari, que no es una investigación descriptiva, que retrata las diferencias y particularidades de cada una de las generaciones, sino que se ubica tratando de analizar las tendencias en las que cada una de las generaciones está inmersa. Según Molinari, entender las tendencias que muestra el mundo contemporáneo nos permite, por un lado, dejar de luchar en contra de cuestiones que finalmente se presentarán y en las que, si una organización se relega, solo perderá oportunidades, y por otro lado, poder avizorar estratégicamente cuál será el futuro, estableciendo escenarios más probables para que las organizaciones se ubiquen y piensen más en el largo plazo.

Por otro lado, la presente investigación analizará las políticas de recursos humanos, percibidas desde los propios empleados de las empresas, es decir, desde "sus usuarios" para establecer niveles de satisfacción de las personas, dentro de las organizaciones, así como también su grado de compromiso.

No menos importante es la conexión de la gestión de éstas iniciativas con los beneficios financieros de las empresas y esto está muy bien abordado por Cascio y Boudreau en "*Investing in People*". Se realizan análisis, estudios estadísticos, que validan las relaciones entre las iniciativas en recursos humanos con el valor económico aportado a la organización así como también recomendaciones sobre cómo escoger qué política o línea de recursos humanos será la más adecuada para cada empresa y eliminar las que no funcionen.

La investigación desarrolla métricas muy útiles, las cuales permiten a una empresa alinear sistemáticamente los esfuerzos en el sector de RR. HH. con los objetivos estratégicos de la misma. Cascio y Boudreau muestran exactamente como elegir, implementar y utilizar sistemas para mejorar las decisiones, para optimizar la efectividad organizacional y maximizar los esfuerzos. Explora las relaciones existentes entre las actitudes de los empleados, motivadas a su vez por la satisfacción y compromiso en el trabajo,

con los resultados económicos de la empresa, pasando por la imagen percibida por sus consumidores y la atención recibida en los locales.

La presente investigación toma como referencia los análisis desarrollados por Cascio y Boudreau ya que permiten establecer relaciones entre satisfacción, compromiso y productividad por parte de los empleados. En *"Investing in People"* se concluye en que la satisfacción de los empleados y su compromiso son los mejores predictores de la participación de los mismos dentro de la empresa. Estas variables reflejan la percepción que ellos tienen de las ventajas de asistir al trabajo y hacer un buen trabajo: competencia, logro y auto realización.

El favor que realizan los autores radica en que, la gestión orientada a mejorar la calidad del trabajo dentro de las organizaciones podrá ser perseguida por aquellos jefes que busquen mejorar "desinteresadamente" el ambiente de trabajo, pero también sobre aquellas personas que lo quieran hacer persiguiendo fines financieros y económicos. Los beneficios en el clima de trabajo tienen impactos en las personas y en los resultados de las empresas y el aporte de los autores es la explicación estadística de estos postulados.

Sears y SYSCO, dos empresas que establecen métricas (modelos parecidos a Balanced Scorecard) para entender las relaciones entre la atención de los empleados en las distintas tiendas, las ventas, la percepción de los clientes, etc. (Ver cuadros en Anexo, referencia 1)

Por ejemplo, Sears podía predecir que si en una tienda particular el nivel de "actitud de los empleados" era 5 puntos mayor a la media de tiendas comparables y el beneficio total de las tiendas comparables era de 5, en esta tienda particular sería de 5.5 por ciento.

Entonces, el avance en el reconocimiento de estos impactos dentro de las empresas concluirá en que le otorguen una mayor importancia y relevancia dentro de todas sus decisiones.

Otra de las fuentes citadas por la presente investigación es el Instituto Great Place to Work, una empresa que tiene el objetivo de definir aquellas organizaciones consideradas como buenos lugares para trabajar, es decir, quienes poseen buen clima laboral. Es una empresa con fines de lucro, por lo cual toda organización que pretenda ingresar a sus rankings debe pagar un importe. Los resultados son confidenciales, salvo que la empresa se encuentre

dentro de las mejores empresas, en cuyo caso se publican y se presenan, es decir se publican en medios de comunicación, las listas.

Esta empresa sostiene que para que una organización sea un buen lugar para trabajar, debe enfocarse en construir la confianza en todos los niveles. El resultado será una empresa más vibrante, que producirá mejores productos y relaciones satisfactorias.

Los empleados que confían en sus pares construyen un sentido de camaradería que los hace sentir que forman una familia. Todos juntos, producen más que las sumas de sus partes. El instituto asegura que sus análisis a lo largo del mundo demuestran que aquellas empresas que trabajan sobre la confianza entre sus empleados, obtienen mejores resultados financieros, tienen menor rotación, mayor innovación así como también más lealtad de sus consumidores.

La presente investigación tiene el objetivo de analizar, en primer lugar, los niveles de satisfacción y compromiso laboral en empresas de Buenos Aires y zonas aledañas, diferenciando los resultados en base a generación a la que pertenecen los encuestados y al rubro de la empresa en la que trabajan. En segundo lugar, entender en qué situación están muchas empresas respecto a los beneficios que les dan a sus empleados, cómo son percibidos, cuáles son valorados y qué cosas todavía no están haciendo, es decir, cuáles son las nuevas demandas insatisfechas, que constituyen un espacio de mejora, que a la vez, entendiendo la relación de variables que plantean, tanto el instituto de Grate Place to Work como Cascio y Boudreau, también son una posibilidad de incrementar beneficios económicos para las empresas que los pongan en práctica más rápidamente.



## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología de la investigación tiene elementos cuantitativos y cualitativos; los primeros hacen referencia a la encuesta realizada a 150 personas, actualmente trabajando en empresas radicadas en Buenos Aires y zona metropolitana, esa encuesta fue realizada a través de un sitio de internet, es decir, completada directa y voluntariamente por los participantes. Los mismos fueron notificados de que los resultados son confidenciales ya que tienen información sensible sobre sus trabajos. Una vez terminado el proceso de relevo de encuestas, en el momento en que se analizaron los resultados se procedió a efectuar entrevistas con preguntas abiertas con dos objetivos principales, el primero fue corroborar algunos resultados o tendencias que parecían poco claros desprendidos de las encuestas y el segundo fue ahondar en los resultados más interesantes, pero ahora dándole lugar a los interpelados a que dirigieran la orientación de sus respuestas a dónde quisieran. Así es que las entrevistas fueron generadas tanto de manera telefónica como a través de video conferencias, con una guía de preguntas, pero con la premisa de salirse del libreto si es que aparecían respuestas orientadas hacia otro lugar. Estas entrevistas fueron generadas a 5 personas empleadas también en empresas radicadas en Buenos Aires y AMBA, pertenecientes a la generación Y (Ejemplos de preguntas a entrevistados en el Anexo, referencia 3).

La satisfacción laboral y el compromiso constituyen las dos principales variables de la investigación. Ambas son complejas, es decir que, para efectuar su medición se realizó una dimensionalización de las variables, estableciendo a su vez indicadores, a modo de sentencias.

SATISFACCIÓN LABORAL	<b>Compensación y Beneficios</b>	<b>25%</b>
	Estoy conforme con mi salario.	25%
	Se me ofrece capacitación y oportunidades para desarrollarme profesionalmente.	15%
	Siento que se me ofrece una parte justa de las ganancias de la empresa.	15%
	Se me ofrecen horarios flexibles.	15%
	Estoy conforme con las vacaciones que tengo y los días que puedo pedir para realizar trámites personales.	15%
	Tenemos beneficios personalizados: No nos tratan como si todos necesitáramos lo mismo.	15%
	<b>Autonomía y Propósito</b>	<b>20%</b>
	Mi jefe confía en que realizo un buen trabajo sin la necesidad de una continua supervisión.	15%
	Siento que tengo autonomía para desarrollar mi trabajo.	25%
	Mi trabajo tiene significación especial. Para mí, esto no es sólo "trabajar aquí".	20%
	Mi jefe me mantiene informado sobre los cambios importantes en la empresa.	10%
	Mi jefe me consulta sobre decisiones que repercuten en mi trabajo.	10%
	Me siento bien por la forma en que contribuimos a la sociedad.	20%
	<b>Trabajo como Disfrute</b>	<b>20%</b>
	Este es un lugar amigable para trabajar.	15%
	Si cambiara de área o de sector, mis nuevos compañeros me harían sentir cómodo.	15%
	En este trabajo me siento físicamente seguro.	10%
	La organización me anima a equilibrar mi vida personal con el trabajo.	20%
	Me gusta venir a trabajar, lo siento como un disfrute y no como un deber.	25%
	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.	15%
	<b>Eficiencia y Efectividad Organizacional</b>	<b>15%</b>
	Las reuniones de trabajo tienen un propósito y son eficientes.	25%
Me dan los recursos y equipos necesarios para hacer mi trabajo.	25%	
Mi jefe me comunica claramente sus expectativas.	15%	
Los jefes son competentes para manejar el negocio	10%	
Los jefes tienen un panorama claro de cuáles son los objetivos.	15%	
Los jefes hacen un buen trabajo asignando y coordinando al personal.	10%	
<b>Acompañamiento, Soporte y Feedback</b>	<b>20%</b>	
Cuando realizo mi trabajo puedo contar con la cooperación de las personas.	15%	
Puedo hacerle a mi jefe cualquier pregunta y recibir una respuesta directa.	10%	
Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	10%	
Mi jefe muestra agradecimiento por mi buen trabajo y esfuerzo extra.	15%	
Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos.	15%	
Los jefes reconocen que pueden cometerse errores cuando realizamos nuestro trabajo.	15%	
Tengo reuniones periódicas con mi jefe, en las cuales hablamos sobre las cosas que debo mejorar.	20%	

**Variable Satisfacción Laboral. Se establecieron pesos específicos para cada dimensión de análisis, así como también para cada indicador, que fue expresado a modo de sentencia.**

COMPROMISO	<b>Vigor</b>	<b>33%</b>
	Entiendo la conexión entre mi trabajo y los objetivos estratégicos de la compañía.	25%
	Mi trabajo me resulta cansador, me demanda mucha energía mental.	25%
	Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para hacer mi trabajo.	25%
	Cuando algo me resulta difícil, pongo mayor empeño en lograrlo.	25%
	<b>Dedicación</b>	<b>33%</b>
	Mi trabajo tiene significación especial. Para mí, esto no es sólo "trabajar aquí". <sup>2</sup>	25%
	Cuando veo lo que logro en el trabajo, me siento orgulloso.	25%
	Como trabajo haciendo lo que me gusta, quiero hacerlo siempre de la mejor manera.	25%
	Me gusta el tipo de trabajo que realizo.	25%
	<b>Concentración</b>	<b>33%</b>
	Siento que el tiempo aquí dentro se pasa muy rápido.	25%
	Cuando tengo un deadline, trato de cumplirlo, así esto implique trabajar más de la cuenta	25%
Estoy dispuesto a trabajar muy duro para que la compañía sea exitosa.	25%	
Una vez que el trabajo es realizado, tengo una sensación de alivio y felicidad.	25%	

**Variable Compromiso.**

Las filas marcadas con color son las dimensiones: Cada una de ellas constituye una parte de la variable a analizar, sea la satisfacción laboral o el compromiso. El peso atribuible está designado con el valor porcentual a su derecha. A su

vez, las dimensiones se desagregan en indicadores, que en el caso del presente modelo de encuesta constituyen sentencias, que también poseen valoraciones ponderadas (señaladas a su derecha).

Las respuestas de los encuestados estaban cerradas según la misma escala en todos los casos:

Completamente de acuerdo	5
Frecuentemente de acuerdo	4
A veces de acuerdo y a veces no	3
Frecuentemente en desacuerdo	2
Completamente en desacuerdo	1

Las sentencias, siempre expresadas de manera positiva, definen que cuanto más esté de acuerdo el encuestado con lo expresado en el postulado o cuanto más recurrentemente se cumple lo mencionado, mayor será la valoración. Es decir, más satisfacción laboral o compromiso.

Las encuestas (cuyo modelo se encuentra en el Anexo, referencia 2) fueron diseñadas online y enviadas por correo electrónico. Se gestionaron de manera confidencial. Se recabaron 150 registros de distintos empleados en compañías argentinas, más precisamente de la Ciudad de Buenos Aires y el Área Metropolitana. No se tuvieron en cuenta quienes no eran empleados, quienes desarrollaban su propio negocio, porque el objetivo de la investigación es entender cómo es percibida en los empleados, la gestión de recursos humanos de las distintas empresas.

Los registros analizados, fueron divididos a la vez por rubro de organización y generación a la cuál pertenecía cada encuestado. Por último, para entender la generación de los mismos, no sólo se utilizó el año de nacimiento (si bien fue la variable que más peso tuvo en la consideración) sino también algunas preguntas de carácter cualitativo que ilustran pensamientos típicamente característicos de cada generación, como por ejemplo, *"en qué cree que radica la autoridad de su jefe sobre usted"*, las respuestas más basadas en el privilegio de la jerarquía organizacional, son más afines a los Baby Boomers, mientras que las nuevas generaciones considerarían que nuestro jefe tiene autoridad sobre nosotros dado que sabe más sobre los temas y mientras que lo

demuestre, sin embargo, no debe dejar de escuchar nuestros puntos de vista y opiniones.

La estructura de las encuestas fue realizada teniendo dos referencias importantes: Por un lado, el modelo de Grate Place to Work que se entrega a los empleados, en el cuál se establecen una serie de sentencias, agrupadas en pilares (credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería). De ese modelo se extrajeron sentencias que eran relevantes y desecharon otras que no lo eran. En cuanto a las formas, se mantuvo la misma escala de posibles respuestas (cerradas) pero, a diferencia de "GPTW", se tuvieron en cuenta las respuestas neutras ("A veces de acuerdo y a veces no").

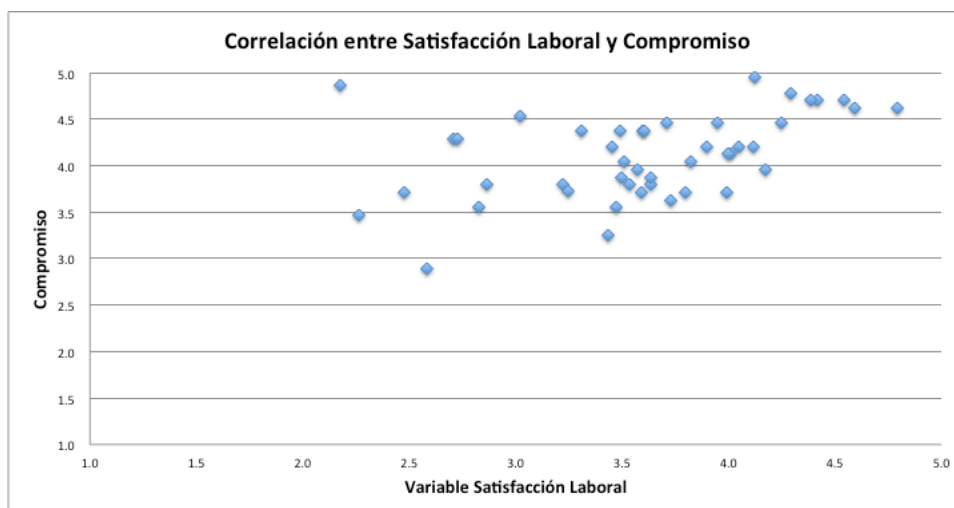
Por otro lado, la investigación se valió del análisis de Cascio y Boudreau en *"Invirtiendo en las personas: El impacto financiero de las iniciativas de recursos humanos."* Los autores analizan el impacto financiero de las políticas de gestión de recursos humanos. Así como establecen métricas para su seguimiento dentro de las empresas. En el presente trabajo se tuvo su dimensionalización de la variable "Compromiso" ya que es un aspecto que las empresas relevadoras de clima de trabajo dejan de lado.

### CAPÍTULO III: ENTENDIENDO LA RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO

Uno de los supuestos más importantes de la investigación es que la satisfacción laboral y el compromiso se afectan mutuamente, es decir, que están relacionados y también, que esta correlación, para utilizar el termino estadístico de relación entre dos variables, es positiva. Es decir, a mayor satisfacción laboral, mayor compromiso y viceversa.

Efectivamente atendiendo a los resultados de las encuestas encontramos una correlación positiva y relativamente fuerte entre las dos variables. La correlación es de 0.53. Entendiendo que la correlación más alta posible sería de 1, podemos validar que una parte importante de la cantidad de satisfacción laboral que tiene un individuo también se refleja en el compromiso que éste tiene y viceversa. El individuo con mayor compromiso hacia la empresa probablemente estará satisfecho dentro de la organización.

El siguiente gráfico de dispersión muestra que la mayoría de los puntos (personas encuestadas) que se sitúan en valores altos de compromiso, también lo están hacia la derecha, es decir en valores altos de satisfacción laboral. Así como también podemos observar que son muy pocos los puntos que están altos en compromiso y bajos en satisfacción laboral.



Este valor de correlación nos demuestra que las empresas hacen bien en incentivar ya sea la satisfacción laboral de sus empleados como el compromiso de los mismos. Ya que un cambio positivo en alguna variable impactará positivamente en la otra.

Esto significa también que los esfuerzos de las áreas de recursos humanos orientados a mejorar las condiciones de los empleados y a que estos perciban un mejor ambiente de trabajo concluirán con un mayor compromiso de los mismos.

Ahora, la correlación positiva entre las variables no implica, ni demuestra, una relación de causalidad entre ninguna de ellas. Es decir, no podemos saber si es que la mayor satisfacción laboral provoca un mayor compromiso o el mayor compromiso redundante en una mayor satisfacción.

Ahora, cuando desagregamos la correlación en las distintas generaciones podemos ver que los Baby Boomers poseen el número más bajo, aunque obviamente sigue siendo positiva, y la generación X e Y está con niveles mucho más altos. Esto tiene dos análisis posibles, por un lado, la menor cantidad de personas encuestadas pertenecientes a la generación de Baby Boomers necesariamente hace que la muestra sea más susceptible al error, por otro lado, podemos pensar que las personas pertenecientes a la Generación X e Y tienen una mayor alineación entre las dos variables, quienes están poco satisfechos en su trabajo no tienen mucho compromiso y quienes están muy satisfechos están más comprometidos. Podemos pensar entonces, que también es una cuestión generacional la importancia de la relación entre las dos variables. Tal vez para un Baby Boomer su compromiso no dependa tanto de cuán satisfecho está.

<b>BABY BOOMERS</b>	
Coefficiente de correlación	0.37
Personas encuestadas	30
<b>GEN X</b>	
Coefficiente de correlación	0.60
Personas encuestadas	68
<b>GEN Y</b>	
Coefficiente de correlación	0.52
Personas encuestadas	52

Por otro lado, las variables de satisfacción laboral y compromiso tienen derivaciones en la performance financiera de las empresas. Esto, que uno puede considerar como de sentido común, es decir, si los empleados se sienten bien donde trabajan y están comprometidos en los resultados, tendrán

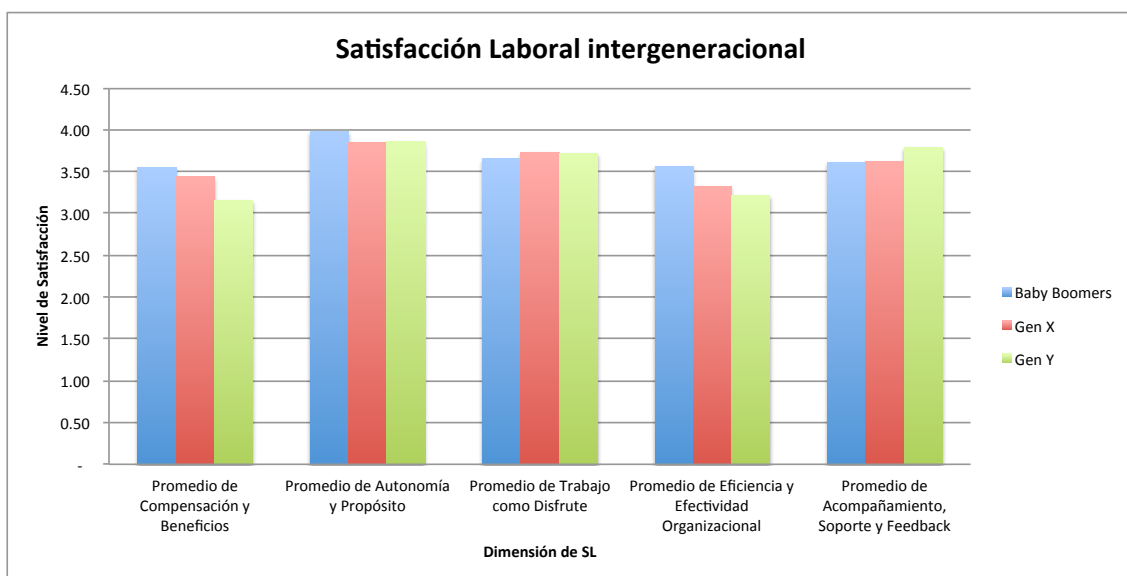
injerencia positiva en los beneficios de las empresas, fue investigado por los autores previamente citados en el marco referencial Cascio y Boudreau quienes desarrollaron métricas y, al mismo tiempo, investigaron empresas que armaron herramientas de seguimiento de iniciativas.

## CAPÍTULO IV: SATISFACCIÓN LABORAL

Cuando observamos los valores de Satisfacción Laboral para cada una de las generaciones, primero se desprende que son valores similares, no hay una gran diferencia en ninguno de los casos. Los Baby Boomers son los más satisfechos con un valor general de 3.7, seguidos por la Generación X con 3.6 y por último la Generación Y con 3.5.

Esto podría validar el hecho de que hoy, las empresas, gestionadas por Baby Boomers y Gen X, diseñan políticas de recursos humanos más acordes a sus necesidades y no a las de la nueva generación (hablando del mercado laboral). Pero sin embargo, la realidad es que los valores son tan similares que no deberían conducir a conclusiones tan tajantes. Sino por el contrario, podríamos pensar que, los integrantes de la nueva generación poseen en líneas generales los puestos más "junior" dentro de la empresa, con los sueldos más bajos y tareas más operativas, por lo que, si los niveles de satisfacción son parecidos, entonces las empresas no están gestionando tan mal después de todo.

Lo que resulta más enriquecedor desde el punto de vista de los resultados obtenidos se ve cuando se analiza de forma pormenorizada, tanto las 5 dimensiones que componen la satisfacción laboral: 1. Compensación y beneficios 2. Autonomía y propósito 3. Trabajo como disfrute 4. Efectividad organizacional 5. Acompañamiento, soporte y feedback. Y más aún, cuando se llega a entender los distintos niveles de satisfacción por pregunta.



**La satisfacción laboral desagregada en sus 5 dimensiones y también abierta por generación.**



## A. Compensación y beneficios

La dimensión "compensación y beneficios" hace referencia a la parte tangible que una organización otorga a sus empleados en contraprestación a los servicios de los mismos. Ya sea el sueldo, vacaciones, bono por performance, horarios flexibles, beneficios corporativos, etc.

\* Los siguientes gráficos constituyen los resultados de las encuestas realizadas en la investigación, los valores se desprenden de una escala de 1 a 5 y el peso, es la ponderación que representa la sentencia sobre la dimensión relevada).

		BB	GEN X	GEN Y
<b>Compensación y Beneficios</b>	Peso	<b>3.55</b>	<b>3.44</b>	<b>3.16</b>
Estoy conforme con mi salario.	25%	3.4	3.4	2.9
Se me ofrece capacitación y oportunidades para desarrollarme profesionalmente.	15%	3.5	3.4	3.2
Siento que se me ofrece una parte justa de las ganancias de la empresa.	15%	3.1	2.9	2.2
Se me ofrecen horarios flexibles.	15%	3.5	3.6	4.2
Estoy conforme con las vacaciones que tengo y los días que puedo pedir para realizar trámites personales.	15%	4.5	4.3	4.1
Tenemos beneficios personalizados: No nos tratan como si todos necesitáramos lo mismo.	15%	3.3	3.1	2.6

### Compensación y Beneficios: Dimensión de Satisfacción Laboral, desagregada por sentencias y abierta por generaciones.

Aquí la Generación Y se encuentra significativamente por debajo de las otras, más que nada en las sentencias que hacen referencia a la parte más "tangible" de la compensación, que es el salario. Respondieron negativamente a las sentencias "Estoy conforme con mi salario" y "Siento que se me ofrece una parte justa de las ganancias de la empresa".

Existe una relación manifiesta entre edad y compensación, asumiendo que la edad conlleva experiencia laboral. Entonces quienes poseen más antigüedad, tienen a la vez mejores salarios, eso es razonable, sin embargo los Baby Boomers también podrían "sentir" inconformidad con su sueldo.

Ahora, también se podría asumir que el valor percibido del salario posee intrínsecamente carácter relacional, es decir, que nosotros comparamos su valor actual con su valor inmediato pasado y además, lo comparamos con nuestros parientes, amigos, conocidos que trabajan en lugares semejantes. Esta definición sustenta el hecho de que, no necesariamente los Baby Boomers estarán más satisfechos que los más jóvenes por ganar más que ellos, porque no serán su parámetro de comparación.

Al preguntarle a empleados pertenecientes a la generación Y si consideraban justo su sueldo, hicieron hincapié en su inconformidad, pero tampoco consideraron que la edad es una variable que necesariamente impactará en el salario, aunque si lo es la experiencia. Un joven integrante de la Generación Y, empleado en una empresa logística destacaba:

*"El derecho de piso siempre lo pagás, generalmente las condiciones de contratación son mas bajas para los jóvenes que recién arrancan, muchas veces la empresa se aprovecha de sus deseos o ganas de poder tomar el puesto de trabajo, priorizando los intereses profesionales a remuneraciones mas bajas que los experimentados. Por otra parte, cabe destacar que la experiencia de una persona debe ser reconocida, pues también debería ser pagada justamente."*

Los entrevistados no consideran al hecho de ser joven como una traba que podría tener una empresa a la hora de contratarlos, sino que apuntan a la experiencia, al tiempo que reconocen que la misma debe ser valorada, pues ellos en un par de años se encontrarán en otra posición en la empresa y querrán obtener los beneficios.

Por otro lado, se destaca como un valor relevante el hecho de la flexibilidad que las empresas están otorgándole a sus empleados, teniendo en cuenta horarios, de entrada y salida, posibilidad de pedir el día para efectuar trámites personales, etc. Esto, que se observa en el análisis de las encuestas sobre la sentencia "se me ofrecen horarios flexibles", se valida en las entrevistas personales.

Florencia trabaja en una empresa de Retail, en el área de comercio exterior, señala al respecto:

*"Los horarios son flexibles ya que sí bien el horario oficial es de 9 a 18 sí por ejemplo tenés que cursar podés adaptar la jornada entrando antes y saliendo más tarde. Mismo caso para las madres que precisan salir antes. Esa flexibilidad obtenida es lo que más valoro de la empresa, por arriba de muchas cosas. Uno pasa la mayor parte del día encerrado en una oficina lo que resulta muy difícil ocuparse de asuntos personales."*

Yendo un paso más adelante Florencia cree que la empresa podría implementar el "home office" un día a la semana permitiendo trabajar de forma

remota a sus empleados, optimizando sus tiempos y logrando una motivación del personal.

Otro punto muy rescatado por los integrantes de la nueva generación en el mercado laboral es la oferta de capacitaciones por parte de la empresa, estén estas relacionadas con la labor que realizan los empleados o sean para formarlos más a nivel generalista. Una tendencia marcada medianamente con la Generación X, acentuada con la Generación Y, es que la capacitación que los empleados buscan no es sólo la formal y escolar, sino que el objetivo es el aprendizaje permanente, en sus puestos de trabajo, con actividades que les permitan desarrollar nuevas herramientas para aplicarlas en su ambiente directo.

En los resultados de la sentencia "Tenemos beneficios personalizados: No nos tratan como si todos necesitáramos lo mismo." se puede ver claramente que la Generación Y exige que las organizaciones sean más inteligentes y entiendan que todos los empleados no tienen las mismas necesidades, el nivel de satisfacción es de 2.6, mientras que los Baby boomers están en 3.3 y la Gen X en 3.1. Y es que gestionar a cada colaborador requiere de nuevas habilidades por parte de los jefes y de las organizaciones. Requiere flexibilidad, velocidad en la toma de decisiones y prácticas más profesionalizadas.

## B. Autonomía y propósito

Esta dimensión comprende la autogestión del trabajo de los empleados, entendido como la capacidad de desarrollar sus actividades sin la continua supervisión de sus jefes, y por otro lado el propósito de la empresa, pero en este caso amén de lo que comercialice o desarrolle la empresa, es analizado desde el punto de vista de sus empleados y lo que pretende observar es si los mismos se sienten satisfechos con el valor que le otorga su organización a la sociedad, o a algún sector dentro de la sociedad.

		BB	GEN X	GEN Y
<b>Autonomía y Propósito</b>	<b>Peso</b>	<b>3.98</b>	<b>3.85</b>	<b>3.86</b>
Mi jefe confía en que realizo un buen trabajo sin la necesidad de una continua supervisión.	15%	4.1	4.1	4.3
Siento que tengo autonomía para desarrollar mi trabajo.	25%	4.3	4.1	4.3
Mi trabajo tiene significación especial. Para mí, esto no es sólo "trabajar aquí".	20%	3.9	4.0	3.8
Mi jefe me mantiene informado sobre los cambios importantes en la empresa.	10%	3.5	3.5	3.9
Mi jefe me consulta sobre decisiones que repercuten en mi trabajo.	10%	3.9	3.4	3.8
Me siento bien por la forma en que contribuimos a la sociedad.	20%	3.9	3.5	3.0

**Autonomía y propósito: Dimensión de Satisfacción Laboral, desagregada por sentencias y abierta por generaciones.**

Teniendo en cuenta las sentencias que hacen referencia al propósito, *"Mi trabajo tiene una significación especial para mí. Esto no es sólo trabajar aquí", "me siento bien por la forma en la que contribuimos a la sociedad"* la Generación Y expresa mayor inconformismo.

Una mayor inconformidad respecto al propósito de la empresa, o del sector donde se trabaja, puede reflejar que la persona, o no está satisfecha con el producto o servicio que provee la empresa, con la forma en que se produce o también respecto a cómo la empresa se inserta en la sociedad en donde está radicada, es decir, qué le aporta a la misma. Esto estaría más orientado a las acciones, cada vez más recurrentes de responsabilidad social empresaria. La Generación Y prefiere a empresas responsables socialmente como empleadores. Las compañías que no están comprometidas con la sustentabilidad tienen cada vez mayores dificultades para captar y retener talento.

Respecto a la autonomía, uno podría asumir que a mayor edad, mayor autonomía para desarrollar el trabajo asignado, ya que una mayor experiencia en el puesto (volviendo a igualar edad con experiencia) conllevaría una mayor capacidad de auto-gestión del mismo. Sin embargo, la Generación Y tiene niveles muy altos de autonomía, por sobre la Generación X e incluso los Baby Boomers.

La generación Y es considerada la más difícil de mantener, pero muchos expertos también coinciden en que son los más productivos. Si esta generación es guiada correctamente, podríamos estar en presencia de grandes profesionales, con altísimo potencial. Sebastián trabaja en el área de ventas:

*"Tengo flexibilidad absoluta por mi rol comercial. Paso mucho tiempo visitando clientes, generando reuniones por lo que mi horario de entrada o salida no es revisado como el resto de los empleados operativos. No suelo tener que dar explicaciones porque trabajamos orientado a resultados (ventas), por ende estos hablan por si mismos."*

Lucas trabaja en una empresa líder en el rubro de entretenimientos, más que nada enfocada en el público infantil, él considera que el producto de su trabajo es una de las cosas más importantes a la hora de continuar y de su búsqueda por seguir mejorando dentro de la empresa:

*"En la compañía estamos orgullosos por el producto que generamos, no a nivel local sino globalmente. Al tener como target a los niños, nos diferenciamos de nuestros competidores garantizándole a los padres que los contenidos que generemos y que reproducimos serán amparados por la marca a nivel global y respetarán lo que ésta significa: no trabajamos con contenidos violentos, ni con mensajes que no sean productivos para los chicos."*

Lucas no orientó su respuesta a las acciones de RSE que genera su compañía, sino más bien a los beneficios de sus productos. Y esto se repitió con varios entrevistados, el propósito trasciende la responsabilidad social empresarial, no significa solamente ayudar escuelas, comedores, realizar tareas comunales, como reforestar una plaza. El propósito, como ellos lo ven, está relacionado con la misión de la empresa, con sus valores, con la forma en que ellos se llevan a cabo.

Florencia, integrante de una empresa de Retail que trabaja en el sector de comercio exterior, hace hincapié en la realización que le provoca ver el producto que logró traer en expuesto en las tiendas:

*"... por ejemplo, lo que uno ingresa al país, que luego se vea en las tiendas. Creo que es lo que nos mueve a todos en mi sector, no representa sólo una realización personal por hacer lo que a uno le llena sino también sentir en que de alguna forma contribuimos con nuestra parte para brindarle el servicio a nuestro cliente interno (es decir a las tiendas) y a la vez al cliente final que puede comprar el producto que desea."*

### **3. Trabajo como disfrute**

"Trabajo como disfrute" hace referencia estrictamente al bienestar de los empleados en el ambiente de trabajo; ya sea desde el punto de vista físico (oficinas, comedor, baños), emocional y psicológico (si es estresante o sano, desafiante, etc.). A la vez refiere también a si la organización busca o no equilibrar la vida laboral con la personal.

Respecto a esto último, muchos autores sostienen que la generación Y trasciende esta dicotomía (vida laboral - vida personal) ya que el trabajo se ve como algo imposible de disociar del resto de nuestras cosas. Entonces lo que se busca es trabajar como vivir.

Si trabajo como vivo entonces puedo ir vestido como regularmente lo hago, puedo pedirle a mi jefe las cosas de una manera clara, directa, como se lo pido a mis padres por ejemplo, y las barreras de horario de salida y entrada ya no tienen tanto sentido porque, esto sumado a que cada vez más empleados poseen laptops, conlleva a que, tal vez me puedo ir del trabajo a las 5 de la tarde, pero de 8 a 10 de la noche me conecto y termino algunas cosas para el día siguiente.

También desde los Baby Boomers, pasando por la Generación X y hasta la Y, existen una tendencia que es que el trabajo se corre del lugar central de la vida del individuo.

Los Baby Boomers viven para trabajar, y así lo han hecho desde jóvenes, los X en cambio, aprendiendo de éstos, trabajan para vivir. Tener una buena vida es contar con la posibilidad de hacer lo que te importa, lo que te gusta. Y en la lista de cosas a tener en cuenta, además del trabajo se encuentran el disfrutar de los amigos, de la familia, etc.

Cynthia, integrante de la Generación Y, señala: *"Considero que a mi empresa le falta progresar en varios aspectos relacionados con los beneficios de recursos humanos, como sería el horario flexible, home office, el hecho de simplificar procesos. De todas formas, esto hoy no me afecta tanto porque trabajo con un equipo muy agradable, de buenas personas, que contribuyen a mi aprendizaje constantemente."*

		BB	GEN X	GEN Y
<b>Trabajo como Disfrute</b>	Peso	<b>3.65</b>	<b>3.73</b>	<b>3.72</b>
Este es un lugar amigable para trabajar.	15%	3.9	3.9	4.4
Si cambiara de área o de sector, mis nuevos compañeros me harían sentir cómodo.	15%	3.5	3.9	3.7
En este trabajo me siento físicamente seguro.	10%	4.1	4.3	4.4
La organización me anima a equilibrar mi vida personal con el trabajo.	20%	3.5	3.3	3.5
Me gusta venir a trabajar, lo siento como un disfrute y no como un deber.	25%	3.5	3.7	3.4
Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.	15%	3.8	3.6	3.5

**Trabajo como disfrute: Dimensión de Satisfacción Laboral, desagregada por sentencias y abierta por generaciones.**

Los resultados de las encuestas reflejan los postulados que sitúan a los Baby Boomers dentro de los empleados que no ven necesariamente al trabajo como disfrute, obteniendo un puntaje menor a ambas generaciones posteriores.

El resultado tan elevado en el postulado que señala "Este es un lugar amigable para trabajar" nos indica que hoy las empresas, por lo menos en lo que a esto respecta, se han sabido adaptar a las nuevas necesidades. Son muchos los

casos de compañías en donde, desde el Management y Recursos Humanos se impulsa al resto de los empleados a cumplir el horario de salida, a no quedarse hasta muy tarde en el trabajo, a desarrollar estilos de liderazgo que sean empáticos, políticos, amigables.

#### 4. Eficiencia y efectividad organizacional

Esta dimensión busca establecer en qué medida los empleados consideran que la empresa posee formas de organización y de gestión orientados a resultados, efectivas y dinámicas. Y si la información, desde los jefes hacia sus equipos, fluye de manera clara y transparente.

Eficiencia y Efectividad Organizacional	Peso	BB	GEN X	GEN Y
		3.57	3.33	3.21
Las reuniones de trabajo tienen un propósito y son eficientes.	25%	3.3	3.2	2.8
Me dan los recursos y equipos necesarios para hacer mi trabajo.	25%	3.8	3.3	3.3
Mi jefe me comunica claramente sus expectativas.	15%	3.5	3.2	3.7
Los jefes son competentes para manejar el negocio	10%	3.7	3.6	3.4
Los jefes tienen un panorama claro de cuáles son los objetivos.	15%	3.7	3.6	3.2
Los jefes hacen un buen trabajo asignando y coordinando al personal.	10%	3.5	3.3	3.0

#### **Eficiencia y efectividad organizacional: Dimensión de Satisfacción Laboral, desagregada por sentencias y abierta por generaciones.**

De la investigación se desprende una nueva tendencia muy clara respecto a esto, las nuevas generaciones poseen mayores críticas hacia las formas organizacionales que los Baby Boomers.

La pérdida de tiempo es una gran crítica que realizan los jóvenes a las organizaciones, en la encuesta se ve reflejado, haciendo referencia a la falta de claridad en las reuniones. Pero la ineficiencia, lentitud, también comprende el hecho de que muchas organizaciones no fomentan el trabajo desde la casa, mientras los jóvenes sostienen que es una forma de no perder horas viajando.

El hincapié sobre la flexibilidad fue una demanda recurrente a lo largo de las entrevistas, las nuevas generaciones parecen gritarle a sus jefes que necesitan ser medidos por los resultados, que pueden llegar a ellos de la misma manera o incluso mejor, desde la comodidad de sus casas. Y la segunda cuestión recurrente es que, si para realizar un trabajo bien se necesitan sólo de 25 minutos, la nueva generación no va a tardar más de eso. Esta eficiencia y rapidez que le demandan a sus organizaciones, la ponen en práctica en sus trabajos. No son el culto al detallismo sino al pragmatismo.

Teniendo en cuenta el segundo punto de análisis, que hace referencia a la performance de los jefes en 3 sentencias: *"Los jefes son competentes para manejar el negocio"*, *"Los jefes tienen un panorama claro de cuáles son los objetivos"* y *"Los jefes hacen un buen trabajo asignando y coordinando al personal"*, la Generación Y es más crítica que el resto.

Si bien consideran que les comunican claramente las expectativas y esto, relacionándolo a la vez, con la transparencia de los jefes, también es valorado por los encuestados:

*"Sin dudas prefiero que sean francos y sobre todo directos, es muy valorable . A la empresa en su totalidad le sirve ser directa en todas las jerarquías para evitar mal entendidos, perdida de tiempo, desconfianza y falta de fluidez."...*  
*"Con mi jefe estoy online todo el tiempo, trabajamos a metros y de necesitar una respuesta inmediata contamos con los celulares que están disponibles hasta en los horarios de almuerzo y fin de semana para resolver inconvenientes o urgencias que surjan".*

Sebastián, de 28 años, considera lo siguiente respecto a la honestidad y franqueza:

*"Esto debería ser así siempre, directo y franco porque de la misma forma se espera que procedan los empleados. La realidad es que muchas veces existen politiquerías, divismos y lucha de influencias que hace perder la espontaneidad de la gente. Existen muchas relaciones políticas que son muchas veces contrarias por lo bajo o a sus espaldas."*

## **5. Acompañamiento, soporte y feedback**

Cuando los teóricos sobre las distintas generaciones hacen referencia a la Generación Y como a la más demandante por lejos, mucho se explica por su necesidad de continuo feedback, comentarios sobre su trabajo, seguimiento, aliento y reconocimiento. Esta dimensión hace referencia a ello, a cuán orientada está una organización al liderazgo fomentando el acompañamiento, soporte y feedback sobre sus colaboradores.



		BB	GEN X	GEN Y	
<b>Acompañamiento, Soporte y Feedback</b>		<b>Peso</b>	<b>3.61</b>	<b>3.62</b>	<b>3.79</b>
Quando realizo mi trabajo puedo contar con la cooperación de las personas.	15%	3.9	3.9	3.8	
Puedo hacerle a mi jefe cualquier pregunta y recibir una respuesta directa.	10%	3.9	3.9	4.3	
Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	10%	3.5	3.2	3.5	
Mi jefe muestra agradecimiento por mi buen trabajo y esfuerzo extra.	15%	3.4	3.5	3.7	
Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos.	15%	3.7	4.1	4.2	
Los jefes reconocen que pueden cometerse errores cuando realizamos nuestro trabajo.	15%	3.5	3.6	3.8	
Tengo reuniones periódicas con mi jefe, en las cuales hablamos sobre las cosas que debo mejorar.	20%	3.5	3.2	3.4	

**Acompañamiento, soporte y feedback: Dimensión de Satisfacción Laboral, desagregada por sentencias y abierta por generaciones.**

Los Baby Boomers prácticamente no tenían instancias de conversación sobre su desempeño con sus jefes, sino que esto estaba relacionado con momentos en los cuales ellos recibían noticias acerca de sus ascensos, de su cumplimiento o no de los bonos pertinentes, etc. La generación X, como varias veces se la denomina, "el jamón del sándwich", comienza a efectuar un cambio en este aspecto, reclamando instancias de retroalimentación sobre la performance en su trabajo. La Generación Y, no sólo pide instancias formales de feedback sino también informales, constantes, continuas. Es por ello que es tan importante que los jefes sean buenos y capaces a la hora de orientar a sus empleados, porque ellos, les solicitarán orientación todo el tiempo.

Cynthia, de 25 años, al respecto señala:

*"Mi jefe tiene más de 15 años en la industria, yo apenas dos, está muy claro que tengo muchas cosas para aprender de ella y tengo la suerte de que está siempre disponible para aclararme muchas dudas." (...) "Creo que la sensación de trabajar en equipo con tu jefe es muy importante. El pensar que si uno comete involuntariamente un error, él o ella estará para respaldarnos. Me hace estar más comprometida con el resultado de las cosas."*

Al igual que en el apartado de Trabajo como disfrute, aquí también podemos observar que las organizaciones se están adaptando a las nuevas demandas. Evidentemente están desarrollando líderes que escuchan a sus equipos, que los hacen sentir parte de los resultados, que los capacitan y desarrollan. En el caso contrario no se podría entender que la Generación Y considera que tiene más acompañamiento, soporte y feedback que sus predecesoras. Es decir, sobre esta dimensión, no se observan disconformidades y esto se ratifica en las entrevistas realizadas.

Se podría argumentar que, como las nuevas generaciones poseen en líneas generales los puestos más junior dentro de las organizaciones, su necesidad

de capacitación, acompañamiento, feedback por parte de los jefes es mayor. Pero la realidad es que, aunque sea mayor su necesidad, los resultados reflejan que son satisfechas por parte de las organizaciones en la mayoría de los casos.

Por último, respecto a esta dimensión, la accesibilidad también es valorada, en empresas donde los espacios abiertos son cada vez más aceptados, no existen puertas, no existen restricciones para conversar con nuestros jefes, esto los convierte en más alcanzables y facilita las instancias de retroalimentación diarias.

## CAPÍTULO V: COMPROMISO

El compromiso es entendido como el grado de involucramiento, en el aspecto organizacional, de un individuo con la empresa, organización o grupo a la que pertenece.

El compromiso de los individuos está fuertemente relacionado con los resultados de la empresa, ya que impacta de manera directa. Imaginemos una planta de producción de materia prima, si los empleados están muy comprometidos, el nivel de ausencias será menor, la productividad mayor, porque el empleo del tiempo estará más relacionado con el trabajo y no con el ocio, etc.

Una pregunta válida sería, si el compromiso es un factor tan importante como la satisfacción laboral en la actitud de los empleados y consecuentemente, en la actitud de los clientes y en los resultados de las empresas, ¿por qué las organizaciones como Grate Place to Work no analizan lo referido al compromiso de los empleados? Cabe destacar también que, el simple hecho, o no tan simple, de que una empresa figure dentro de los listados de "mejores empresas para trabajar" aumenta las postulaciones espontáneas, los contactos de personas buscando entrar dentro de la organización, lo que le da a ésta una posibilidad de elección mayor; mejora el proceso de reclutamiento y en definitiva, esto termina beneficiando posteriormente la productividad.

Adentrándonos en la presente investigación, la variable Compromiso se dimensionalizó en tres partes. En el siguiente gráfico se puede observar en la línea gris, la que agrupa las 3 dimensiones analizadas, abierta por generaciones, que los Y son los que consideran estar más comprometidos con las organizaciones, por sobre los X y Baby Boomers. Es una diferencia bastante significativa, el 4.3 sobre 5 indica que realmente creen estar muy estrechamente relacionados con las empresas y con su productividad.

El alto compromiso de la Generación Y, por un lado, resulta contradictorio con muchas voces que los consideran como un grupo desinteresado y poco vinculado con las organizaciones y por otro lado, refuta la hipótesis de la presente investigación, que consideraba que las empresas argentinas no gestionan adecuadamente a las nuevas generaciones.

		BB	GEN X	GEN Y
COMPROMISO		4.10	4.09	4.32
<b>Vigor</b>	Peso	<b>3.90</b>	<b>3.96</b>	<b>4.17</b>
Entiendo la conexión entre mi trabajo y los objetivos estratégicos de la compañía.	25%	4.2	4.1	4.0
Mi trabajo me resulta cansador, me demanda mucha energía mental.	25%	3.3	3.4	3.7
Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para hacer mi trabajo.	25%	3.9	3.8	4.3
Cuando algo me resulta difícil, pongo mayor empeño en lograrlo.	25%	4.2	4.4	4.7
<b>Dedicación</b>		<b>4.15</b>	<b>4.21</b>	<b>4.36</b>
Mi trabajo tiene significación especial. Para mí, esto no es sólo "trabajar aquí". <sup>2</sup>	25%	3.9	4.0	3.8
Cuando veo lo que logro en el trabajo, me siento orgulloso.	25%	4.5	4.5	4.7
Como trabajo haciendo lo que me gusta, quiero hacerlo siempre de la mejor manera.	25%	4.3	4.1	4.5
Me gusta el tipo de trabajo que realizo.	25%	4.0	4.2	4.3
<b>Concentración</b>		<b>4.26</b>	<b>4.10</b>	<b>4.42</b>
Siento que el tiempo aquí dentro se pasa muy rápido.	25%	3.6	3.7	4.1
Cuando tengo un deadline, trato de cumplirlo, así esto implique trabajar más de la cuenta	25%	4.4	4.2	4.8
Estoy dispuesto a trabajar muy duro para que la compañía sea exitosa.	25%	4.4	4.2	4.1
Una vez que el trabajo es realizado, tengo una sensación de alivio y felicidad.	25%	4.6	4.4	4.7

### Variable Compromiso y sus 3 dimensiones (vigor, dedicación y concentración), desagregadas por sentencias y abierta por generaciones.

Sobre el primer punto deberíamos tratar de entender porqué los jóvenes se han ganado el rótulo de las tres I; impertinentes, infieles e irrespetuosos.

El concepto de compromiso es el que ha cambiado; para los tradicionalistas era la lealtad incondicional, sacrificando vacaciones, 100% disponible, etc. Para los Baby Boomers también el compromiso es completo, pero no por "lealtad hacia sus jefes", sino porque consideran que son parte de la organización y tienen que obtener los resultados (se desarrollan como *workaholics*<sup>3</sup>). Las dos últimas generaciones, los X y más todavía los Y, no entienden la disociación vida-trabajo. Antes la gente "iba" a trabajar, el trabajo se desarrollaba en un ambiente específico, luego de lo cual cada persona disponía de su tiempo personal o privado. Hoy en día, esto cada vez se borra más, no existe esta dicotomía, son cada vez más las personas que desde sus casas siguen trabajando por ejemplo, entonces esa cuestión sobre quedarse hasta las últimas horas en el trabajo para demostrar el "compromiso" a los jefes queda en desuso.

La generación X es pro-resultado, *"medime por lo que hago y no por cuánto tiempo estoy en la oficina"*, mientras que la generación Y es pro-velocidad, sin desmerecer el resultado, *"lo voy a hacer de manera rápida, no de la manera en que tu me lo quieres enseñar"*

La idea de insensatez que a los jefes les viene a la cabeza con los planteos incesantes de la Generación Y, que recordemos se muestra tal cual es, no tiene una cara para su vida profesional y otra para la personal, cree que puede

<sup>3</sup>Jerga nacida de la cruz entre el trabajo y el alcohol en inglés. Hace referencia a la adicción al trabajo de las personas.

preguntar cualquier cosa, por otro lado, la rapidez con la que se mueven, que es la misma rapidez con la que piden nuevos desafíos, porque de otra manera se aburren, todas estas cosas sumadas, han logrado de a poco, rotularlos como una generación poco comprometida.

Como primer y más importante punto, vemos el mayor compromiso de los Y, seguidos por los X y por último los Baby Boomers. Esto refuta la hipótesis de la investigación, la que señalaba que, la gestión de los recursos humanos en las empresas radicadas en Buenos Aires, privilegiaban una orientación elegida por los Baby Boomers y seguida por la Generación X, provocando que los Gen Y se sientan poco motivados y comprometidos con las organizaciones.

Una posible explicación a los resultados sería que los Baby Boomers ya están en el ocaso de su carrera profesional, ellos hoy no se encuentran dispuestos a hacer esos sacrificios especiales para su desarrollo porque ya lo han hecho, ya privilegiaron a sus empresas por sobre su vida personal, ahora es tiempo de hacer lo contrario. Por otro lado, en entrevistas con integrantes de la Generación Y una frase recurrente cuando nos referíamos al compromiso laboral era el "derecho de piso", al respecto, Cynthia señala:

*"El derecho de piso es una barrera que te generan al comienzo de tu trabajo, es decir, lo tenés que hacer siempre que entres a un lugar nuevo, para mí es demostrarles que no estás acá para pasar el tiempo. Una vez que conocen tus capacidades y tu potencial podés estar más tranquila".*

El derecho de piso se podría explicar como la necesidad de demostrarle las aptitudes de parte del empleado a su jefe. Como lo señalan los entrevistados, puede ser desde recibir pedidos bastante cercanos al final de la jornada para ver si los resuelves en el día o lo dejás para el siguiente, tener que lidiar con cuestiones más operativas porque eres nuevo en la empresa y temas semejantes.

De esta forma estamos concluyendo que, por un lado, el gran compromiso de los nuevos señala que las empresas no están haciendo tan mal las cosas después de todo, al menos teniendo en cuenta lo macro y por otro lado, que estas diferencias también pueden ser explicadas por los distintos momentos en la vida de cada una de las personas. Es decir, un análisis superador, pero a la vez impracticable sería observar como se comportaron los Baby Boomers al

comienzo de sus carreras y extrapolarlo a lo que sucede hoy con la Generación Y.

Volviendo a los resultados de la presente investigación y analizándolos más pormenorizadamente podemos ver:

- En la sentencia *"Me gusta el tipo de trabajo que realizo"*, los Baby Boomers son quienes han puntuado más bajo y esto se explica entendiendo las distintas concepciones de trabajo que tienen comparados a las nuevas generaciones. Ellos no ven al trabajo como a un lugar de disfrute, sino que el disfrute viene después, cuando éste se termina.
- Volviendo al punto anterior, podemos ver también que los Y son quienes están más dispuestos a *"hacer un esfuerzo extra por mi trabajo"*, *"Cuando tengo un deadline trato de cumplirlo aunque implique trabajar más de la cuenta"*.
- Es interesante también lo que sucede en la sentencia *"Estoy dispuesto a trabajar muy duro para que la compañía sea exitosa"*, ya que, los Gen Y, habiendo señalado que se quedarán hasta después de hora, realizarán esfuerzos extras para lograr su trabajo, se resisten a poner los resultados en manos de la empresa. Y por el contrario, los Baby Boomers, quienes ya no están tan dispuestos a esforzarse por demás, como lo han hecho cuando eran más jóvenes, al momento que leen en la encuesta "para que la compañía sea exitosa", se inflan el pecho y dicen, si, por la lealtad hacia mi compañía, estoy dispuesto. Aquí se puede ver una clara diferencia entre las generaciones ya que los Y piensan en ellos, recordemos que son catalogados de infieles y es porque, en el momento en que la organización no cumpla sus demandas, no dudarán en darse media vuelta.

## CAPÍTULO VI: ANALIZANDO LOS DISTINTOS SECTORES

Retomando una de las preguntas de la investigación; ¿son las empresas pertenecientes a los rubros o sectores más innovadores, es decir, las que necesitan constantemente de cambios, de entender los nuevos consumos, nuevos entornos del mercado, organizaciones en donde las nuevas generaciones se sienten más cómodas trabajando? Y esto sería explicado porque el mismo negocio, al tener como factor clave del éxito, el captar nuevos recursos, gente que, a la vez que profesional, también sea usuaria y consumidora de las nuevas tecnologías, por este motivo, la empresa cuidaría más sus demandas. Entendería cuáles son los parámetros o valores por los cuales un joven elige la empresa a donde trabajar y gestionaría perfectamente los beneficios a los empleados en ese sentido.

En primer lugar, y antes de establecer el análisis por rubro y por generación, se valida una primera aproximación, y es que, teniendo en cuenta todos los empleados, cuando se dividen las empresas por rubro, las consideradas más orientadas a la innovación poseen una mayor satisfacción laboral entre sus empleados y a su vez un mayor compromiso que las empresas pertenecientes a rubros más tradicionales (las que no poseen a la innovación como su factor clave para el éxito).

Como se aprecia en el gráfico, se han considerado como los sectores más innovadores, a las agencias de diseño y "Below the line" (es decir, no a las agencias que utilizan mayormente a los medios tradicionales y masivos, sino por el contrario, a las que desarrollan activaciones en puntos de venta, que trabajan sobre nichos específicos o tecnologías de interacción más personal con los usuarios), a los laboratorios, a las empresas de marketing digital e internet y a las tecnológicas. Los rubros tradicionales fueron constituidos por: Agro, Construcción, Consumo masivo, lo gubernamental o estatal, el Retail, servicios y la producción y venta mayorista.

RUBRO EMPRESAS	SATISFACCIÓN LABORAL						COMPROMISO			
	Compensación y Beneficios	Autonomía y Propósito	Trabajo como Disfrute	Eficiencia y Efectividad Organizacional	Acompañamiento, Soporte y Feedback	TOTAL	Vigor	Dedicación	Concentración	TOTAL
Peso Dimensiones	25%	20%	20%	15%	20%	100%	33%	33%	33%	100%
<b>Innovación</b>	<b>3.31</b>	<b>3.87</b>	<b>3.88</b>	<b>3.17</b>	<b>3.66</b>	<b>3.58</b>	<b>4.03</b>	<b>4.35</b>	<b>4.29</b>	<b>4.23</b>
Agencia de Diseño / BTL	4.05	4.15	4.35	4.00	4.30	4.17	3.50	4.50	4.00	4.00
Laboratorios / Innovación	3.36	4.19	3.83	3.11	3.51	3.61	3.81	4.63	4.44	4.29
Marketing Digital / Internet	2.90	3.42	3.63	2.83	3.46	3.25	4.10	4.00	4.09	4.06
Tecnología	4.17	4.47	4.58	4.00	4.37	4.33	4.75	4.83	4.83	4.81
<b>Tradicional</b>	<b>3.19</b>	<b>3.80</b>	<b>3.65</b>	<b>3.32</b>	<b>3.63</b>	<b>3.51</b>	<b>3.98</b>	<b>4.12</b>	<b>4.09</b>	<b>4.06</b>
Agro	3.70	3.98	3.78	3.13	3.53	3.65	4.00	4.38	4.00	4.13
Construcción	2.70	3.20	3.48	3.08	2.83	3.04	3.75	4.25	4.25	4.08
Consumo Masivo	3.39	3.88	3.60	3.37	3.78	3.61	4.00	4.17	4.27	4.15
Gobierno / Estatal	2.75	3.55	3.73	3.30	3.67	3.37	3.83	3.94	3.92	3.90
Retail / Supermercado	3.38	4.04	4.09	3.91	3.98	3.85	4.06	4.00	4.19	4.08
Servicios	2.98	3.79	3.49	3.08	3.43	3.35	4.08	4.08	3.75	3.97
Venta Mayorista / Producción	2.40	3.40	3.25	2.60	3.15	2.95	3.50	3.75	3.75	3.67

**Satisfacción laboral y Compromiso, desagregadas por las distintas dimensiones que las componen y a su vez, abierto también por rubro de empresa (agrupado por innovación o tradicional).**

El resultado de las encuestas nos señala que las empresas más innovadoras poseen empleados que, en promedio, están más satisfechos con sus trabajos y a su vez, más comprometidos con sus tareas que aquellos pertenecientes a empresas de rubros más tradicionales. La excepción en este caso, son las empresas de marketing digital e internet, que, si bien pertenecen a un rubro innovador, la satisfacción de sus empleados es incluso inferior al promedio de las organizaciones tradicionales. Se observa que en las 5 dimensiones se encuentran por debajo del resto de las empresas innovadoras.

El resto de los sectores analizados: Automotriz, banca, consultoría, entretenimiento, logística, ONG, producción TV, salud, sistemas y turismo, se mantuvieron entre los valores de las empresas tradicionales y las innovadoras, es decir, que en términos de satisfacción y compromiso, sus empleados estuvieron por debajo del grupo de empresas presentados como innovadoras pero por arriba de las tradicionales. La excepción fue el nivel de satisfacción de los empleados del rubro "Bancos", los cuales estuvieron por encima de las innovadoras, mostrando el caso de un rubro no innovador, pero sin embargo, que consigue que sus empleados estén satisfechos dentro de sus empresas.



RUBROS EMPRESAS	BABY BOOMERS		GEN X		GEN Y	
	SATISFACCIÓN LABORAL	COMPROMISO	SATISFACCIÓN LABORAL	COMPROMISO	SATISFACCIÓN LABORAL	COMPROMISO
<b>Innovación</b>			<b>3.37</b>	<b>3.90</b>	<b>3.68</b>	<b>4.47</b>
Agencia de Diseño / BTL			4.17	4.00		
Laboratorios / Innovación			3.63	3.92	3.37	4.42
Marketing Digital / Internet			2.38	3.38	3.75	4.46
Tecnología			4.30	4.83	4.39	4.75
<b>Tradicional</b>	<b>3.33</b>	<b>4.13</b>	<b>3.59</b>	<b>4.01</b>	<b>3.48</b>	<b>4.10</b>
Agro			3.65	4.13		
Construcción			2.48	3.75	3.60	4.42
Consumo Masivo	3.37	4.44	3.78	3.88	3.62	4.19
Gobierno / Estatal	3.25	3.77	3.43	3.96		
Retail / Supermercado			3.87	4.19	3.80	3.75
Servicios	3.25	3.25	3.70	4.29	3.15	4.00
Venta Mayorista / Producción			2.95	3.67		

**Gráfico comparativo por generación, de las variables de satisfacción laboral y compromiso, desagregado por rubros de las empresas.**

A la hora de analizar los resultados abiertos por generación, en primer lugar nos encontramos frente al hecho de que ninguno de los encuestados, pertenecientes a la generación de Baby Boomers, trabaja en empresas orientadas a la innovación. Esto marca una tendencia, ya que se evidencia que los empleados más jóvenes, sean estos de la generación X o Y, son los más buscados por éstas organizaciones.

En segundo lugar, podemos observar una divergencia en los resultados de las dos nuevas generaciones. Mientras que la Generación X parece preferir empresas "tradicionales", tanto respecto a la satisfacción como al compromiso en el trabajo. La Generación Y prefiere las "innovadoras", y los resultados muestran una diferencia sustancial. El compromiso de los Millennials dentro de las empresas innovadoras se distancia mucho de las tradicionales, aunque en estas últimas sigue siendo bien alto teniendo en cuenta las otras generaciones. Esto último responde afirmativamente a la pregunta citada, entonces, al ser más necesarios los jóvenes en este tipo de empresas, son a la vez más valorados y cuidados (dos condiciones muy importantes para los Gen Y) generando, como consecuencia, que se sientan más satisfechos y comprometidos con sus trabajos.

## CONCLUSIONES

Al iniciar la investigación, la problemática abarcada comprendía entender la capacidad de cambio de las organizaciones, en Buenos Aires y AMBA, si ellas continuaban sesgadas por una visión generacional de los Baby Boomers o se habían adaptado, si la oferta estaba igualada con la demanda de los Millennials o existían muchos pedidos insatisfechos, si esto ocurría de la misma manera en todos los rubros o había algunos que lo gestionaron mejor que otros.

Al concluir el trabajo se desprende que:

1. La visión y gestión empresarial se ha adaptado a las nuevas demandas en algunos aspectos, como por ejemplo, trabajando en la formación de nuevos líderes que fomentan prácticas de trabajo inclusivas, más democráticas con sus reportes, a la vez se han enfocado en desarrollar procesos de feedback con los nuevos integrantes de las compañías, también mejorando el ambiente de trabajo y la accesibilidad entre los distintos empleados, de forma horizontal y vertical. La mayoría de las empresas están virando hacia estructuras abiertas, sin despachos individuales ni separaciones estrictas, entendiendo que la comunicación debe ser cada vez más fluida y dinámica, canalizando reclamos de los más jóvenes, como ser la retroalimentación constante de sus acciones, la comunicación fluida e informal hacia los costados y arriba / abajo.

2. A la vez existen muchas demandas insatisfechas o poco satisfechas de los Millennials, como son el sueldo, las capacitaciones, el trabajar con un propósito definido, la falta de eficiencia de las organizaciones (pérdidas de tiempo en viajes, reuniones sin sentido), así como también la falta de beneficios personalizados.

Respondiendo a la pregunta sobre si los resultados varían dependiendo de los sectores en que se desarrollan las empresas, efectivamente si lo hacen: Las empresas más orientadas a la innovación (agencias de diseño, BTL, laboratorios, marketing digital, internet y tecnología), encuentran a los Millennials como sus empleados clave, evidentemente gestionan mejor su performance ya que obtienen mejores grados de satisfacción laboral y compromiso entre ellos que los que poseen aquellos pertenecientes a la misma generación pero que trabajan en empresas tradicionales (agro, construcción, consumo masivo, gobierno, retail, servicios y venta mayorista).

Por otro lado, se han logrado alcanzar los objetivos de la investigación ya que estableciendo el diseño de la misma con aspectos cuantitativos y cualitativos se han validado los mismos conjuntamente, al tiempo que se enriquecieron.

La metodología de la investigación ha permitido responder los interrogantes que se planteaban antes de la misma, sus objetivos y a la vez, ha podido contrastar su hipótesis, al tiempo que han surgido nuevos interrogantes, que plantean nuevos desafíos para las empresas. Al finalizar las conclusiones se detallará una posible lista de iniciativas que comprenderá aquellas tareas en que las empresas no han sabido responder a las demandas de la Generación Y mientras que también se mencionarán aquellos aspectos donde las organizaciones no están desfasadas y han entendido y podido capitalizar los nuevos pedidos.

Sobre la contrastación de la hipótesis de la investigación:

*- Las empresas en Buenos Aires y su zona metropolitana gestionan a sus empleados basándose en valores y construcciones generacionales de los Baby Boomers o incluso la Generación X, pero no incluyen a las demandas de los Millennials lo que redundará en un menor compromiso de éstos últimos.*

La hipótesis simplifica lo que efectivamente sucede. En principio se desprende de la investigación que ésta idea es falsa, ya que los Millennials poseen más compromiso laboral, al menos el declarado en las encuestas, que las generaciones predecesoras. Aquí hay varios aspectos que conviene aclarar:

- Las empresas han sabido adecuar su gestión a nuevas demandas pero no lo han hecho con todas, por ende, existen diferencias entre los pedidos y la oferta de las mismas, pero esta diferencia no es total, sino que se detallará al final de la conclusión.

- Los Millennials poseen mayor compromiso que las generaciones precedentes pero, este mayor compromiso no compara a las distintas generaciones en su arribo al mercado laboral sino que compara a los tres segmentos en distintas etapas de sus vidas. Es decir, aquí hay un sesgo evidente ya que podríamos suponer que cuando uno ingresa a un trabajo tiene que "demostrar" capacidades, actitudes, esfuerzo, etc. Mientras que cuando uno ya está en el mismo hace varios años, este proceso ya lo ha hecho en el pasado. Por ende, lo que podemos señalar es que, hoy en día, los Millennials están mas

comprometidos con su performance que los Gen X y los Baby Boomers, lo que no podemos contrastar es a las 3 generaciones en su inicio laboral.

Finalmente, el objetivo más importante de la presente investigación era listar aquellas tareas que las empresas han sabido satisfacer respecto a los nuevos pedidos y mencionar también las demandas insatisfechas. Este listado, será la aplicación práctica de los resultados de la investigación para el avance en materia de gestión de los Millennials dentro de las empresas de Buenos Aires y su zona metropolitana.

Lo que sigue son interpretaciones cuantitativas de los resultados de la investigación, líneas generales de lo recabado por las encuestas y las entrevistas, siempre con excepciones, pero, por sobre las mismas se desprenden tendencias que pueden servir para entender la situación de las empresas respecto a ésta problemática.

*Lo que las organizaciones están desarrollando de manera efectiva y en línea con las demandas de las nuevas generaciones:*

1. *La gestión del ambiente de trabajo:* Las oficinas cada vez con más frecuencia están dejando de ser esos lugares impolutos donde uno se mostraba de forma corporativa, escueta y luego se relajaba cuando salía de la misma. El ambiente de trabajo cada vez más está fomentando relaciones más relajadas, naturales y espontáneas. Y esto se debe a que los departamentos de recursos humanos como la dirección de las empresas están comenzando a entender que mejora la productividad de los individuos.

Es por esto que los nuevos ven al "trabajo como disfrute" donde pueden desarrollarse al tiempo que se divierten y transcurren sus vidas. Esta separación de la vida y el trabajo se hace cada vez más difusa, porque ahora no hay una forma de proceder, de ser visto en el trabajo distinto al resto de nuestras vidas. La demanda, por el contrario, es que se pueda "ser" en el trabajo del mismo modo que fuera del mismo.

2. *El desarrollo de nuevas formas de liderazgo:* Y es que con las nuevas formas que tienen los Millennials son necesarios nuevos líderes, y los mejores serán aquellos que puedan adaptarse mejor y más rápido a éstos. Hoy muchas empresas trabajan procesos de liderazgo más colaborativos, democráticos e inclusivos que antes. Jefes que no se cierran ante las protestas o el

intercambio de opiniones que puedan hacerles sus reportes sino que lo vean como una oportunidad y un espacio para debatir ideas.

3. *El feedback constante como elemento de crecimiento:* En línea con lo anterior, los nuevos jefes deben ser el apoyo para que sus reportes crezcan y se desarrollen en la empresa. Las demandas por parte de los Gen Y para ser escuchados, para preguntar sobre si lo que están haciendo es correcto o no, sobre cómo hacer determinada cosa son recurrentes e informales, los jefes deben estar en línea. Los resultados tanto de las encuestas como de las entrevistas, también validaron este aspecto. Muchos Gen Y reciben correcciones y observaciones por parte de sus jefes constantemente y ellos lo valoran mucho.

4. *La accesibilidad de los jefes:* Fomentada por las reestructuraciones de las oficinas a nivel edilicio, los jefes aparecen como muy accesibles. Y es que por un lado, muchas empresas están optando cada vez más por políticas de "puertas abiertas" con más boxes y menos oficinas privadas y por otro lado, la abundancia de los teléfonos con mails corporativos, hacen que sus reportes los puedan contactar todo el tiempo y no existan muchos momentos de desesperación, de "no saber qué hacer". También más adelante veremos que los Gen Y son autónomos entonces, si bien requieren de feedback, una vez que entienden las dinámicas de las orientaciones, no tienen problemas en actuar por si solos.

5. *La flexibilidad:* En cuanto a éste punto existen importantes divergencias y podría estar presente tanto en el debe como en el haber de las empresas de Buenos Aires y AMBA. Y lo que sucede es que, si bien los avances respecto a la flexibilidad de las empresas son altamente valorados por los Millennials, como ser horarios de entrada y salida, días para el estudio o trámites, las demandas van mucho más allá. La generación Y siente que por ejemplo, los beneficios que se otorgan a los empleados no son personalizados, pormenorizados y eso no lo entienden. Por otro lado, también demandan mayor flexibilidad a la hora de incurrir o no a la oficina ya que muchos de sus trabajos podrían ser remotos, al menos un par de días por semana. Las demandas radican en que se podrían ahorrar el tiempo del viaje a la empresa y así, ganar en productividad.

*Por último, lo que las organizaciones deben desarrollar para capitalizar más efectivamente las demandas de las nuevas generaciones:*

1. *La compensación salarial:* Sería facilista decir que las empresas deben aumentarle el sueldo a los Millennials ya que los resultados de la investigación demuestran su inconformidad respecto a los mismos, pero sin embargo pueden optar por esquemas de retribuciones más meritocráticos entendiendo que a la Generación Y le gusta trabajar sobre resultados, así por ejemplo, pueden ir virando progresivamente a esquemas con parte fija y parte variable.

2. *Capacitaciones:* Y es que no todas las empresas ofrecen constantemente capacitaciones que son muy valoradas por la Gen Y. Sean estas formales, sobre atributos académicos, idiomas así como también informales o más orientadas a lo práctico; esto es el uso de programas o la capacitación sobre el modelo de negocio de la empresa, nomenclaturas utilizadas o cualquier cosa que les sirva a los empleados para saber más en algo aplicado a su trabajo diario.

3. *Trabajar sobre el propósito de la empresa:* Los Millennials son más exigentes respecto al propósito que persigue la organización y sobre este punto existen dos vetas: Una tiene que ver con el papel que realiza la empresa en mejorar la calidad de vida de la sociedad sobre la cual está inmersa, es decir las políticas de Responsabilidad Social Empresaria que cada vez más organizaciones tienen en sus agendas. Pero por otro lado, se trata de construir y trabajar sobre el propósito de la organización teniendo en cuenta el producto o servicio que desarrolla. Es decir, si una empresa desarrolla aplicaciones móviles, pero estas aplicaciones se diferencian del mercado en que por ejemplo, se pueden utilizar en las distintas plataformas, poseen distintos lenguajes, son gratuitas por ejemplo, y esto las hace mejores que a sus competidores, sus empleados y más que nada los Millennials (ya que a ellos les importa más que a sus predecesores éste aspecto) se sentirán especialmente vinculados con la organización y con la meta conjunta que es desarrollar estos productos para mejorar la calidad de sus usuarios.

4. *Minimizar las pérdidas de tiempo:* Retomando lo expresado sobre la falta de flexibilidad de las empresas, éstas deben tener dentro de sus agendas y como prioridad minimizar las pérdidas de tiempo de sus empleados y esto es minimizar la falta de productividad de los mismos. La forma de hacerlo es

atacar todo lo que no produce pero quita recursos y a la vez puede fastidiar a los trabajadores. Desde trabas burocráticas para pedir nuevos recursos para trabajar como laptops y celulares, generación de reuniones con más participantes de los necesarios hasta los tiempos que se pierden por los viajes a la oficina. Los desarrollos tecnológicos permiten cada vez más el trabajo remoto por parte de los empleados y esta es una de las demandas más fuertes y persistentes por parte de los Millennials que consideran que se gana tiempo, productividad y también se gana en humor de los empleados y predisposición para el trabajo.

5. *Beneficios personalizados:* Por último, los departamentos de recursos humanos junto con el resto de la empresa deberán trabajar cada vez más para personalizar los beneficios corporativos. Y esto se podría ver en línea con lo que sucede a la hora de la producción de productos, quienes lograron la llamada "personalización masificada" como por ejemplo Dell con sus ordenadores, que en la última fase de la producción le permite al usuario darle su impronta, ya sea con color, diseño o una mezcla de ambas. De igual modo los empleados más jóvenes demandan beneficios acordes a sus necesidades, ya que, solo a modo de ejemplo, si tienen 18 años y su prioridad es ir a jugar fútbol a la tarde de un miércoles, no necesitan el beneficio del horario flex por maternidad.

La realidad es que, las empresas que puedan dinamizar y flexibilizar las políticas de beneficios a los empleados ganarán en reputación por parte de los mismos y en satisfacción.

En suma, las organizaciones están en constante movimiento, sus estructuras así como su visión e ideologías están en constante cambio. No todas se mueven al mismo ritmo, las que logran hacerlo más rápido y leyendo más el cambio en las demandas del entorno encuentran ventajas competitivas que a la postre resultarán en beneficios para sus negocios. Actualmente las empresas en Buenos Aires y sus zonas aledañas han desarrollado algunos aspectos y tienen a la vez muchas demandas insatisfechas. Mientras trabajen en satisfacerlas aparecerán las de la siguiente generación y así sucesivamente. De modo que el ejercicio sobre los constantes cambios debe ser una practica organizacional prioritaria para ser exitosos con la comercialización de sus productos o servicios.

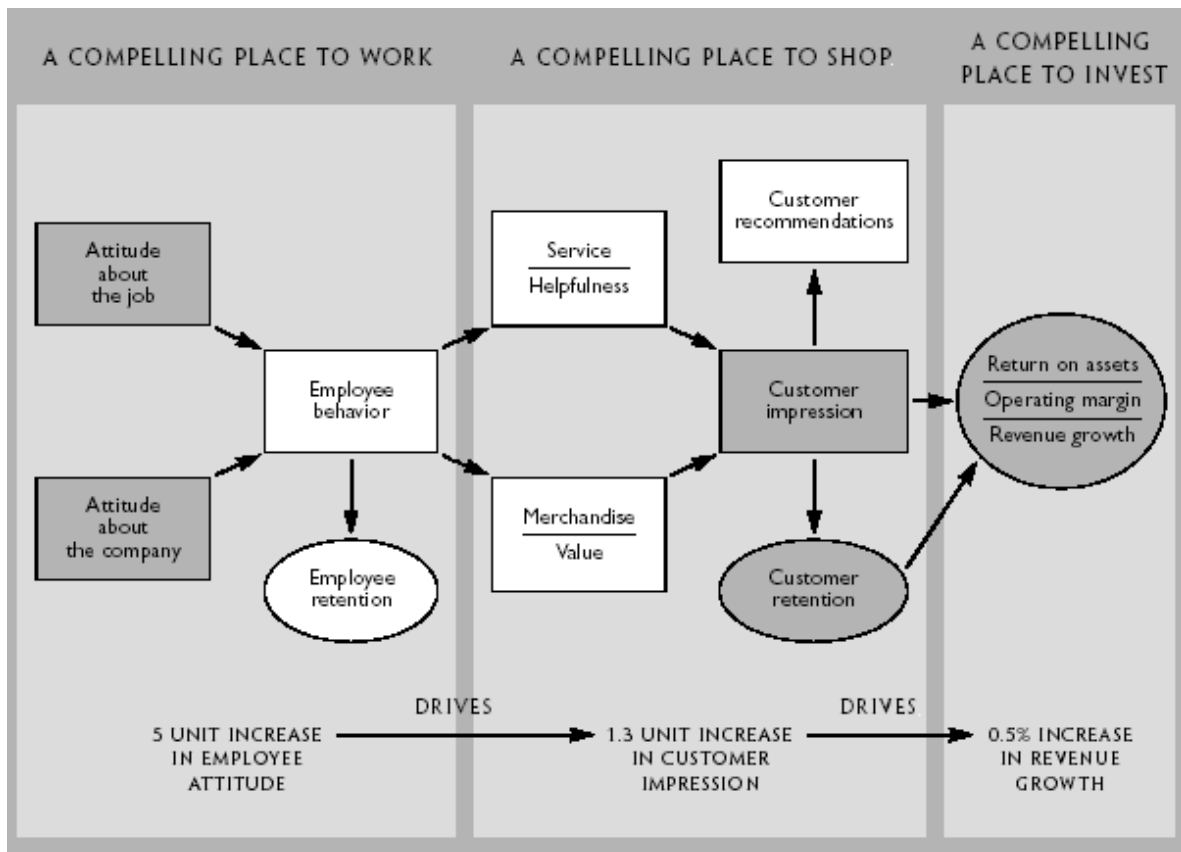
## BIBLIOGRAFÍA

- Molinari, P. (2012). *Turbulencia Generacional* (1ra ed.). Colombia: Ediciones de la U.
- Mascó, A. (2012). *Entre generaciones* (1ra ed.). Argentina: Temas Grupo Editorial SRL.
- Cascio W. y Boudreau J. (2011). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives* (2da ed.). Estados Unidos: Pearson Education LTD.
- Simón C. y Allard G. (2007). *Generación "Y" y mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales*. Argentina: Instituto de Empresa, Business School.
- Sujansky J. y Ferri Reed J. (2009) *Keeping The Millennials: Why Companies Are Losing Billions in Turnover to This Generation- and What to Do About It* (1ra ed.). Estados Unidos: John Wiley and sons Inc.
- Tulgan B. (2009). *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y* (1ra ed.). Estados Unidos: Jossey Bass books.
- Franichevich A. y Marchiori E. (2010) *Conexión Intergeneracional*. (1ra ed.). Argentina: Editorial Temas.
- Martin C. (2012). *From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y*. RainmakerThinking Inc.
- Paul K. y Routledge (1968). *Essays on the sociology of knowledge. Volume 1. By K. Mannheim*. Londres: Americana.
- Campanario S. y Lousteau M. (2012) *Otra vuelta a la economía*. (1ra ed.). Argentina: Editorial Sudamericana.

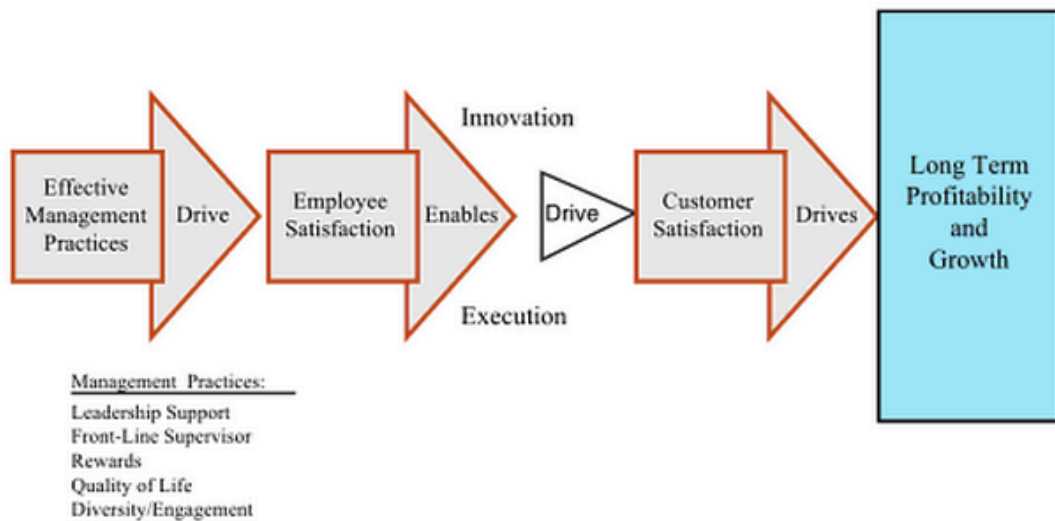


# ANEXO

Referencia 1. La cadena de valor de Sears: Empleado-Cliente-Ganancia.



La cadena de valor de Sysco.



## Referencia 2. Modelo de Encuesta.

### Encuesta sobre satisfacción y compromiso laboral (Trabajo de investigación).

#### COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS (Parte 1 de 6)

Flexibilidad, personalización y contraprestación. \* La escala de respuestas de aquí en adelante puede también ser interpretada como grados; de mayor a menor, de 5 a 1 puntos.

**Estoy conforme con mi salario.**

**Se me ofrece capacitación y oportunidades para desarrollarme profesionalmente.**

**Siento que se me ofrece una parte justa de las ganancias de la empresa.**

**Se me ofrecen horarios flexibles.**

**Estoy conforme con las vacaciones que tengo y los días que puedo pedir para realizar trámites personales.**

**Tenemos beneficios personalizados: No nos tratan como si todos necesitáramos lo mismo.**

#### AUTONOMÍA Y PROPÓSITO (Parte 2 de 6)

Libertad, self-management, sentido del trabajo y participación.

**Mi jefe confía en que realizo un buen trabajo sin la necesidad de una continua supervisión.**

**Siento que tengo autonomía para desarrollar mi trabajo.**

**Mi trabajo tiene significación especial. Para mí, esto no es sólo "trabajar aquí".**

**Mi jefe me mantiene informado sobre los cambios importantes en la empresa.**

**Mi jefe me consulta sobre decisiones que repercuten en mi trabajo.**

**Me siento bien por la forma en que contribuimos a la sociedad.**

#### TRABAJO COMO DISFRUTE (Parte 3 de 6)

Relacionamiento entre las personas, balance vida personal y laboral, trabajo integrado.

**Este es un lugar amigable para trabajar.**

**Si cambiara de área o de sector, mis nuevos compañeros me harían sentir cómodo.**

**En este trabajo me siento físicamente seguro.**

**La organización me anima a equilibrar mi vida personal con el trabajo.**

**Me gusta venir a trabajar, lo siento como un disfrute y no como un deber.**

**Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.**

#### EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL (Parte 4 de 6)

**Las reuniones de trabajo tienen un propósito y son eficientes.**

**Me dan los recursos y equipos necesarios para hacer mi trabajo.**

**Mi jefe me comunica claramente sus expectativas.**

**Los jefes son competentes para manejar el negocio**

(Esta pregunta hace referencia no sólo al jefe directo, sino a todo el MGMT de la empresa)

**Los jefes tienen un panorama claro de cuáles son los objetivos.**

(Esta pregunta hace referencia no sólo al jefe directo, sino a todo el MGMT de la empresa)

**Los jefes hacen un buen trabajo asignando y coordinando al personal.**

(Esta pregunta hace referencia no sólo al jefe directo, sino a todo el MGMT de la empresa)

#### ACOMPAÑAMIENTO, SOPORTE Y FEEDBACK (Parte 5 de 6)

**Cuando realizo mi trabajo puedo contar con la cooperación de las personas.**

**Puedo hacerle a mi jefe cualquier pregunta y recibir una respuesta directa.**

**Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.**

**Mi jefe muestra agradecimiento por mi buen trabajo y esfuerzo extra.**

**Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos.**

**Los jefes reconocen que pueden cometerse errores cuando realizamos nuestro trabajo.**

**Tengo reuniones periódicas con mi jefe, en las cuales hablamos sobre las cosas que debo mejorar.**

#### COMPROMISO (Parte 6 de 6)

Vigor, dedicación y concentración

**Entiendo la conexión entre mi trabajo y los objetivos estratégicos de la compañía.**

**Mi trabajo me resulta cansador, me demanda mucha energía mental.**

**Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para hacer mi trabajo.**

**Cuando algo me resulta difícil, pongo mayor empeño en lograrlo.**

**Cuando veo lo que logro en el trabajo, me siento orgulloso.**

**Como trabajo haciendo lo que me gusta, quiero hacerlo siempre de la mejor manera.**

**Me gusta el tipo de trabajo que realizo.**

**Siento que el tiempo aquí dentro se pasa muy rápido.**

**Cuando tengo un deadline, trato de cumplirlo, así esto implique trabajar más de la cuenta**

("Deadline"o fecha límite)

**Estoy dispuesto a trabajar muy duro para que la compañía sea exitosa.**

("Deadline"o fecha límite)

**Una vez que el trabajo es realizado, tengo una sensación de alivio y felicidad.**

**Referencia 3.** Ejemplos de preguntas a entrevistados. Las preguntas fueron abiertas y personalizadas, muchas veces surgieron nuevas teniendo en cuenta las respuestas de los encuestados. Pero se realizaron sobre la siguiente guía / temática:

#### *Compensaciones*

- ¿Creés que tu sueldo es justo?
- Y si crees que es injusto, que no recibís una parte justa de las ganancias de la organización. ¿Crees que gente mayor si las recibe?
- ¿El ser joven algo que "juega" en contra a la hora de tener un buen sueldo?
- ¿Crees que la empresa en cierto punto hace pagar el "derecho de piso" cuando eres joven?

#### *Eficiencia organizacional*

- ¿Sientes que la empresa es muy burocrática? ¿Muy miedosa? ¿Para hacer cambios tienen que experimentarlo todo muchas veces, las cosas tienen que ser aprobadas por los jefes del jefe, etc.?
- ¿Tienes que participar en reuniones sin sentido? ¿Muchas reuniones que te ocupan tiempo en el que deberías gestionar?
- ¿En las reuniones está claro el rol de los participantes?

#### *Flexibilidad*

- ¿Tienes horarios flexibles? ¿Si algún día necesitas hacer un trámite personal la empresa / tu jefe te lo permite? ¿O dan muchas vueltas? (en caso de que si, ¿tú lo valoras?)

#### *Propósito*

- ¿Cuán importante es que tu trabajo tenga un propósito, que tenga una significación especial. Y que tu trabajo no te de lo mismo? Es decir, que lo que hagas te guste, y que sientas que estás haciendo algo positivo para la sociedad, o simplemente para vos, o para un grupo que disfruta de los beneficios.

#### *Relación con tu jefe:*

- ¿Sientes que le puedes hacer cualquier pregunta sobre tu trabajo a tu jefe y él no va a tener ningún problema en contestarla? ¿Va a ser directo contigo, o va a dar vueltas?
- En el caso de que en tu organización sean muy directos y francos, ¿eso es una cualidad que valoras? En caso de que no lo sean, que sean más políticos o vuelteros, ¿crees que le haría bien a la organización mayor franqueza, ser mas directos?
- ¿Tienes mucha comunicación con tu jefe, lo puedes contactar en cualquier momento? ¿Estás en el mismo lugar físico que él, son espacios abiertos?