

**Escuela de Negocios**

**Tipo de documento:** Tesis de maestría



*EMBA | Executive MBA*

# La dinámica generacional en la gestión del talento: aplicación a la agroindustria

**Autoría:** Gualtieri, Pablo Oscar

**Año:** 2018

## ¿Cómo citar este trabajo?

Gualtieri, P. (2018). "La dinámica generacional en la gestión del talento: aplicación a la agroindustria". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14108>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional  
**Dirección:** <https://repositorio.utdt.edu>

# **LA DINÁMICA GENERACIONAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO: APLICACIÓN A LA AGROINDUSTRIA**

**ALUMNO: PABLO OSCAR GUALTIERI**

**TUTORA: LILIANA MOYA**

**FECHA: ABRIL DE 2018**

**LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradezco especialmente a todas aquéllas personas, colegas, jefes y compañeros de trabajo, que han contribuido con su participación y puntos de vista, a enriquecer este trabajo. Mis agradecimientos también para Liliana Moya, por su orientación y guía en el proceso de preparación de este estudio.

Finalmente, agradecer a mi familia, a mis padres por su afecto y apoyo incondicional, a Emilia, mi compañera de vida, por ser el sostén permanente en todo proyecto que uno se propone y a nuestras dos hijas Sofía y Julieta, a quienes agradezco me hayan tenido la paciencia necesaria en estos últimos 2 años de dedicación y estudio.

## RESUMEN

Las organizaciones enfrentan el desafío que implica la atracción y retención de talentos en un mercado laboral altamente dinámico por la irrupción de las jóvenes generaciones de trabajadores. El desafío es mayor si estamos en presencia de una empresa tradicional, perteneciente a una industria madura, donde la alta rotación de los jóvenes profesionales atenta contra la consolidación y desarrollo de equipos de trabajos. Y más aún donde suelen hasta convivir 4 generaciones (Tradicionalistas, Baby Boomers, Generación X, Millennials), con toda la problemática que dicha convivencia, en cuanto a compatibilidad de valores, motivaciones, aspiraciones y estilos de pensamiento, agrega a la cuestión.

En este contexto veremos la importancia de la Propuesta de Valor al Empleado en las organizaciones para atraer y retener los talentos que hace a la diferencia en un mercado cada vez más competitivo, en el cual son claves la creatividad, la innovación, la capacidad de reacción y la agilidad para realizar los cambios de rumbo que el negocio demande en un ambiente dinámico.

Como ejemplo de aplicación práctica en el marco de esta investigación, se analizará el caso Tabacal: agroindustria dedicada a la producción de azúcar, alcohol, bioetanol y energías verdes, la cual no es ajena a la problemática identificada.

**PALABRAS CLAVE:** Generaciones – Mentalidad generacional – Millennials – Talento – Propuesta de Valor al Empleado – Liderazgo – Gestión del talento - Agroindustria

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>CUERPO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I: DECODIFICANDO LAS IDEOLOGÍAS GENERACIONALES</b> .....	<b>9</b>
I.A. Un mundo vertiginoso de grandes cambios en poco tiempo .....	10
I.B. Estamos todos: la convivencia de cuatro generaciones .....	11
I.C. La Grieta Generacional .....	18
I.D. Enfrentando nuevos desafíos .....	22
<b>CAPÍTULO II.: GESTIÓN DEL TALENTO Y LA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO</b> .....	<b>26</b>
II.A. Del talento organizacional y su gestión .....	26
II.B. ¿Qué buscan los Millennials? Pautas para armar una Propuesta de Valor atractiva .....	30
<b>CUERPO EMPÍRICO</b> .....	<b>34</b>
<b>I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>34</b>
<b>II. INVESTIGACIÓN Y RELEVAMIENTO DE ENCUESTAS PÚBLICAS</b> .....	<b>36</b>
II.A. Encuesta Millennials 2017 de Deloitte .....	37
II.B. Encuesta “Carrera de los Sueños” 2017 de Compañía de Talentos .....	42
<b>III. CASO DE ESTUDIO TABACAL. RELEVAMIENTO DE LA COMPAÑÍA</b> .....	<b>45</b>
III.A. Un poco de historia .....	46
III.B. Estructura Organizacional y Geográfica .....	49
III.C. Cultura organizacional, los valores de Tabacal .....	52
III.D. Buenos Aires e Ingenio: dos organizaciones en una .....	53
III.E. La rotación del personal joven: una problemática <i>in crescendo</i> .....	54
III.F. Tabacal y la Comunidad .....	56

III.G. Cuidado del medio ambiente .....	60
<b>IV. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN: ENTREVISTAS A EXEMPLEADOS .....</b>	<b>62</b>
IV.A. Sobre los motivos de la salida.....	62
IV.B. Sobre la Oportunidad y el desarrollo de carrera .....	64
IV.C. Sobre la comunicación .....	64
IV.D. Sobre la calidad de vida en el trabajo.....	65
IV.E. Sobre las debilidades y fortalezas de Tabacal en relación a la atracción y retención de los jóvenes talentos .....	66
<b>V. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN: ENTREVISTAS A EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA .....</b>	<b>68</b>
V.A La Oportunidad .....	70
V.B Las Recompensas .....	70
V.C La Organización .....	71
V.D La Gente.....	72
V.E Los Jefes y el Liderazgo .....	73
V.F Sobre la motivación y el aporte de los empleados .....	74
V.G Sobre lo positivo de trabajar en Tabacal y las oportunidades de mejora .....	74
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>85</b>
ANEXO I. Estructura organizacional de Tabacal Agroindustria .....	86
ANEXO II. Vista aérea de Tabacal .....	87
ANEXO III. Vista área de la fábrica de azúcar, destilería de alcohol y planta de energía.....	88
ANEXO IV. Visión, Misión y valores organizacionales. ....	89

ANEXO V. Serie histórica de bajas por renuncias en el área de Administración, Finanzas y Sistemas en los últimos 10 años. ....	91
ANEXO VI. Cuestionario a ex-empleados de Tabacal Agroindustria .....	92
ANEXO VII. Cuestionario a empleados de Tabacal Agroindustria. ....	96

## INTRODUCCIÓN

El año 2008 fue el año de mi ingreso a Tabacal Agroindustria, en el área de Contabilidad. Con 27 años en aquel entonces, era una de las personas más jóvenes considerando al departamento de Administración, Finanzas y Sistemas (AFS) en su conjunto, incluyendo tanto a la oficina de Buenos Aires, como la de Salta. De hecho, de las 34 personas que dependían de la Dirección en aquel año, solo dos resultaban ser 2 años más jóvenes que yo, que soy generación del '81. Como veremos más adelante, los más jóvenes de aquel entonces éramos los primeros exponentes de la llamada Generación Y en Tabacal, área de Finanzas, y algo muy similar ocurría en el resto de la compañía. Esta inserción de jóvenes nacidos entre 1980 y 2000, que era muy baja en un inicio, fue profundizándose con el paso del tiempo.

De la misma forma se ha ido profundizando el nivel de rotación en la compañía, y con ello la dificultad en la retención de jóvenes talentos. Particularmente en la Dirección de AFS uno observa que desde el año 2008 al año 2013 el % de rotación se ha mantenido en niveles muy bajos (entre 0% y 3%), para crecer a un 7% en el 2014, luego subir al 13% y al 19% en 2015 y 2016, respectivamente, para pasar finalmente al 25% en 2017. Esto no deja de ser un llamado de atención, que obliga como mínimo a preguntarse los motivos de un fenómeno que no se observaba hasta hace no muchos años. Y si vemos que de las 18 personas que en el término de los últimos 3 años decidieron renunciar a sus puestos de trabajo, 17 de ellas pertenecen al Gen Y o generación del Milenio... entonces bien vale la pena conocer los intereses, motivaciones y expectativas de una generación que ha venido a irrumpir con fuerza en el mercado de trabajo, y que, como coinciden los especialistas en el futuro del trabajo, serán quienes en los próximos 15 a 20 años tomarán las riendas de las organizaciones, o en palabras de Paula Molinari, son quienes dominarán “la vida social, política, económica y cultural por los próximos 40 años” .

En esta tesis propongo que me acompañen a estudiar y analizar las características de las generaciones que hoy conviven en las organizaciones, cuáles son sus valores, sus expectativas, sus perspectivas sobre el trabajo, la carrera profesional y fundamentalmente sus motivaciones y su forma de ver las cosas y entender el mundo. Pero es sobre esa base teórica, que esta tesis tiene como principal objetivo analizar qué ingredientes o condimentos debería tener una propuesta de valor atractiva a los jóvenes profesionales en las organizaciones del mercado laboral actual, y en función a ello, sugerir una propuesta de aplicación a las características y coyuntura social, económica y cultural de Tabacal Agroindustria.

## CUERPO TEÓRICO

### CAPÍTULO I: DECODIFICANDO LAS IDEOLOGÍAS GENERACIONALES

En este capítulo nos proponemos:

- Identificar las generaciones<sup>1</sup> que hoy conviven en el mundo actual del trabajo
- Conocer sus ideales, valores, y su visión del mundo y de las organizaciones.
- Entender cómo sus diferentes visiones dan lugar a lo que podríamos llamar “las grietas generacionales”, que requieren de las organizaciones y sus recursos la construcción de “puentes” para una mejor convivencia interna.
- Comprender los desafíos a los que hoy se enfrentan las organizaciones y empresarios para lograr atraer y retener el talento joven, atendiendo sus demandas, que como veremos implica la adopción de un nuevo modelo mental.

---

<sup>1</sup> Según la Real Academia Española (RAE), una generación es “*un conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación*”. De esta manera, cada generación adopta una manera particular de pensar, percibir al mundo, expresarse, vestirse, e incluso enfrentarse al mundo laboral.

**I.A. Un mundo vertiginoso de grandes cambios en poco tiempo**

¿Por qué motivo durante todo el siglo XX no se recuerda debate sobre la convivencia de las generaciones en el ámbito laboral? ¿Por qué razón este debate surgió y se intensificó en los últimos 10 años?

¿Por qué es cada vez más frecuente escuchar quejas de gerentes o jefes sobre la falta de compromiso de los jóvenes, a la vez que se escucha de éstos demandas sobre la falta de comprensión de sus superiores sobre sus motivaciones, necesidades de desarrollo y áreas de interés?

¿Por qué hoy no sorprende que un joven de 25 años ostente en su *curriculum vitae* un desfile de 5 o 6 experiencias laborales distintas, en tanto que un trabajador que acumule más de 30 años de trabajo, probablemente ha ligado su vida profesional a un único empleador? ¿Y cómo se explica que ambos estén orgullosos de ello?

No luce casual que estas preguntas surjan en los inicios de un siglo XXI que ha traído consigo una revolución tecnológica que ha achicado distancias geográficas, que ha generado comunicación instantánea e inmediata y que ha profundizado como nunca antes el proceso de globalización mundial. No sólo eso, también ha prácticamente eliminado los tiempos de espera para obtener lo que uno desea, con lo cual hoy en día la satisfacción pasa a ser virtualmente inmediata, y la paciencia como virtud pareciera ser un concepto añejo u obsoleto.

Por otro lado, los escándalos financieros que arrasaron con gigantes corporaciones e instituciones en los principios del nuevo milenio, sumado a las crisis políticas y económicas que han afectado no solo a los países tercermundistas o en vías de desarrollo, sino también a los países desarrollados, también han contribuido a generar un fuerte impacto cultural, una revolución de los valores sociales, y un cambio en la mentalidad que se ha vuelto más perceptivo en las nuevas generaciones.

Es este cambio de mentalidad el que en gran parte responde a nuestras preguntas iniciales. Hay un modo distinto de entender la vida por parte de lo que próximamente definiremos como Gen Y, una nueva concepción del trabajo y nuevas expectativas y demandas, diversas y heterogéneas, hacia las organizaciones, que distan mucho de las que podían tener los exponentes de generaciones anteriores, basadas simplemente en estabilidad y seguridad laboral, carrera a largo plazo y ascenso jerárquico. Por todo esto, se hace necesario comprender en qué consisten esas diferentes mentalidades generacionales<sup>2</sup>.

### **I.B. Estamos todos: la convivencia de cuatro generaciones**

Como nunca antes en el mercado laboral actual, conviven tres y hasta cuatro generaciones. Esto tiene un impacto clave: lo que antes era considerado como una fuerza laboral homogénea, donde predominaba una mentalidad generacional en común, con ciertos matices, por ejemplo, como veremos entre los llamados Tradicionalistas y los Baby Boomers, hoy se ha visto reemplazado con una fuerza laboral que se caracteriza por la heterogeneidad y la diversidad, fundamentalmente con la irrupción de esta nueva generación joven del Milenio. Esto trae consecuencias. Según Andrés Hatum (2013), este solapamiento tiene grandes implicancias en la forma en que las empresas tienen que pensar sus futuras estrategias de gestión del talento y las prácticas de RR.HH. necesarias para apoyar el capital humano.

Las generaciones que conviven en el mercado del trabajo de hoy son las siguientes:

---

<sup>2</sup> Según define Paula Molinari en su libro "Turbulencia Generacional", una mentalidad generacional es el conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos por un grupo como resultado de una historia común. Es la forma en que **una generación interpreta al mundo**, y como tal evoluciona, no es estática. Esta mentalidad determina el comportamiento de una generación, define su "personalidad generacional", que implica la existencia de actitudes y conductas muy concretas.

### *Tradicionalistas*

Son los nacidos entre 1900 y 1945, y criados en un mundo adverso de crisis (Gran Depresión de 1929), guerras (las dos guerras mundiales y el Holocausto), escasez y desempleo.

Por ello desarrollaron una mentalidad basada en los pilares del ahorro y el esfuerzo. En un mundo de crisis y desempleo, se aferraron a sus trabajos, sintiéndose permanente agradecidos hacia sus empleadores, sobre los cuales depositan plena confianza y esperan instrucciones para ser cumplidas. Preservar el empleo es signo de buena fortuna.

En suma, la lealtad, el honor y el respeto son sus principales valores, los cuales definen un estilo gerencial de enfoque verticalista.

La autoridad no se discutía y el orden, el respeto y la disciplina eran los pilares en los que se basaba el funcionamiento de la sociedad. De ahí que esta generación recibió el mote de *Generación silenciosa*<sup>3</sup>.

Su principal motivación es la conservación del empleo para dar sustento a la familia y educación a los descendientes en tiempos de escasez y crisis. El ahorro es un precepto y un mandato a la vez. No se gasta sino en lo estrictamente necesario para vivir. De hecho, muchos sacrificaron sus vacaciones en pos del ahorro para un futuro mejor de sus hijos y nietos. Son sus descendientes los receptores de las esperanzas de esta generación. La jubilación es vista por los tradicionalistas como una liberación, un premio al esfuerzo realizado en toda la vida.

---

<sup>3</sup> Término con el que la reconocida revista estadounidense *Time* definió a esta generación en un artículo publicado en el año 1951, describiendo a sus integrantes como carentes de imaginación, introvertidos, sin audacia y cautelosos.

### *Baby Boomers*

Son los nacidos entre 1945 y 1964, nacen y se crían en el período de posguerra, donde se produce una explosión demográfica en el mundo occidental estimulada por la nueva etapa de reconstrucción que siguió al fin de la Segunda Guerra Mundial. Por esta razón, se trata de una fuerza laboral muy numerosa.

Si bien crecen y se desarrollan en hogares tradicionalistas, con un enfoque cultural verticalista, los representantes de esta generación *no se quedan callados* frente a las instituciones y la autoridad. Al contrario, poseen una mentalidad contestataria, idealista y competitiva que los motiva a participar, a luchar por sus ideales y a querer introducir grandes cambios en el mundo. Es por esta razón que la inserción de esta generación al mundo laboral provocó importantes fricciones con la generación silenciosa que siempre tuvo como mayor precepto acatar las reglas, normas y aguardar instrucciones de sus superiores. Los Baby Boomers han desarrollado habilidades de construcción de consenso.

Con un claro diferencial en el nivel educativo, ya que los Baby Boomers recibieron la educación superior que no tuvieron sus padres tradicionalistas, esta generación rápidamente aprovechó las oportunidades brindadas por el nuevo mercado laboral en crecimiento, ocupando puestos de trabajo que implicaban liderazgo y toma de decisiones. Se produjo así un quiebre de paradigma: la edad no es sinónimo de autoridad, los jóvenes imparten instrucciones a los mayores.

En este nuevo mundo de oportunidades, los Baby Boomers empiezan a experimentar un nivel de vida superior al de sus predecesores, abandonando el régimen austero del ahorro para toda la vida y para “premiarse” al momento de la jubilación (vista por los tradicionalistas como una instancia liberatoria), para adoptar un estilo de vida gastador y de consumo, donde el estatus social y laboral es definido por símbolos asociados a la acumulación de “riqueza”: el lugar donde viven, la casa, el modelo de auto, el tamaño de la oficina, etc.

Y donde la jubilación ya no es bien vista con aquél positivo efecto liberador de antaño, sino más bien se la percibe como algo negativo que va en contra del espíritu competitivo y productivo del Baby Boomer: si a los tradicionalistas se los caracterizó como “silenciosos”, la generación de los Baby Boomers es la que se conoce como generación *incansable*, la que no para de trabajar y producir, para poder lograr mayor status, mayor poderío económico y ascenso social y laboral. Se trata de una generación competitiva, optimista y trabajadora.

#### *Generación X:*

Son los nacidos entre 1964 y 1980, hijos de los últimos tradicionalistas y de los primeros Baby Boomers. Es la generación más pequeña en volumen, signada por una caída drástica de la tasa de natalidad en los países desarrollados. El Gen X se caracteriza por tener una mentalidad desconfiada y descreída de las instituciones, las normas y las organizaciones. ¿Por qué razón es así? Principalmente porque fueron testigos de las frustraciones de sus padres, quienes habiendo dedicado su vida entera a las organizaciones y corporaciones, fueron víctimas de las reestructuraciones y reducciones de personal, cortesía de un mundo cada vez más globalizado, donde las fusiones y adquisiciones entre compañías comenzaron a ser moneda corriente.

En adición a ello, el contexto global tampoco ayudó a mermar ese nivel de desconfianza: los Gen X fueron testigos, entre otras cosas, de la caída del Muro de Berlín, la aparición y propagación del SIDA, el boom de la droga, la Guerra del Golfo Pérsico y corrupción en las instituciones. Como frutilla del postre, muchos sufrieron también los divorcios de sus padres.

Ese escepticismo dio lugar a que los miembros de esta generación creen principalmente en ellos mismos, por sobre el resto, léase instituciones, gobiernos, políticos, empresas o jefes.

A diferencia de sus padres, su filosofía es trabajar para vivir, no vivir para trabajar. Buscan ser independientes y manejar sus propios tiempos. Invierten en ellos mismos, son individualistas, y buscan activamente el cambio, si no les agrada lo que hacen o donde están. Valoran mucho el tiempo dedicado a la familia y los amigos, es por ello que con esta generación se habla de “balance vida – trabajo”, como una dicotomía irreconciliable. El placer y disfrute fuera del trabajo es lo más valorado. Y si este precepto entra en tensión, si el tiempo personal es invadido por las exigencias laborales, buscan ser recompensados.

### *Generación Y o “Millennials”*

Son los nacidos entre 1980 y el 2000, y constituyen la generación más numerosa de la historia (2.300 millones de personas). Son quienes se estima que representarán el 75% del capital humano en el año 2025<sup>4</sup>.

Fueron criados por los Baby Boomers, quienes les dieron un lugar protagónico en la familia, estimulando su participación valorando altamente sus capacidades e involucrándolos en la toma de todo tipo de decisiones familiares. Por ello, los integrantes de esta generación creen que participar en las decisiones **es un derecho adquirido**.

En un contexto de interconexión permanente, donde la tecnología de avanzada permite el disfrute inmediato<sup>5</sup>, evitando la postergación del mismo, y donde vivimos permanente informados de los acontecimientos violentos y desastres climáticos que suceden a lo largo del globo, esta Generación no se caracteriza por la planificación del futuro, sino que su lema es “Vivir hoy”.

---

<sup>4</sup> Fuente: Deloitte & Touche.

<sup>5</sup> Los Millennials son los primeros nativos digitales, lo cual implica que ya existían las tecnologías digitales para cuando ellos nacieron. En cambio, las generaciones anteriores son inmigrantes digitales, ya que debieron adoptar las tecnologías, pero no nacieron con ellas.

Tal como plantea el experto en talento Andrés Hatum, un adjetivo que define a la generación del Milenio es *realista*: “los Gen Y no crecieron ni se formaron en la era de creciente seguridad laboral que duró casi un siglo, sino en un período de menor seguridad laboral y de un debilitamiento de los vínculos entre empleados y empleadores. Por ello, la lealtad se traslada de sus empleadores hacia ellos mismos si sienten que una firma no ofrece las oportunidades que buscan”. Y por lo tanto, si eso ocurre, buscan en el mercado nuevos horizontes donde explotar su talento.

En el mundo laboral, esta generación está introduciendo un cambio de enfoque y filosofía que choca violentamente con la mentalidad de sus padres Baby Boomers:

- El trabajo es un lugar donde debe existir diversión y disfrute.
- La cultura de eficiencia es altamente valorada, pues detestan perder el tiempo.
- Su compromiso con el trabajo solo surge cuando observan que lo que hacen tiene sentido y aportan valor a su equipo, a la empresa, a la comunidad. En línea a ello tienen una marcada **Conciencia social**: los estimula el formar parte de una organización donde la responsabilidad social empresaria sea prioritaria. Necesitan que su lugar de trabajo esté en línea con sus intereses personales y con su ética. Se muestran orgullosos y se “ponen la camiseta”, si sus empresas tienen una trascendencia social o un impacto ambiental positivo.
- Valoran altamente la posibilidad de participación y de ser reconocidos por sus capacidades. Desean ser escuchados y tenidos en cuenta con mucho énfasis.
- No toleran las inequidades e injusticias, no solo hacia ellos sino también que se rebelan si éstas se producen hacia sus pares. La Generación Y tiene un umbral de tolerancia muy inferior al de las generaciones anteriores.

- Son flexibles, innovadores, y **altamente tecnológicos**: manejan las herramientas digitales como ninguna otra generación. Simplemente porque los Millennials han estado conectados en gran parte de su vida con el mundo, haciendo uso de la Internet, los celulares y sus mensajes de texto en un primer momento, y luego a través de las redes sociales, como el Facebook o WhatsApp. Usan estas redes para estar en contacto permanente con la familia y amigos, y para expandir sus vínculos y contactos sociales. Le dan mucho sentido a las tecnologías que el empleador pone a su disposición, y por lo tanto valorarán aquellas empresas que provean herramientas tecnológicas de avanzada, y más aún si se los hace partícipes en el momento de elegir en qué tecnologías la organización debe invertir para mejorar los procesos o hacer más eficientes las tareas.
- Son “**multitaskers**” (*ejecutores de múltiples tareas*), es decir, tienen la habilidad de realizar varias cosas a la vez, como realizar un análisis crediticio, escuchar música e interactuar con las redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp), producto de haber sido criados en un ambiente de mucha estimulación. Como consecuencia de esto, es una generación que se distrae fácilmente, lo cual implica un importante desafío para los jefes ayudar a los Gen Y a través del coaching para que no pierdan el foco, puedan definir prioridades y sean productivos.
- Habitualmente son los impulsores de generar un buen ambiente informal de trabajo, ya que necesitan encontrar placer y diversión.
- Con ellos se torna difusa la separación calidad de vida/trabajo. Al contrario, buscan trabajar en organizaciones que permitan una **integración entre vida y trabajo**, no en el sentido de lograr un equilibrio (tal como lo percibe la Generación X) sino más bien en la necesidad de fusionar ambos, es decir, actividades integradas que operen como un todo.

### I.C. La Grieta Generacional

Conociendo ahora los valores, comportamientos y modos de pensar e interpretar al mundo de las distintas generaciones, es fácilmente observable que existe una división manifestada en las mentalidades generacionales, que separa a dos grandes grupos:

- por un lado, los Tradicionalistas y Baby Boomers, quienes comparten el respeto y confianza hacia las instituciones, el idealismo que, combinado con una cultura de esfuerzo y trabajo duro, como motores de logro de los objetivos, lleva a pensar en que un futuro mejor es posible, y que bien vale la pena invertir en tiempo, dedicación y compromiso hoy para obtener lo que cada generación entiende como la realización personal (disfrute y libertad - beneficios económicos y status social) en el largo plazo. Coinciden en que **se vive para trabajar**.
- Y en el otro rincón del ring, la Generación X y los Millennials, quienes comparten el sentimiento de desconfianza hacia las instituciones, la autoridad y las organizaciones. La persona como individuo pasa a ser más importante que el resto, deja de tener un rol pasivo en la planificación y desarrollo profesional a lo largo de su vida, para asumir un rol activo en toda toma de decisión. Con mayor (Millennials) o menor (Gen X) énfasis se adopta como precepto que el presente prevalece por sobre el futuro, lo cual influye en esa toma de decisiones: el disfrute y la realización personal en el hoy es condición sine qua non para valorar una organización o propuesta de trabajo. Se cambia radicalmente la filosofía de vida: **se trabaja para vivir**.

El siguiente cuadro muestra las principales diferencias en relación a las diferentes perspectivas y valores que definen a cada generación, y que nos ayudarán a entender mejor esta grieta generacional como así también los desafíos que se les presentan a las organizaciones en el mercado laboral de hoy:

**Figura 1.** Comparativo de perspectivas y valores generacionales.

<b>Generación</b>	<b>Tradicionalistas 1900 – 1945</b>	<b>Baby Boomers 1945 - 1964</b>	<b>Generación X 1964 - 1980</b>	<b>Generación Y 1980 - 2000</b>
<b>Perspectivas</b>				
Principales eventos presenciados	Primera Guerra Mundial Gran Depresión New Deal Segunda Guerra Mundial Guerra de Corea	Guerra Fría Guerra de Vietnam Watergate Llegada del hombre a la Luna Asesinato de Kennedy Lucha por los derechos civiles	Caída del Muro de Berlín Sida Drogas Guerra del Golfo	Atentado sobre las Torres Gemelas Guerra de Irak Guerra de Afganistán Escándalos corporativos
Evolución tecnológica	Radio	TV Long plays	Fax Computadora personal Teléfono celular VCR Calculadoras	Mensajes de texto Redes sociales Internet DVD/Blu Ray iPod / iPhone / iPad
Estructuras organizacionales predominantes	Funcional burocrática	Matriz/forma divisional	Organización en red (Network)	Redes sociales: firma ágil y virtual
Valores y rasgos salientes	Lealtad, respeto y honor.	Competitividad, misión a cumplir, optimismo y esfuerzo.	Individualismo, autonomía y libertad	Integración vida-trabajo, multiplicidad de tareas, foco en la tecnología, conciencia social.
Seguridad	Laboral: depende del empleador asegurar continuidad y beneficios	Laboral: depende del empleador asegurar continuidad y beneficios	De carrera: empleabilidad, depende de uno mismo. Clave: formación profesional	De carrera: empleabilidad, depende de uno mismo. Clave: formación profesional

**Figura 1.** Comparativo de perspectivas y valores generacionales (continuación).

<b>Generación</b>	<b>Tradicionalistas 1900 – 1945</b>	<b>Baby Boomers 1945 - 1964</b>	<b>Generación X 1964 - 1980</b>	<b>Generación Y 1980 - 2000</b>
<b>Perspectivas</b>				
El trabajo	Sacrificio para ganarse la vida	Misión a cumplir: el medio para conseguir un futuro mejor	Trabajo como disfrute. <i>Lo que uno ame o le interese</i>	Trabajo como disfrute. <i>Lo que uno ame o le interese</i>
El desarrollo	No es prioridad, desarrollo en manos del empleador por antigüedad.	Concepción de carrera tradicional: visión vertical ascendente.	Aprendizaje (formal con títulos), oportunidades y mayor compensación	Aprendizaje informal y permanente en el lugar de trabajo. Múltiples intereses que dan lugar a <i>Carreras paralelas</i>
Aspiraciones	Construir un legado	Construir una carrera brillante	Construir una carrera portátil	Construir carreras paralelas
El reconocimiento	La satisfacción de un trabajo bien hecho	Dinero, cargo, status, promoción	Libertad	Un trabajo que tenga sentido
El feedback	No existe, solo el negativo para corregir	Proceso de gestión de desempeño anual, mucha documentación y esperando reconocimiento.	Continuo, vehículo fundamental del aprendizaje.	Continuo y transparente, clave en el proceso de coaching por parte de los jefes actuales.

**Figura 1.** Comparativo de perspectivas y valores generacionales (continuación).

<b>Generación</b>	<b>Tradicionalistas 1900 – 1945</b>	<b>Baby Boomers 1945 - 1964</b>	<b>Generación X 1964 - 1980</b>	<b>Generación Y 1980 - 2000</b>
<b>Perspectivas</b>				
La calidad de vida	No existe, se ocupa la empresa	Precaria, la presencia física equivale a aportar, clave en el éxito de carrera	Balance vida vs. trabajo. Se trabaja para vivir.	Integración vida y trabajo. Foco en el clima, las relaciones con compañeros y el disfrute.
El respeto y la autoridad	La autoridad es jerarquía, no se discute.	A la autoridad formal, no necesariamente intelectual	Autoridad legitimada por el comportamiento de su superior.	Autoridad legitimada por la credibilidad y calidad personal.
El compromiso	Lealtad incondicional	Compromiso con la misión compartida ( <i>workaholic</i> )	Asociado a un <i>contrato</i> que se rompe si se incumple una promesa. Aumenta el compromiso en trabajos que son fuente de plenitud y bienestar	Asociado a un <i>contrato</i> que se rompe si se incumple una promesa. Aumenta el compromiso en trabajos que son fuente de plenitud y bienestar
El trabajo en equipo	Nulo, seguimiento de instrucciones	Foco en la participación y el consenso. Abuso de las reuniones	Foco en la acción sin pérdida de tiempo: tareas distribuidas y enfoque pro-resultados	Colaboración horizontal sin límites de áreas, trabajo virtual e información compartida. Enfoque pro-velocidad
La tecnología	Amenaza al status quo	Símbolo de progreso	Adoptadores tempranos	Nativos tecnológicos. A mejor equipamiento y programas, mejor performance

### **I.D. Enfrentando nuevos desafíos**

Por todo lo mencionado anteriormente, las empresas donde los Baby Boomers y la Generación X no logren adaptarse a la nueva realidad, son un negocio sin futuro. Las empresas deben adaptarse para lograr atraer a esta nueva generación. Y son varios los obstáculos que deben sortear para tener éxito en los desafíos que se les presentan:

- *Búsqueda y selección*

Los roles en el proceso de búsqueda y atracción del talento joven se han alterado: antes los empleadores buscaban talentos y elegían entre una serie de candidatos a aquel o aquella cuyo perfil, capacidades, experiencia y valores se adecúen mejor a las necesidades de la empresa. El trabajador buscaba ser seleccionado y destacarse en el grupo de candidatos. Si bien esto sigue siendo en gran medida así, hoy las empresas deben competir entre sí para quedarse con los mejores talentos, el empleado ya no se queda en una actitud pasiva y contemplativa en el proceso de selección, sino que exige, demanda y selecciona a su vez a la organización que mejor representa sus intereses y valores. Cada compañía tiene que salir a entusiasmar a la nueva generación con sus proyectos, mostrarle como es internamente para hacer que los jóvenes la elijan.

Los paradigmas de selección y fidelidad laboral están cambiando, el empleador estaba acostumbrado a salir a buscar a los candidatos. Pero ahora los candidatos son los que eligen y deciden si tal o cual organización es interesante.

- *Alta rotación*

Como vimos anteriormente al analizar la grieta generacional, los jóvenes buscan en primer término su propia realización, ante todo su bienestar, por ello se puede decir que el criterio de fidelidad a la empresa ha cambiado.

Esto se manifiesta en la alta rotación que en los últimos años ha afectado singularmente a las empresas. Los jóvenes “definen su trayectoria laboral a partir del cambio, convirtiendo esto en casi un axioma”<sup>6</sup>.

Los jóvenes de hoy no se estimulan por hacer una carrera a largo plazo en una gran multinacional, como ocurría con las generaciones anteriores. Ya no existe la concepción o el ideal del trabajo para toda la vida, sino que la estrategia del Gen Y pasa por acumular experiencias en distintas organizaciones que enriquezcan su acervo de habilidades, aptitudes y conocimientos, que lo conviertan en un especialista que preste servicios allí donde el disfrute, el placer y la calidad de vida estén garantizadas.

Para dificultar aún más las cosas, movidos por aquella desconfianza que las jóvenes generaciones tienen hacia las empresas, y estimulados por las historias de éxito de *gente como uno*, hoy en día muchos jóvenes se embarcan en proyectos propios o apuestan a *start ups*, priorizando el enfoque “*entrepeneur*” (emprendedor) que tanto impulso ha recibido en los últimos años, por sobre el trabajo en relación de dependencia.

- *Escasez de talento*

En un mundo donde la innovación es clave para la supervivencia y el éxito de las organizaciones, es imprescindible para las organizaciones contar con el personal idóneo y valioso que apuntale dichos procesos de negocio. Pero existe un marcado déficit entre los valores y perfiles que las empresas buscan y necesitan, y lo que el mercado laboral ofrece. Existe un desfase en el mercado debido al siguiente hecho curioso o paradójico: aun habiendo 200 millones de desempleados en el mundo, las empresas no encuentran el talento. Y este desfase, coinciden los especialistas, obedece a una deficiencia en la educación

---

<sup>6</sup> Ana María Weisz, directora de Mercer Wealth Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay  
Página 23 de 100

formal: las carreras de grado no preparan a los jóvenes para las exigencias y desafíos que enfrentan las organizaciones.

En parte esto se debe a la baja proporción de jóvenes que aspiran a desarrollarse en áreas hoy muy requeridas por las empresas, como ser tecnología, ingeniería y matemáticas. Gran parte de los jóvenes se inclinan por carreras “blandas o sociales” en contrapartida.

Según la encuesta de Escasez de Talentos 2016-2017 elaborada por Manpower Group, en el mercado laboral argentino, el 59% de los empleadores manifiesta tener dificultades a la hora de cubrir posiciones, siendo Argentina el país top en América Latina en cuanto a la problemática de la escasez de talentos. Los motivos de esta escasez de talentos se deben a:

- Falta de habilidades duras o competencias técnicas (29%)
- Falta de experiencia (21%)
- Falta de candidatos (13%)
- Búsqueda de sueldo mayor al ofrecido (13%)
- Falta de habilidades blandas, entendiendo por éstas a las competencias en el lugar de trabajo (11%)

De acuerdo a la misma encuesta, las posiciones más difíciles de cubrir en Argentina son en primer lugar las de Oficios manuales calificados (electricistas, carpinteros, soldadores, plomeros y afines), seguidos por los Técnicos de producción y operarios, los Ingenieros, el personal Contable y de Finanzas, y los Representantes de Ventas, completando el ranking de los 5 primeros (top five).

Frente a este escenario, la gerente de Talent/Permanent de Manpower Group Argentina, Marcela Romero, menciona que muchas compañías empiezan a priorizar la aplicación de mecanismos de desarrollo y atracción del talento desde

sus propias organizaciones, y que las principales estrategias implementadas abarcan:

- Oportunidades de capacitación y desarrollo para el personal existente (72%)
- Mayor cantidad de beneficios (46%)
- Reclutar por fuera del banco de talentos (42%)
- Explorar otras alternativas para el trabajo (41%)
- Tercerizar (31%)
- Cambiar modelos de trabajo existentes (31%)
- Ofrecer paquetes de salarios más elevados (28%)
- *Diversidad y heterogeneidad*

Como vimos previamente, la llegada del Gen Y a las organizaciones ha producido un solapamiento generacional dando lugar a una diversidad de mentalidades que coexisten en un mismo lugar de trabajo y que deriva en lo que he llamado la grieta generacional.

Para las organizaciones, esto representa un nuevo desafío en cuanto a desarrollar nuevos modelos de gestión que tengan en cuenta esta heterogeneidad entre sus trabajadores para lograr conformar equipos de trabajo eficientes, asegurando una integración exitosa entre aquéllos.

Esto implica la imperiosa necesidad de construir *puentes* entre las generaciones, que permitan optimizar los diversos talentos de cada uno de los grupos, reconciliar las diferencias y sobre esta diversidad lograr un apalancamiento que permita obtener una ventaja organizacional.

## CAPÍTULO II.: GESTIÓN DEL TALENTO Y LA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO

En este Capítulo nos proponemos:

- Entender el concepto de talento, y cuáles son los desafíos que enfrentan hoy las organizaciones en la atracción, identificación y retención de los mismos.
- Interpretar el concepto de Propuesta de valor para el empleado (PVE), y estudiar qué elementos básicos y claves debería tener para ser atractiva a la nueva generación de Millennials.

### II.A. Del talento organizacional y su gestión

Ante todo, cabe preguntarse, ¿qué se entiende por talento organizacional?

Podríamos definirlo como la capacidad que tienen las personas para enriquecer los objetivos del negocio y apalancar el desarrollo de la organización.

Los llamados “talentos” en una organización, son personas que muestran una proyección o potencial importante dentro de la empresa, llamados a ser los líderes del mañana.

El talento no se compra, se *atrae*, es desarrollado o perfeccionado en la organización, y ésta debe procurar retenerlo, recompensándolo de distintas maneras de acuerdo a sus aportes, dado que el talento es, en definitiva, un recurso escaso.

Y como ante todo recurso escaso, existirá una intensa competencia para hacerse de él, dando lugar a lo que define Andrés Hatum como el **Caos del talento**: existe actualmente un contexto de turbulencia y escasez de talento, dado por la hipercompetencia en los mercados, la crisis económica y la incorporación de diversas generaciones a la fuerza laboral, que ha erosionado

la vieja estabilidad reinante en los trabajos, reemplazándola por una era de cambios rápidos. Esta nueva era obliga a las empresas a cambiar la forma en que gestionan el talento.

Después de una era donde la seguridad laboral era el bien máspreciado por los empleados, hoy existe un compromiso de la persona hacia sí misma. Y los empleados que son talentosos, son los que tienen el poder de negociación, ya que son conscientes de la importancia que tienen para las organizaciones y las dificultades, en términos de tiempo y dinero, que acarrearía a la empresa tener que reemplazarlos.

En este contexto de caos, **la gestión del talento no es tarea limitada y exclusiva al área de Recursos Humanos**, sino que se trata de una actividad que debe cruzar a toda la organización. En línea con ello, las empresas deben contar con un modelo y una definición clara de la gestión del talento, y hacerla extensiva a toda la organización.

La gestión del talento es definida entonces como “una actividad estratégica alineada con la estrategia de negocios de la empresa, que busca atraer, desarrollar y retener a empleados talentosos en los diversos niveles de la organización”.

Una gestión exitosa del talento implica llevar adelante, de la mejor manera posible, tres procesos clave:

1. Atracción

En esta dimensión, Hatum propone dejar de lado la dicotomía entre “promover desde adentro vs. incorporar desde afuera”, ya que la organización necesita de ambos. Y siendo conscientes que las personas de fuera traen nuevas ideas, valores y perspectivas diferentes, enriqueciendo a la empresa, sugiere una *rareza*: como el talento es escaso, hay que atraerlo “a toda costa”, priorizando el talento en sí, y después el puesto que ocupará. Es decir, por más que al momento de incorporarlo no haya un puesto en sí que lo cobije, la empresa no

puede desperdiciar la oportunidad de oro de incorporar un talento a su nómina. El puesto específico que ocupará o el proceso de inserción en el negocio, vienen después.

Crear reservas de talento puede resultar algo valioso a futuro en las organizaciones, permitiéndoles ubicar a las personas en los lugares donde podrían desarrollarse, y ser preparadas o capacitadas para asumir puestos más altos cuando dichas posiciones queden vacantes.

En este contexto, la actividad de reclutamiento se ha convertido en un proceso clave de negocio, y considerando que los Gen Y están cada vez más involucrados en las organizaciones, el uso de la tecnología como herramienta para ampliar las posibilidades de atracción de talentos, es indispensable.

## 2. Desarrollo de las fortalezas de las personas

Aquí hay un cambio de paradigma importante: para sobrevivir y adaptarse a un contexto que cambia rápidamente, el objetivo no debe centrarse en que la persona sea buena en todo para tener éxito, lo cual constituía el enfoque tradicional. Al contrario, las empresas hoy deben identificar claramente cuáles son las fortalezas de las personas, aquéllas que las convierten en *talentos organizacionales*, y construir sobre ellas, desarrollándolas al más alto nivel posible. Y en aquéllas áreas donde las personas no se destacan, o no son tan buenas, tratar de mejorarlas para tener un nivel aceptable.

Y el rol de las organizaciones en el desarrollo basado en las fortalezas es clave: deben entender el perfil de la persona, crear roles que permitan maximizar el talento de las personas sobre la base de dichas fortalezas y guiar a las personas en su aprendizaje a través de las diversas etapas de su carrera, el cual va mutando de enfoque: *cognitivo o de conocimientos técnicos* al inicio de la carrera; *experiencial*, que implica la acumulación de habilidades por haber estado la persona expuesta a diversas situaciones y desafíos promediando la carrera; y *emocional*, etapa en que entran a jugar las habilidades

interpersonales y la capacidad de gestionar las propias emociones y las de un grupo.

Por lo tanto, las empresas deben necesariamente contar con un programa de formación que prevea distintas intervenciones a lo largo de la carrera de los talentos en una organización, como así también tener gente preparada (*coach efectivos*) que apuntalen el desarrollo de las fortalezas mencionado.

### 3. Retención a largo plazo

La retención a largo plazo no se logra únicamente a través de modelos tradicionales que comprenden una compensación económica competitiva, horario flexible, vacaciones extra o beneficios diversos. Como se dice habitualmente, todo ello *es condición necesaria, pero no suficiente*. En épocas de crisis y de problemas económicos, los modelos tradicionales pierden sentido, dado que dejan de ser una realidad.

Es por ello que la retención al largo plazo, se logra consiguiendo un nivel de compromiso tal de la persona, que resista aquéllos tiempos de crisis. Y esto se consigue cuando existe una fuerte identidad organizacional, cuando los valores de la empresa son sólidos y compartidos por todos. Cuando la organización tiene un proyecto y un rumbo claro, y sabe transmitirlo, y sus acciones son congruentes con tal proyecto, mostrando coherencia y transparencia, es cuando se logra obtener la lealtad y la confianza de las personas hacia la institución. Una compañía con una fuerte identidad organizacional transmite tranquilidad y una sensación de estabilidad a las personas.

Claro que con ello no es todo, se debe complementar ese apego a la identidad de la empresa con un esquema integral de compensaciones y recompensas, no limitado únicamente a lo económico, sino extensivo a planes de capacitación y actividades de aprendizaje, beneficios en materia de salud, tiempo libre y esparcimiento, uso de tecnologías, ambiente de trabajo cómodo y

saludable, fomento de la Responsabilidad Familiar Corporativa<sup>7</sup> y planificación de carreras.

## **II.B. ¿Qué buscan los Millennials? Pautas para armar una Propuesta de Valor atractiva**

En el capítulo anterior estudiamos a las distintas generaciones y conocimos a la Generación Y o Generación del Milenio, sus principales características, su forma de entender el mundo, aspiraciones y motivaciones.

En esta sección nos proponemos identificar con claridad qué tipo de atributos buscan los integrantes de esta Generación en las organizaciones. Esto es de vital importancia para que las empresas elaboren una Propuesta de Valor al Empleado (PVE), que no sólo sea lo suficientemente atractiva para los jóvenes, sino también que sea consistente en la práctica cotidiana, con sus procesos internos, el perfil de sus líderes y la cultura organizacional.

La PVE también tiene la misión fundamental de sustentar la retención del talento joven que se logra identificar en las organizaciones. Actualmente, y a diferencia de épocas anteriores, no es suficiente con tener una buena reputación y una marca fuerte para atraer y retener a la nueva generación. Aquella virtud que destacaban las generaciones anteriores, principalmente los Baby Boomers, dada por el prestigio y el nombre de las compañías, o bien su carácter de corporación multinacional, hoy en día es un condimento más en la coctelera de la evaluación que hacen los jóvenes respecto de las organizaciones. Si bien puede resultar en una característica positiva, por sí sola no alcanza para comprometer al Gen Y con una empresa.

La PVE es vista hoy como una solución al desafío que plantea la escasez de talento mencionada en el capítulo anterior. Las organizaciones reconocen el

---

<sup>7</sup> Modelo de gestión empresarial, cuyo concepto fue creado por el Centro Internacional y Familia del IESE Business School (España). Este modelo implica el compromiso de las empresas hacia nuevos *stakeholders*: las familias de sus empleados. Se basa en la idea de que los empleados son de algún modo “prestados” por sus familiares a las organizaciones, y por ello los “prestarios corporativos” deben actuar con responsabilidad para que sus empleados vuelvan a sus hogares con energía y el tiempo suficiente para compartir en familia.

poder de la PVE para atraer al talento y asegurar su compromiso a largo plazo. Gestionando efectivamente la PVE, la organización puede aumentar el tamaño de su reserva de talento disponible, y una vez que ha conseguido que los candidatos talentosos se unan a ella, la PVE puede mejorar sus niveles de esfuerzo y su desempeño promocionando un mayor compromiso y reduciendo la rotación.

En primer término, vamos a entender en qué consiste la PVE. Hatum la define como “las características organizacionales de la empresa que le permiten promoverse hacia afuera y generar lealtad internamente”. Y estos rasgos organizacionales son:

- La compañía: su cultura y su gente
- El liderazgo
- Las características del trabajo
- Las recompensas que la empresa otorga

Es decir, para que una PVE tenga éxito en comunicar y atraer al talento joven, debería para cada uno de esos rasgos organizacionales conocer cuál es la demanda o cuáles son las expectativas que depositan los Millennials respecto de una empresa.

Razón por la cual, en el plano teórico, resulta oportuno repasar cuáles son las dimensiones que una PVE debiera considerar en atención a las características salientes del Gen Y, de manera que resulte exitosa. Las dimensiones son las siguientes:

#### 1) *Impacto social*

La Generación Y es caracterizada por su fuerte interés en trabajos que le aporten un sentido desde el ámbito social, trabajando en proyectos de servicios comunitario o que apoyen la sustentabilidad. Esta Generación le otorga una importancia significativa a la preocupación por el medio ambiente y la

sustentabilidad. El “sentimiento verde” es fuerte entre los jóvenes Y, y es dable esperar que se fortalezca aún más en las futuras generaciones.

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) de una empresa y sus valores, suelen actuar como condicionantes en la elección de un empleador por parte de los jóvenes, quienes requieren que dichos valores reflejen los suyos propios.

### *2) Mundo sin fronteras*

Esta Generación tiene una mentalidad global tal como ninguna anterior. Lo cual implica que las oportunidades de desarrollo de carrera en el exterior sean mucho más valoradas y apreciadas por los jóvenes. En este sentido, las empresas que tienen una presencia global, una apertura al exterior, o bien brindan la posibilidad de conocer una cultura o aprender un idioma diferente, tienen argumentos más sólidos para presentar una PVE atractiva para los Millennials.

En este contexto, la recompensa económica no es el principal polo de atracción, sino la posibilidad de brindar oportunidades y experiencias más allá de las fronteras locales que estén en línea con los intereses de aprendizaje y desarrollo de las personas.

### *3) Inversión en uno mismo*

En lugar de priorizar una marca reconocida a la cual pertenecer y comprometer su lealtad en el largo plazo, el Millennial se compromete solo consigo mismo, buscando desarrollar “su marca” a través de la capacitación y la diversidad de experiencias profesionales.

Es por ello que aquellas empresas que brinden un buen entrenamiento, capacitaciones fuera de la empresa, buenos líderes que apunten el desarrollo profesional y buenas referencias para el futuro, son las favorecidas en la elección de los jóvenes talentos. Según Nick Van Dam, director de capital humano en Deloitte Consulting, cuando las personas consideran a un empleador, lo que buscan es un lugar donde pueda llevar su conjunto de

habilidades al siguiente nivel, donde pueda desarrollar, explorar sus talentos y hacer crecer sus carreras.

A modo de resumen, la siguiente figura integra las características salientes de la Generación Y con las dimensiones de la PVE que deben apoyarlas, así como también, las implicancias en la práctica que dichas dimensiones deberían tener en las organizaciones:

**Figura 2.** Dimensiones de la PVE que apoyan a las características del Gen Y, y sus implicancias organizacionales.

<b>Características de la Generación Y</b>	<b>Dimensiones de la PVE para atraer y retener a la Generación Y</b>	<b>Implicancias organizacionales</b>
<i>Integración trabajo-vida</i>	Las dimensiones del “impacto social” del trabajo más la “inversión en uno mismo” de una PVE ayudan a construir su identidad e integrar el trabajo y la vida personal.	Planificar formas de integrar vida y trabajo. Permitir horarios flexibles. Incorporar actividades no laborales y el uso de redes sociales al trabajo.
<i>Multitareas</i>	Las dimensiones “un mundo sin fronteras” e “Inversión en uno mismo” están ligadas con la capacidad de realizar múltiples tareas de los Millennials.	Crear ambiente de trabajo más dinámico que permita múltiples actividades. Impulsar actividades de integración y cultura Estructurar la organización de forma más plana y conectada
<i>Destreza tecnológica</i>	Si bien no hay una relación directa, la dimensión “inversión en uno mismo” contiene implícita la idea del desarrollo sobre la base de las aptitudes tecnológicas del Gen Y.	Difundir el uso de la tecnología y permitir el uso de la tecnología personal. Integrar al Gen Y en decisiones sobre tecnología. Incorporar espacios de trabajo virtual al trabajo diario.
<i>Conciencia social</i>	La dimensión de “impacto social” apoya la conciencia social de esta generación, que favorece a las organizaciones con compromiso social, sostenible y significativo.	La Responsabilidad Social Empresaria debe ser parte de la propuesta de valor para el Gen Y. Incorporar al Gen Y en algunas actividades de impacto social llevadas adelante por la organización.

## CUERPO EMPÍRICO

### I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección buscaré evidencia, información y documentación para poder alcanzar el objetivo de generar una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) para la compañía que seleccioné como caso de estudio, Tabacal Agroindustria. La metodología que llevé adelante consiste en una investigación descriptiva, esto implica la ausencia de hipótesis a comprobar, pero sí el objetivo de responder una serie de preguntas que se desprenden del cuerpo teórico, y cuya resolución servirá para verificar en la práctica los preceptos desarrollados en el cuerpo anterior y fundamentalmente, servir de *piedra angular* para la definición de una PVE atractiva para la nueva generación.

Dichas preguntas son:

¿Qué es lo que buscan los miembros de la Generación Y, cuáles son sus intereses y sus principales necesidades?

¿Cuál es la Propuesta de Valor al Empleado actual de Tabacal Agroindustria?

¿Cuál es la distancia existente entre la PVE de Tabacal y lo que quieren los Millennials?

Para llevar adelante la investigación, usé las siguientes herramientas de recolección de información:

1. Investigación y relevamiento de encuestas públicas sobre los intereses y el pensamiento de la Generación Y llevadas a cabo por instituciones reconocidas. Hice foco en dos encuestas fundamentalmente:
  - a. Encuesta Anual sobre Millennials realizada por Deloitte, en particular tomando los resultados de la más reciente realizada en el año 2017.



- b. Encuesta anual “La Carrera de tus Sueños” llevada a cabo por Compañía de Talentos, también haciendo hincapié en los recientes resultados de la última publicación del 2017.
2. Relevamiento de Tabacal Agroindustria, organización elegida como caso de estudio, para entender sus orígenes, su negocio, su cultura y su gente. Esta investigación pretende interpretar la problemática que enfrenta Tabacal derivada del solapamiento generacional y sus consecuencias en el armado de equipos de trabajo estables y eficientes.
3. Entrevistas a ex-empleados de Tabacal, para conocer las experiencias, que han tenido a partir de su paso por Tabacal, y sus motivaciones e intereses que los llevaron a abandonar (en varios casos tempranamente) la compañía.
4. Entrevistas a empleados actuales de Tabacal, como fuente valiosa de contraste y comparación entre los intereses y perspectivas que tienen las distintas generaciones, con la propuesta de valor que hoy presenta Tabacal.

A partir de estos análisis, el objetivo radica en identificar cuáles son las debilidades de Tabacal Agroindustria que influyen en la problemática de la atracción y retención de talentos, y cuáles virtudes o puntos a favor podrían ser potenciales oportunidades sobre las cuales la compañía pueda apalancarse para mejorar su nivel de atractivo hacia las nuevas generaciones.

## II. INVESTIGACIÓN Y RELEVAMIENTO DE ENCUESTAS PÚBLICAS

Con el fin de responder la pregunta planteada sobre los intereses y expectativas de los Millennials respecto del trabajo y las empresas en particular, y su comprensión y forma de ver el mundo, la evolución de los negocios y las instituciones en general, he relevado los resultados más recientes de dos encuestas de reconocida reputación en el ámbito de los recursos humanos y empresarial.

La primera de ellas corresponde a la Encuesta Anual de Millennials que realiza la multinacional Deloitte, y con foco en los resultados del último estudio correspondiente al 2017. En su construcción se encuestaron 7.900 Millennials de 30 países distintos y fue dirigida a jóvenes con grado universitario o terciario, con trabajo a tiempo completo y que trabajen mayoritariamente en grandes organizaciones del sector privado.

Los resultados de dicha encuesta están segmentados a su vez en dos grandes grupos: Mercados desarrollados, con 3.900 encuestados y Mercados emergentes, en el cual hago mayor hincapié a fines de la presente tesis, que reúne los comentarios de 4.000 jóvenes consultados, entre los cuales han participado 300 argentinos, junto con otros tantos de países latinoamericanos como Brasil, Chile, Colombia, Perú y México, asiáticos (India, Indonesia, Malasia, Singapur, Tailandia, Las Filipinas), euro-asiáticos (Rusia y Turquía), y africano (Sudáfrica).

El segundo estudio relevado se trata de la encuesta anual “Carrera de los Sueños” que realiza el grupo de consultoras latinoamericanas Cia de Talentos, en conjunto con la empresa NextView, a través de la cual se investiga cuáles son las empresas más deseadas por los jóvenes que se encuentran en los inicios de sus carreras profesionales y se definen los atributos que determinan esa elección, así como diversas cuestiones que influyen en su retención y



fidelización dentro de las compañías. A los fines de la presente tesis, he considerado los resultados de la encuesta anual llevado a cabo en el 2017, exclusivamente sobre los jóvenes argentinos.

## II.A. Encuesta Millennials 2017 de Deloitte

Como plantea la introducción del informe oficial de Deloitte acerca de los resultados y conclusiones de la encuesta realizada a los jóvenes de la Generación Y en el año 2017, el objetivo de la investigación plasmada en dicho reporte consiste en ofrecer una guía a las organizaciones y empresas que buscan atraer, desarrollar y retener al talento “millennial”, explorando sus preocupaciones y motivaciones. Refuerza el concepto de cómo el uso cada vez más intensificado de condiciones flexibles de trabajo y la automatización probablemente impacten en las actitudes y performance de los miembros del Gen Y.

Los resultados del estudio están categorizados en 6 pilares:

### 1. *Sentimientos económicos, sociales y políticos:*

Aquí se evidencia que en los mercados emergentes los jóvenes son más optimistas respecto al futuro social y político de sus países, que aquéllos de los mercados desarrollados. Y este sentimiento optimista se ha evidencia en los encuestados de Argentina.

A la vez, los jóvenes de países emergentes esperan tener un nivel económico de vida y un estado emocional mejor que el de sus padres.

Es decir, podemos esperar cierto optimismo respecto al futuro por parte los Millennials en nuestro país, sin dejar de mencionar que las principales preocupaciones de los jóvenes de países emergentes se centran en el crimen y la corrupción en primer término, y en segundo lugar la pobreza y el hambre, la salud y la inequidad social.



2. *Los negocios vistos como una fuerza positiva del cambio:*

Los Millennials consideran que las empresas alrededor del mundo están teniendo un impacto positivo y responsable en la sociedad, pero que aún exigen más de las grandes empresas, particularmente de las multinacionales, para aliviar los desafíos de la sociedad. Consideran que tienen un potencial de impacto en contribuir a resolver los males de la sociedad mucho mayor que el resto de las empresas, y que ese potencial no está siendo aprovechado.

En este punto se verifica el fuerte interés de esta generación en los temas de impacto social y de responsabilidad corporativa de las empresas.

El informe establece que los Millennials son algo escépticos respecto de la motivación de las grandes multinacionales en temas de caridad o iniciativas de desarrollo social. Cuando se les solicitó evaluar el grado de compromiso con este tipo de cuestiones, en una escala de 1 a 10, el puntaje promedio obtenido por las empresas fue de 5.4. Sólo un 36% de los encuestados dio un puntaje de 7 o más. Esto sugiere que **las grandes empresas deberían comunicar mejor e involucrar más a la gente en las actividades de impacto social**, ya que los Millennials seguramente favorecerán a aquéllas compañías que den a los jóvenes la posibilidad de verse involucrados en los temas de responsabilidad social empresaria.

Los resultados del estudio establecen que los Millennials que tienen en sus organizaciones la oportunidad de contribuir en actividades benéficas o tareas de aporte comunitario en sus lugares de trabajo, presentan más altos niveles de lealtad a la firma, tienen una mejor opinión positiva de los líderes de negocio y son menos pesimistas respecto a la situación social en general.



3. *Un sentido de empoderamiento:*

En este punto se refuerza lo visto en el punto anterior, y consiste en que los Millennials que sienten que su trabajo tiene un significado, muestran mayores niveles de lealtad. Se observa que, involucrando a los jóvenes en iniciativas sociales, los empleadores pueden lograr incrementar el sentido de empoderamiento de aquéllos.

Si bien los Millennials sienten que individualmente tienen poca influencia en los mayores desafíos sociales, es en sus lugares de trabajo donde pueden sentir que tienen un mayor control. Estar involucrado en “causas benéficas” y en organizaciones sin fines de lucro, ya sea directamente o a través de oportunidades brindadas por las empresas, ayuda a los Millennials a sentirse empoderados y capaces de influir en el mundo que los rodea.

Esto ayuda a crear una mentalidad más positiva en el lugar de trabajo, contribuye a mejorar el clima laboral, y desde ya, poder contar con recursos talentosos y motivados positivamente, contribuye a mejorar la performance global del negocio.

4. *Los Millennials buscan franqueza y pasión, no radicalismo:*

El estudio muestra que los jóvenes Y están cómodos o apoyan a los líderes (tanto políticos, como corporativos) que presentan un lenguaje directo y sin rodeos. Favorecen a aquéllos líderes que transmiten sus ideas con honestidad, transparencia y pasión.

Y, por el contrario, rechazan a aquéllos líderes que toman posiciones controvertidas o de división, o quienes buscan realizar una transformación radical en lugar de un cambio gradual de las cosas.

Estos resultados parecieran estar en línea con las conclusiones de la encuesta realizada por Deloitte en el año 2016, en la que se investigó el impacto de diferentes estilos gerenciales. En dicha oportunidad los resultados sugirieron que las organizaciones que tienen un enfoque o estilo inclusivo, en lugar de uno autoritario o basado en reglas rígidas, son menos propensas a perder gente.

En aquella encuesta también se verificó que la satisfacción del empleado es alta en el 76% de las organizaciones que tienen un estilo de management “liberal” o “relajado”. Mientras que sólo el 49% de las organizaciones con un estilo gerencial basado en reglas, presenta niveles altos de satisfacción.

##### 5. *Estabilidad, flexibilidad y automatización:*

Es una característica conocida de los integrantes de la Generación Y la propensión de una *lealtad* menor a las empresas, comparativamente con las generaciones anteriores. Esto se verificó en la Encuesta Millennials del 2016, que reveló que los jóvenes planeaban dejar las empresas después de dos a cinco años. En aquel relevamiento, la brecha entre quienes se proyectaban dejando sus empresas en dos años y quienes pensaban permanecer por más de cinco años fue de un 17%.

Sin embargo, los resultados de la encuesta 2017 muestran que esa brecha se ha acortado a sólo el 7%. Esto se explicaría por las incertidumbres derivadas del contexto socio-económico y político actual, que motivarían a los jóvenes Y a buscar mayor estabilidad y seguridad laboral. Y en línea a ello, un 61% de los jóvenes provenientes de los mercados emergentes declara su preferencia por empleos de tiempo completo, por sobre la actividad autónoma o independiente (“freelance”). Los motivos de tal elección se sustentan en la búsqueda de un trabajo seguro y un ingreso fijo.



En cuanto a la *flexibilidad*, la encuesta 2017 confirma que continúa siendo una característica fundamental para la vida laboral de los Millennials. Ellos aseguran que la flexibilidad en el trabajo trae como consecuencia positiva un mejor desempeño organizacional, beneficios personales y un mayor grado de lealtad hacia la empresa.

Los resultados de la encuesta muestran que en general un 84% de los Millennials relevados informan que existe algún grado de flexibilidad en las organizaciones en las que trabajan. El reporte distingue 4 tipos de acuerdo de flexibilidad, con las siguientes proporciones de adopción entre los encuestados y sus empresas:

1. Horario flexible (los empleados eligen cuando empiezan y terminan su trabajo): **69%**
2. Rol flexible (los empleados escogen qué tareas realizan como parte de su trabajo, dentro de ciertos criterios definidos): **68%**
3. Reclutamiento o contratación flexible (diferentes tipos de contratos): **67%**
4. Localización flexible (los empleados eligen trabajar desde la oficina, desde su casa, u otras locaciones): **64%**

El reporte de Deloitte destaca que existe cierta correlatividad entre el grado de flexibilidad laboral y el nivel de lealtad de los empleados hacia la empresa: en aquéllas organizaciones con altos niveles de flexibilidad, la brecha entre los jóvenes que proyectan abandonar la empresa a los dos años (35%) y los que anticipan permanecer por cinco años en la organización (33%) es tan sólo de dos puntos. En tanto, en las organizaciones que evidencian el nivel más bajo de flexibilidad, esa brecha se amplía a 18 puntos (45% versus 27%, respectivamente).

En lo relacionado con la *automatización*, si bien los jóvenes reconocen los beneficios que pueden resultar en términos de productividad y



crecimiento económico, como también en oportunidades de agregar valor y aprender nuevas habilidades, también presenta ciertas desventajas:

- al menos un 40% de ellos considera que la automatización representa una amenaza para sus puestos de trabajo;
- un 44% cree que serán menos demandados por sus habilidades;
- un 51% estima que deberán volver a capacitarse;
- un 53% proyecta el futuro del lugar de trabajo como más impersonal y menos humano.

#### 6. *Mirando hacia el futuro, la Generación Z*<sup>8</sup>:

Los Millennials encuestados tienen en su mayoría una opinión positiva acerca de la Generación Z y consideran que los integrantes de esta generación tienen conocimientos sólidos en tecnología de información y la capacidad de pensar creativamente, lo cual implicará un impacto positivo a medida que se extienda su presencia en el lugar de trabajo.

### **II.B. Encuesta “Carrera de los Sueños” 2017 de Compañía de Talentos**

El relevamiento anual de jóvenes argentinos, llamado “Carrera de los Sueños”, realizado por Compañía de Talentos en Argentina tiene por objetivo principal identificar y comprender los deseos y comportamientos de la juventud en relación con el mercado de trabajo.

Para esta tesis se ha relevado los resultados más recientes de la encuesta llevada a cabo en el año 2017 tomando como objeto de estudio a los jóvenes

---

<sup>8</sup> Generación Z o “Centennials”, son aquéllos nacidos entre el año 2000 y el año 2010, que empezarán a incorporarse en los próximos años a las organizaciones. Son completamente nativos digitales, crecieron en la era de la información y la conectividad.

argentinos. La misma encuestó en un 73% a estudiantes y en un 27% a graduados. Considero que permite obtener información muy útil sobre las necesidades y motivaciones de los Millennials.

Los puntos que considero principales, que dan sustento a lo planteado en el campo teórico de esta tesis, son los siguientes:

- Actualmente los jóvenes priorizan la felicidad en el trabajo (72%) por sobre la estabilidad laboral (28%).
- Solo un 44% de los jóvenes se sienten satisfechos con su trabajo actual, y ese estado de satisfacción se basa en:
  - o La posibilidad de tener flexibilidad entre la vida personal y laboral (53%)
  - o Hacer lo que a uno le gusta (50%)
  - o Tener la posibilidad de desarrollarse (42%)
  - o Tener una relación saludable con su trabajo (41%)
- Por su parte, la insatisfacción pareciera estar vinculada estrechamente con las pocas o nulas posibilidades de aprendizaje que les ofrecen sus trabajos, aunque otras razones como la remuneración y el entorno organizacional dado por los superiores y valores de la empresa, también son invocadas. Así es como el 66% insatisfecho considera que:
  - o Podrían encontrar mejores oportunidades (67%),
  - o No tienen oportunidades de desarrollo (64%)
  - o No tienen un salario justo (53%)
  - o Necesitan un cambio (43%)
  - o No les gustan sus jefes (34%)
  - o No les gusta el trabajo que hacen (33%)



- o No creen en los valores de la empresa ni en cómo hacen las cosas (32%)

- Esta relación entre aprendizaje y satisfacción, se manifiesta también en las demandas de los jóvenes respecto de tener claridad sobre sus carreras. En línea a ello los resultados de la encuesta muestran que los jóvenes argentinos demandan:

- o Conocer qué deben aprender para su desarrollo y cómo lo harán (54%)

- o Conocer sus objetivos (50%)

- o Conocer qué habilidades tienen que formar (45%)

- o Cómo desarrollarán su carrera a futuro (34%)

- o Conocer sus fortalezas, en qué son realmente buenos (32%)

- En la actualidad el rol del líder es de vital importancia para influir en la motivación, el desarrollo y el compromiso de los jóvenes. Ante el pedido de identificar a una persona a la que quisiera acompañar el día entero para aprender con ella, los jóvenes eligieron en primer lugar a su líder actual, o bien a su ex-líder, por encima de los padres, y aún por sobre figuras exitosas, innovadoras y revolucionarias como Steve Jobs, Elon Musk, y Mark Zuckerberg.

- Los jóvenes prefieren un líder enfocado en desarrollar las habilidades del equipo (72%), por sobre un líder referente en su área 28%.

- Se manifiesta una demanda basada en la redefinición de un nuevo aprendizaje corporativo, donde las áreas y los líderes particularmente deben pasar a ser facilitadores de experiencias en lugar de portadores de conocimiento. Se prefieren los enfoques de trabajo colaborativos y en red, por sobre las decisiones centralizadas, y se busca el foco en la persona con contenidos y carreras personalizadas, en lugar de estandarizadas comunes a



todas las personas. Los jóvenes priorizan la comunidad y las experiencias sociales.

- Los jóvenes manifestaron como las principales razones que entorpecen el aprendizaje a la falta de diálogo e intercambio (31%) y la poca apertura para hacer cosas diferentes (25%). En tanto que la baja tolerancia al error fue mencionada por un 17% de los encuestados.
- En línea con los valores de las nuevas generaciones, en los que la “marca es uno mismo”, el 58% de los encuestados declara no tener una única empresa soñada, y que lo que quiere en su vida va definiendo el lugar donde quiere estar. El 10% de aquéllos va un poco más allá con su proposición: sueña con una carrera diferente, no anhela con trabajar en una empresa u organización.
- Para el caso de aquéllos que seleccionaron una empresa soñada, los principales motivos de la elección fueron los siguientes:
  - o el desarrollo profesional (71%)
  - o hacer lo me gusta (55%)
  - o experiencia internacional (50%)
  - o desafíos constantes (44%)
  - o remuneración y beneficios (40%)

### **III. CASO DE ESTUDIO TABACAL. RELEVAMIENTO DE LA COMPAÑÍA**

Tabacal Agroindustria es una empresa dedicada a la producción de azúcar, bioetanol, energía verde y bioabonos. Es una de las principales productoras de

azúcar de la Argentina y es pionera en la producción de biocombustibles (bioetanol utilizado en las naftas) y energía eléctrica a partir de biomasa. Ubicada en el norte de la provincia de Salta, a lo largo del siglo XX la empresa fue impulsora de la actividad económica de la región y sufrió, principalmente a partir de la década de 1980, los avatares de las crisis económicas y financieras que afectaron a las empresas nacionales, lo que derivó en su posterior extranjerización de capitales nacionales durante la década de 1990. Desde allí hasta la actualidad, ha venido reconvirtiéndose y adaptándose a las tendencias del mercado nacional y global, para pasar de ser un Ingenio Azucarero, a una agroindustria diversificada que sustenta su actividad en gran medida sobre los llamados “bio-negocios”.

### **III.A. Un poco de historia**

El Ingenio San Martín del Tabacal, nació a principios del siglo XX como resultado del espíritu emprendedor del Dr. Robustiano Patrón Costas, quien comenzó a adquirir tierras en el norte salteño, para finalmente inaugurar en el año 1920 el Ingenio Azucarero, ubicado en un paraje conocido como "El Tabacal", cerca de Orán, provincia de Salta. Para dar una idea del contexto poblacional de esa región salteña, Orán era por ese entonces un poblado de apenas 1.100 habitantes. El crecimiento del Ingenio durante gran parte del siglo XX fue el motor del desarrollo no sólo de la industria azucarera del norte argentino, sino también del crecimiento de aquella región cercana a nuestra frontera con Bolivia, en particular de los municipios vecinos a Tabacal: Orán, Hipólito Yrigoyen y Pichanal.

A la par que el Ingenio se consolidaba en aquéllos primeros años como impulsor del crecimiento económico de la región, a través de la producción de azúcar, Patrón Costas fundaba alrededor del Ingenio, el pueblo llamado “El Tabacal”, edificando importantes obras para el bienestar de la comunidad que comenzaba a habitar el lugar, como la escuela, la capilla y un hospital que ostentaba poseer varias salas de atención de primeros auxilios, profesional

Página 46 de 100

médico propio y un total de 70 camas. A 15 años de su fundación, el pueblo contaba además con una proveeduría, un cine, un campo de deportes y miles de viviendas habitadas por los trabajadores.

La llegada del ferrocarril en pleno auge del siglo XX, permitió a la industria del norte argentino dar un impulso, ya que agilizó el transporte desde el centro productivo a los centros de consumo.

En el año 1940 el Ingenio Tabacal rompió récords de producción en el país hasta ese entonces, con una zafra de 50.765 toneladas de azúcar y 3.795 metros cúbicos de alcohol.

El siglo XX fue en gran parte testigo del crecimiento de la compañía, con importantes inversiones en la década de 1960 que hacían de Tabacal el ingenio azucarero de vanguardia en el país: obras hidráulicas de avanzada para Latinoamérica en la toma del Río Pescado, incorporación del Trapiche Farrel movido con turbinas a vapor, instalación de caldera a gas y bagazo y fundamentalmente el inicio en la mecanización de la cosecha.

En el año 1973 la empresa alcanzó un nuevo récord de producción para la industria azucarera argentina. En la misma década se inauguraron las oficinas de Tabacal en Buenos Aires.

A inicios de la década de 1980, más precisamente en el año 1982, Tabacal lanzó la marca Chango para ser comercializada en el mercado de retail. Pero la década del '80 fue adversa para la solvencia económica y financiera de la compañía, y como consecuencia de las pérdidas recurrentes causadas por precios de venta insuficientes para absorber los altos costos operativos, y el alto costo financiero derivado de su endeudamiento, el 26 de febrero de 1991 Tabacal debió presentarse en concurso preventivo de acreedores.

Tras años de refinanciación de sus pasivos, en el año 1996 la compañía fue adquirida por Seaboard Corporation, compañía con sede en Kansas, EE.UU., a través de una licitación pública. Esta compañía americana, con negocios

diversificados alrededor del mundo, se comprometió a realizar sucesivas y fuertes inversiones para capitalizar a Tabacal, sin tomar dividendos, lo cual permitió re-posicionar al Ingenio en la senda del progreso, con apertura a un nuevo mercado mundial, sobre la base de la implementación de nuevos procesos sustentables regidos por altos estándares de calidad.

Tal es así que en los años 2008, 2011, se inauguraron importantes y cruciales inversiones que definen el nuevo modelo de bio-negocio que caracteriza a Tabacal Agroindustria: la nueva destilería de alcohol, destinada fundamentalmente a apuntalar el crecimiento del negocio de bioetanol, y la Central de Cogeneración de Energía Eléctrica a partir de biomasa, con una capacidad de 40MW, utilizados para abastecer de energía al Ingenio, al Pueblo, y al Sistema Interconectado Nacional, beneficiando a las ciudades vecinas de Tartagal, Orán, Hipólito Yrigoyen y Pichanal en Salta.

En el año 2017 se inauguraron las últimas obras e inversiones (equivalentes a prácticamente 300 millones de dólares) que llevaron a Tabacal a triplicar su producción de azúcar y liderar en los segmentos de Bioetanol y Bioelectricidad.

En la actualidad, Tabacal participa en los negocios de azúcar, alcohol, biocombustibles, generación de bioenergía eléctrica y fabricación de bio-abonos o abonos orgánicos a partir de los residuos generados en la fabricación de azúcar.

Es una empresa agroindustrial comprometida con la economía sustentable, productora de alimentos y energía renovables. Hoy es el principal empleador privado de la provincia de Salta.

### III.B. Estructura Organizacional y Geográfica

Tabacal Agroindustria cuenta con una organización lineal y funcional (ver Anexo I), que implica la existencia de 5 direcciones que reportan a la Gerencia General:

- Dirección de Operaciones,
- Dirección Comercial
- Dirección de Administración, Finanzas y Sistemas
- Dirección de Relaciones Laborales y Asuntos Jurídicos,
- Dirección de Recursos Humanos y Relaciones Institucionales

La compañía se caracteriza por tener una estructura verticalista piramidal, donde las principales decisiones relacionadas con la sustentabilidad, proyección y el rumbo de la empresa siguen la visión del Gerente General, que es transmitida al resto de las Direcciones, las cuales definen sus objetivos en función de las aspiraciones y metas definidas en mayor medida por la visión de la Gerencia General.

De esta manera, los distintos directores planifican sus actividades y necesidades de recursos, humanos, materiales y tecnológicos, en pos de dichas metas, existiendo una férrea alineación a las mismas.

Respecto a la faz operativa, existen procedimientos formales para llevar adelante las actividades de cada área o sector. Siendo Tabacal una compañía subsidiaria de una corporación listada en la Comisión de Bolsa y Valores de EE.UU. (Securities and Exchange Commission – SEC), está sujeta a las disposiciones y normas relativas al cumplimiento del control interno, requerido para salvaguardar los intereses y activos de los inversores (Ley Sarbanes-Oxley). En consecuencia, la formalización de normas y procedimientos basados en las mejores prácticas es una necesidad.



o Abastecimiento, quien se encarga de gestionar la provisión de los materiales, el equipamiento, la infraestructura y servicios que dan sustento a la operación.

El éxito o no de los negocios de Tabacal está íntimamente ligado al desempeño de la operación, ya que en una industria donde los precios están dados por el mercado, los rendimientos, los volúmenes y la eficiencia operativa son los elementos clave para la sustentabilidad de la empresa y la competitividad de la misma.

Las otras Direcciones con presencia fuerte en el Tabacal son las de “Recursos Humanos y Relaciones Institucionales” y “Relaciones Laborales y Asuntos Jurídicos”. Con foco en el Ingenio, están abocadas a la búsqueda, contratación y gestión del personal empleado en los campos y en la fábrica, personal en su mayoría dentro de convenio, sindicalizado. Es el nexo en las negociaciones entre el Sindicato y la compañía, y procura a través de sus acciones institucionales en fortalecer la imagen del Ingenio en la comunidad.

En cuanto a Buenos Aires, allí se asienta la Dirección Comercial, de la cual dependen el equipo de Ventas y Marketing, como así también la función de Logística (Almacenamiento, Depósitos y Transporte). En permanente y necesario vínculo con Operaciones, la Dirección Comercial procura abastecer al mercado interno industrial y de consumo masivo en las mejores condiciones posibles para Tabacal dada una situación de mercado, explorando las oportunidades de negocio más lucrativas y que estén en línea con los planes estratégicos de la Compañía.

Por último, pero no menos importante, en Buenos Aires se asienta la Dirección de Administración, Finanzas y Sistemas, la cual se caracteriza por dar sustento y soporte a toda la operación de Tabacal, en la faz contable e impositiva, responsable de conseguir el financiamiento necesario para la marcha de los negocios, y da dar el apoyo tecnológico y vital de los sistemas. Pero fundamentalmente es el área que se constituye en los “ojos” del inversor: da visibilidad a Seaboard Corp. sobre el desempeño económico y financiero de la

empresa, vela por el cumplimiento de los controles internos, se asegura que las decisiones sean tomadas en el ambiente de control requerido, y es en definitiva el área en que Seaboard se apoya para evaluar los resultados de su inversión y tomar las grandes decisiones que hacen al futuro y desarrollo de la organización.

Es de comentar que tanto la Gerencia General como 3 de las 5 Direcciones (Comercial, RR.HH. y RR.LL.), son hoy lideradas por exponentes del gen Baby Boomer, en tanto que la Direcciones de AFS y de Operaciones, están en cabeza de miembros de la Generación X.

### **III.C. Cultura organizacional, los valores de Tabacal**

En Tabacal aún se manifiesta una cultura de trabajo tradicional, paternalista, donde las jerarquías y el respeto por la autoridad rige en gran medida las actividades diarias. Recordemos sus orígenes como empresa familiar, donde la figura de Patrón Costas en el ingenio norteño era considerada prácticamente una eminencia, y a la que se le debía incondicionalidad y respeto. Esos valores aún persisten en cierta forma, y se hacen más evidentes en la comunidad Tabacal, en el norte salteño, donde los empleados de generaciones anteriores son continuadores de esa filosofía de trabajo y de convivencia. Esto en ocasiones genera una ralentización de los procesos de decisión y puede conspirar contra la disponibilidad de información y la comunicación directa de las cuestiones fundamentales que hacen a la marcha de los negocios, hacia dónde se dirige la organización, cuáles son sus metas y qué acciones llevará adelante para el cumplimiento de las mismas.

Por otro lado, se percibe que valores fundacionales de la empresa, como la Visión y la Misión (Anexo IV), son compartidos en reuniones directivas y gerenciales, llegando el mensaje no más allá de los mandos medios, razón por la cual el mismo no llega a ser difundido con claridad a toda la organización. No

obstante ello, la Visión, Misión y los valores organizacionales son explicitados en el sitio web de Tabacal<sup>9</sup>.

### III.D. Buenos Aires e Ingenio: dos organizaciones en una

Un factor importante que a mi entender dificulta una mayor integración entre las distintas áreas de la empresa, es la distancia geográfica que separa al núcleo vital operativo de Tabacal, localizado en Salta, con los sectores de Campo, Fábrica, Operaciones, Compras, el Pueblo, la Administración y la Intendencia, y el departamento de RR.HH., de las oficinas Administrativas y Comerciales ubicadas en la Ciudad de Buenos Aires, contando también a la Planta de Logística y Depósitos asentada en la localidad de Florida, en la provincia de Buenos Aires. Esa distancia geográfica hace que en la mayoría de los casos, la gente de una u otra oficina que interactúa diariamente, no ha tenido la oportunidad de conocerse personalmente: por más llamativo que parezca, en tiempos de telecomunicaciones avanzadas, de última generación, en muchas ocasiones los empleados no tienen en su mente la imagen de la cara de su interlocutor ubicado a más de 1.000 kilómetros de distancia<sup>10</sup>. Solo reconoce su voz, y se hace una idea mental de la persona, a partir de su forma de hablar y su forma de escribir el correo electrónico o el chat organizacional.

De esta manera, la pérdida de la interacción cara a cara y el hecho de no convivir en el mismo lugar de trabajo profundiza la dificultad para empatizar con la otra persona: ser consciente del contexto y las dificultades que afronta el colega en la realización de su rol, conocer sus necesidades, sus motivaciones, recursos y objetivos personales y profesionales. En ocasiones esto conlleva la formación de prejuicios respecto al otro, y esa falta de integración conspira

---

<sup>9</sup> [www.tabacal.com.ar](http://www.tabacal.com.ar)

<sup>10</sup> Tabacal se encuentra en la provincia de Salta en coordenadas geográficas 23°15'58"S y 64°15'02"W, a una altitud de 305 m.s.n.m., y a 206 kilómetros hacia el noreste de **Ciudad de Salta**, a 1384 kms. de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y a 148 kms hacia el noreste de **San Salvador de Jujuy** (*próxima capital más cercana*).

contra un efectivo y eficiente trabajo en equipo. Si esta tendencia se profundiza, las áreas empiezan a comportarse como mini-empresas o “islas”, cada una defendiendo lo suyo, por sobre el beneficio organizacional.

Para establecer lazos y construir puentes entre las áreas, actividades de integración interdepartamentales debieran llevarse a cabo con regular frecuencia, pese a las dificultades que la distancia geográfica conlleva.

### **III.E. La rotación del personal joven: una problemática *in crescendo***

Como adelanté en la Introducción a la presente Tesis, la problemática que me impulsó a escribir sobre el tema generacional en las organizaciones actuales es la de la alta rotación que viene experimentando, en crecimiento en los últimos años, el área de Administración, Finanzas y Sistemas a la cual pertenezco (AFS).

Como se observa en el Anexo V, el nivel de las salidas por renuncia voluntaria ha crecido desde el año 2014 hasta la actualidad, de un nivel bajo menor al 5% de la dotación del área, al 25% registrado en el año 2017 (esto equivale a 8 renunciaciones en un año).

El total de las salidas en el lapso de 10 años, es de 23 personas, las cuales en un 100% corresponden a la Generación del Milenio.

Esta realidad, que no es exclusiva de Tabacal, sino que también con más o menos matices afecta a todas las empresas del mundo, genera una problemática que atenta contra el cumplimiento de las metas organizacionales. Y a la vez, enfrenta a los directores y gerentes de las organizaciones, y en particular de recursos humanos, con el mayor desafío existente hoy en día: *el de mantener el personal clave el mayor tiempo posible.*

Desafío cuyo logro se ha convertido en factor clave de éxito en las empresas, dado que, cada vez con mayor intensidad, la dinámica del mercado exige contar con personas cada vez más especializadas y capacitadas para ejecutar



distintas funciones en simultáneo. Pero encontrar en el mercado laboral individuos con esas características es cada vez más difícil: **la demanda de talento supera a la oferta del mismo**. Es por ello, que es tan importante poder atraer al personal con talento, y una vez que se ha logrado incorporarlo a la organización, es fundamental retenerlo.

Ahora bien, ¿por qué renuncian las personas con talento y por qué es tan difícil mantenerlas en la organización?

Según Alejandra González, Gerente General de B&G Desarrollos de Negocios S.A., especialista en gestión de capital humano, un buen punto de partida para bucear en los motivos de la fuga de talentos, es analizar la teoría clásica sobre la motivación humana de Abraham Maslow (1943), acorde a la cual, a medida que se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más complejos. Y una de esas necesidades es la seguridad y protección. En el ámbito laboral, esto se traduce en seguridad de empleo, ingresos y recursos, en definitiva, en estabilidad laboral. En palabras de Alejandra, “la estabilidad se refiere a la seguridad que proyectan las empresas de que los individuos puedan prestar sus servicios durante un período largo, acorde con sus expectativas, mejorar sus ingresos y recursos, hacer frente a sus compromisos personales y familiares, y mejorar su calidad de vida.” También puede ser interpretada como la existencia de un ambiente de trabajo seguro, **“donde predominen valores organizacionales basados en la moral y buenas costumbres”**.

Adicionales a las necesidades de seguridad y protección, las personas poseen necesidades de estima, clasificadas en dos tipos: 1) *alta*, referida a la necesidad de respeto por uno mismo, y que incluye sentimientos como la confianza, la libertad individual e independencia, los logros, competencia y maestría; 2) *baja*, entendida como el respeto a los terceros, lo que incluye la atención, el aprecio, el reconocimiento, la dignidad, el status, la fama y el poder.

La conclusión aquí es lógica: aquellas organizaciones que no son capaces de satisfacer las necesidades de estima y de seguridad del personal, son las que experimentan una mayor fuga de talento.

### **III.F. Tabacal y la Comunidad**

En el marco de las acciones de Responsabilidad Social Empresaria, Tabacal ha venido desarrollando en la presente década diversas iniciativas para trabajar en estrecha relación con las comunidades menos favorecidas de la zona. En este subcapítulo hago una breve reseña de las iniciativas y programas más destacados que tienen un alto impacto en la sociedad del Pueblo Tabacal y los municipios vecinos, los cuales son llevados a cabo por la Fundación Tabacal.

#### *La Fundación Tabacal*

Creada en octubre de 2012, la misión de la Fundación es promover el desarrollo humano del departamento de Orán. Su misión es contribuir a que las comunidades vecinas tengan una mejor calidad de vida, y que a través de las acciones de la Fundación se logre un impacto a lo largo de toda la línea de vida de las personas, brindándoles un acompañamiento integral atendiendo sus necesidades y expectativas básicas en materia de salud y nutrición, educación, deporte, trabajo y vivienda.

Desde entonces, Tabacal ha venido canalizando todos sus programas educativos y sociales desde este espacio a partir de siete ejes estratégicos que permiten hacer foco en las temáticas más apremiantes de las comunidades de la región: Salud, Educación, Cultura, Deporte, Vivienda, Proyectos Productivos Sostenibles, Colaboraciones y Voluntariado.

En el estatuto de la Fundación Tabacal se establece que cada uno de estos ejes está a su vez conformado por diferentes proyectos que son coordinados por una Comisión Directiva que es la encargada de planificar y supervisar las

acciones que se realizan y de esta forma garantizar transparencia en la inclusión de las iniciativas sociales que acompaña la empresa.

Los pilares que la Fundación estableció para la transformación de la calidad de vida de las comunidades son:

- Combatir la desnutrición infantil
- Contribuir a la erradicación del trabajo infantil
- Promover la educación en valores universales

Los programas desarrollados por la Fundación para cumplir con su misión son los siguientes:

*1. Centro de Prevención Nutricional (CONIN)*

Inaugurado en colaboración con la Fundación CONIN (Cooperadora para la Nutrición Infantil), este centro, que es el primero en el departamento de Orán, forma parte de la Red de Centros CONIN del país. Su misión es promover la nutrición y la estimulación temprana en niños y mujeres embarazadas en situación de riesgo.

El Centro de Nutrición está ubicado en las instalaciones del pueblo del Ingenio Tabacal en Orán, y cuenta con la asistencia y soporte de CONIN. Desde este espacio se trabaja para lograr que los niños hasta los 18 meses cuenten con una nutrición adecuada y así evitar situaciones que pueden originar un daño cerebral irreversible.

El Centro de Nutrición es operado por la Fundación Tabacal y mediante el acuerdo con CONIN, se implementó un esquema de trabajo a partir de una metodología multidisciplinaria que consiste en intervenir en barrios humildes involucrando no solamente a niños en situación de riesgo, sino también a mujeres embarazadas con factores de riesgo que pueden dar a luz bebés desnutridos.

De esta forma, se comenzó un programa de seguimiento nutricional de los niños para evitar trastornos y facilitar la instauración precoz y preventiva de medidas terapéuticas.

A cada niño que ingresa al programa se le practica un examen médico integral y un diagnóstico nutricional y de acuerdo con los resultados de ese estudio se implementan luego controles periódicos para la evaluación y seguimiento de su salud.

Para tal fin, previamente CONIN capacitó cerca de 200 personas entre líderes sociales, docentes, agentes sanitarios, profesionales médicos, padres de familia, y miembros de la comunidad en general que trabajaron sobre temáticas como pediatría, nutrición y estimulación afectiva.

### *2. Salud y deporte: Club Tabacal y “Trapicheritos” Escuela de fútbol*

Promueve la salud y el desarrollo físico y emocional de niños y jóvenes de la región. A través de ella, la Fundación apoya el desarrollo del deporte como medio para la integración de los participantes en situación de vulnerabilidad.

Constituye adicionalmente una alternativa para luchar contra el flagelo de la drogadicción en la zona. Participan aproximadamente 300 jóvenes de 5 a 17 años.

### *3. Educación: Juegoteca y talleres educativos*

En 2012 la Fundación inauguró “La Juegoteca”, un espacio donde a través del juego y actividades lúdicas se refuerza el aprendizaje escolar de los niños.

La Fundación cuenta con una Juegoteca fija en El Tabacal y una Juegoteca móvil que recorre diferentes establecimientos, como escuelas especiales, centros deportivos, merenderos y centros barriales en las localidades de Hipólito Yrigoyen, Pichanal, Orán, las comunidades de Los Naranjos, Río Blanquito y San Andrés. Este proyecto cuenta con el apoyo y capacitación de la Fundación “Abrir la Puerta”.

Otras actividades llevadas a cabo consisten en la realización de talleres en escuelas primarias sobre temas como derechos y responsabilidades de los niños; educación y acción contra la violencia y la discriminación escolar; concientización y acción sobre el cuidado del medio ambiente. También se creó una Escuela de Oficios, con el financiamiento del Ministerio de Trabajo de la provincia de Salta, que brinda cursos gratuitos de capacitación en áreas de operación de fábrica y campo, dictados por profesionales del Ingenio.

#### *4. Incorporación a la Red de Empresas contra el Trabajo Infantil*

Tabacal se adhirió en el año 2012 a esta Red que opera bajo la coordinación del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación y es presidida por la Comisión Nacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (Conaeti).

Esta Red conformada por más de 80 compañías de todo el país, cuenta con la asesoría de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y UNICEF. Se trata de un espacio de articulación interinstitucional para el debate -en el marco de la Responsabilidad Social Empresaria- del rol que tienen las empresas en la prevención y erradicación de esta problemática social.

#### *5. Proyecto “Construyendo tu mejor futuro”*

Es un espacio de contención en época de receso escolar, con talleres para niños (juegoteca y deportes), adolescentes (música, teatro y danza) y padres (trabajo infantil, adulto referente, nutrición infantil y educación en valores)

#### *6. Pueblos originarios*

Desarrollo de un proyecto productivo sostenible basado en la conservación de la cuenca hídrica, el cultivo de arándanos y la generación de energía eléctrica sin combustible, en las comunidades originarias Kolla de Los Naranjos y Río Blanquito.

### III.G. Cuidado del medio ambiente

La gestión ambiental de Tabacal abarca diversas acciones en torno a temas como: manejo de los suelos, uso del agua para riego, cuidado de las plantaciones, control biológico de plagas, cosecha en verde, producción y tratamiento de residuos, ahorro de energía.

#### *Biofábrica, alternativa para el manejo de plagas*

Inaugurada en el año 2008, tiene como objetivo principal la producción de controladores biológicos para evitar las plagas que afectan la caña de azúcar. En este lugar que combina tecnología, innovación y recurso humano, se cultiva una pequeña avispa conocida científicamente como *Cotesia Flavipes* que actúa como control biológico natural del gusano barrenador que afecta la caña.

De esta forma se elimina el uso de insecticidas, logrando mantener los índices de infestación a valores mínimos, al tiempo que se generan nuevas fuentes de empleo.

#### *Cosecha en verde*

Tabacal realizó un cambio radical en el proceso de cosecha a partir de importantes inversiones en cosechadoras, equipos de fábrica, e infraestructura. Este proceso con el tiempo mejora la estructura y la materia orgánica de los suelos ya que evita que se pierda una parte importante de la humedad y, al no quemar, se contribuye a la conservación de la biodiversidad.

#### *Bioabonos*

Tabacal desarrolló un sistema propio y único para el tratamiento y aprovechamiento de los residuos de fábrica como base para la producción de bioabonos orgánicos.

El programa consistió en la construcción de 40 piletas para la evaporación solar de vinaza, que luego es transportada al campo para ferti-riego del cañaveral.

Con esta vinaza concentrada también se riegan las pilas para compostaje de cachaza (residuo del proceso de fabricación de azúcar) y cenizas del lavado de humos de calderas. Este proceso de regado y evaporación en repetidas series, transforma los residuos en un compost o abono orgánico de excelentes cualidades agrícolas como mejorador de estructura y materia orgánica de los suelos.

Los abonos orgánicos o bioabonos, son considerados como alternativa para el desarrollo de una agricultura sostenible. Son utilizados en campos propios de la empresa y el excedente también es vendido a terceros para invernaderos, hortalizas, citrus, bananos, tabaco y forestales.

Este programa fue reconocido con en dos oportunidades debido a que constituye una alternativa para el desarrollo de una agroindustria sustentable. En 2010 obtuvo el premio al Emprendedor Solidario en la categoría “Cuidado del Medio Ambiente” por el Foro Ecuménico y Social, y en noviembre de 2011 la Cámara de Comercio de los Estados Unidos de América en la Argentina (AmCham) otorgó a Tabacal el Premio Ciudadanía Empresaria por la implementación de este proyecto en la modalidad Prácticas de Responsabilidad Empresaria (PRSE), dentro de la categoría Medio Ambiente.

### *Biodiversidad*

Una parte del territorio de Tabacal se encuentra inserta en un área de gran importancia ambiental conocida como una de las mayores reservas de biodiversidad del país: “La Reserva de Biósfera de las Yungas”, dentro de la cual se encuentra el “Parque Nacional Baritú”.

El territorio de Tabacal posee 111.300 has., de las cuales 36.700 corresponden a tierras productivas. Actualmente, la superficie de reserva está compuesta por áreas extensas de bosques naturales y humedales que ocupan gran parte de este total, es decir, 74.700 hectáreas. Es decir que solo un tercio del total está en producción y el resto se encuentra conservado en su estado natural,

brindando servicios ambientales para la humanidad ya que la naturaleza sigue su curso de manera inalterada.

#### IV. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN: ENTREVISTAS A EXEMPLEADOS

En relación al caso Tabacal, uno de los propósitos planteados al inicio de esta Tesis fue identificar los motivos detrás del crecimiento de la rotación. Y verificar si existe efectivamente algún patrón común de pensamiento que incida en la decisión de abandonar la organización.

Más importante aún, es lograr conocer, a partir de los testimonios de personas que han trabajado en la compañía, cuáles son las oportunidades que a Tabacal se le presentan de cara al futuro, para incrementar su atractivo como lugar de trabajo, y qué dificultades tiene en materia de atracción y retención del talento joven, en las que debería hacer foco, innovar, y generar a partir de ellas una Propuesta de Valor acorde con las demandas de las nuevas generaciones.

Para ello he entrevistado a 8 ex-empleados del área de AFS, todos ellos pertenecientes al Gen Y, tomando como base el cuestionario que diseñé a tal fin, que se detalla en el Anexo VI a la presente tesis.

Los principales hallazgos, clasificados por área de interés, son los siguientes:

##### IV.A. Sobre los motivos de la salida

El primer motivo en el que existe un amplio nivel de coincidencia (aproximadamente un 80% de los casos entrevistados), consiste en la sensación de **desgaste** y la **pérdida de interés** en las tareas bajo su responsabilidad.

De los testimonios y comentarios realizados por los encuestados, se observan 2 tipos distintos de desgaste. Uno, en primer lugar, relacionado con la falta de interés en el trabajo realizado, existiendo un sentimiento en común en las situaciones particulares: que las ganas y predisposición en hacer un buen trabajo o aportar innovaciones para mejorar procesos no tenían eco en sus supervisores o líderes, lo cual llevaba a sentir que el trabajo realizado no tuviera sentido o aportara valor a la organización.

Esto se deja vislumbrar en frases como:

*“Comencé a sentir que me estaba estancando en lo que hacía realizando cosas monótonas (...) que no eran consideradas como algo positivo para las tareas de las áreas”.*

*“Iba con un problema y no tenía respuestas, y “debía hacerlo así porque siempre se hizo”. Cuando intenté mejorar circuitos y formas más eficientes de trabajo, me fue rechazado sólo “por no cambiar””.*

El otro, en segundo lugar, se refiere al desgaste vinculado con la percepción de tareas muy exigentes en relación con la experiencia del empleado y el tiempo disponible para llevarlas adelante.

El segundo motivo, y también con un amplio margen de coincidencia (más del 60% de los encuestados lo han indicado como razón de la salida) tienen que ver con la **oportunidad de desarrollo profesional** que presenta Tabacal Agroindustria. La falta de posibilidades de desarrollo en la empresa y la aparición de oportunidades de crecimiento fuera de la compañía, fueron los motores del cambio.

En tercer lugar, la **recompensa económica** dada por un salario competitivamente bajo fue motivo de la búsqueda de oportunidades laborales fuera de Tabacal para un 40% de los casos.

Por último solo un 10% adujo la existencia de un mal clima de trabajo en la empresa.

#### **IV.B. Sobre la Oportunidad y el desarrollo de carrera**

Consultados los encuestados sobre su opinión de si la organización en general, y particularmente las áreas a través de sus líderes, estimulan o apuntalan el desarrollo profesional de sus trabajadores, aproximadamente el 80% tiene una percepción negativa: creen que son pocas las acciones en pos de potenciar el desarrollo de los recursos.

La misma proporción coincide en que las charlas de desarrollo se hacen formalmente 1 vez al año, en el momento de las evaluaciones de desempeño solicitadas por Recursos Humanos, y que las políticas de dicho departamento en el campo del desarrollo de las personas son percibidas como insuficientes.

#### **IV.C. Sobre la comunicación**

Los encuestados coinciden en que el nivel de apertura y comunicación de la empresa es bajo en relación a lo deseable. Manifiestan que la misión y los valores de la compañía no son efectivamente comunicados, y por ende, los empleados no los conocen y no pueden tomarlos como propios o alinearse con ellos, lo cual contribuiría a facilitar el logro de los objetivos y metas de la organización.

Opinan que los canales de comunicación deberían ser mejorados, e integrar a los empleados en las cuestiones de negocio y los desafíos y dificultades que se le presentan a la compañía por delante.

Asimismo, los encuestados provenientes de la oficina de Buenos Aires, declararon en sólo un 50% haber tenido la posibilidad de conocer el Ingenio en el norte salteño, coincidiendo en que dicha experiencia fue positiva y les ha aportado mucho en relación a tener una perspectiva distinta, más integral y con un acercamiento indispensable a los procesos, la cultura y la gente de Tabacal.

*“Todos los empleados de Tabacal deberían conocer el Ingenio, entender distancias, conocerse con sus pares, entender su forma de trabajar (...) se trabaja muy distinto en el Ingenio, el ritmo es otro y hay que entender los motivos para lograr fluidez en el trato diario”.*

En línea con ello, un bajo porcentaje (20%) está suficientemente informada sobre las acciones en materia de responsabilidad social empresaria que lleva adelante la compañía.

#### **IV.D. Sobre la calidad de vida en el trabajo**

En cuanto a este aspecto, existe disparidad entre aquéllos que valoran este aspecto como bueno o positivo (50%), versus aquéllos que la califican como regular, mala o negativa (50%).

En los argumentos dados por los encuestados, se perciben aspectos positivos y oportunidades de mejora:

*“Dentro de las particularidades del trabajo de cada área, se intenta cumplir con una buena relación de calidad de vida y trabajo. Sin embargo, creo que sería interesante implementar nuevas políticas de RRHH que permiten un mayor equilibrio entre el ámbito personal y laboral (como home-office, horario flexible) al mismo tiempo que se cumplen con los objetivos planteados para cada rol, los empleados pueden organizar su vida personal, así como mostrar mayor interés en el acondicionamiento del ámbito laboral.”*

*“El trabajo que realizaba dentro de la compañía no me generaba ningún tipo de estrés ni había necesidad de tener que trabajar después de hora lo que me posibilitaba estudiar y hacer mi vida social tranquilamente.”*

En contraposición también se vislumbran situaciones particulares detrás de la evaluación dada sobre la calidad de vida-trabajo en los testimonios recolectados:



*“Particularmente en el momento en el que fui empleada de Tabacal, hubo mucha rotación de personal, eso complicó el balance entre la vida personal y laboral, porque aumentó la exigencia y para lograr estar a la altura de las demandas le dediqué muchas horas fuera del horario habitual, inclusive descuidando la facultad. El recupero de ese tiempo extra dedicado al trabajo resultaba difícil por la cantidad de trabajo que había.”*

*“Tabacal es una gran empresa llena de procesos que bien implementados podrían ser muy productivos y ayudarían a que las personas (para mí el bien más importante) a sentirse más contentas, por lo tanto más productivas, pero fui testigo del mal uso de estos procesos durante años... se siguen tomando decisiones a dedo y pasando por encima de todo proceso. Esto es terriblemente desgastante”.*

#### **IV.E. Sobre las debilidades y fortalezas de Tabacal en relación a la atracción y retención de los jóvenes talentos**

Los encuestados mencionaron las siguientes **fortalezas y aspectos positivos**, que, de ser potenciados por la empresa, contribuirán a mejorar el nivel de atracción y la capacidad de retención del talento joven:

- *“Por tratarse de una empresa grande en cuanto a personal y a infraestructura, con una larga trayectoria y que ha incursionado en nuevos negocios como el bioetanol y generación de energía, debería potenciar su imagen hacia adentro de la Compañía. Son muy interesantes las políticas de responsabilidad social que la empresa tiene (por ejemplo, las de medio ambiente, la Fundación, etc.) sin embargo la falta de comunicación oportuna hace que no todos los empleados las conozcan. Formar una imagen positiva de la Compañía puertas adentro sería un primer paso para que la misma resulte más atractiva.”*
- *“Es una multinacional y desde afuera puede ser atractivo en el mercado”*



- *“Es excelente experiencia en cuanto a los conocimientos que aporta. Los resultados esperados de nuestros trabajos siempre fueron muy exigentes. Intentar cumplir con esos objetivos me aportó conocimientos nuevos. Se trabaja de forma muy prolija y es una gran oportunidad para aprender. Hay muy buena coordinación del equipo.”*
- *“Para un joven que se encuentra estudiando puede ser una gran oportunidad de aprendizaje”.*
- *“Es una empresa donde han trabajado y aún permanecen personas íntegras, excelentes profesionales con valores y que luchan por sus ideales (...) pero la gran mayoría se cansa y es difícil retenerlos...”*
- *“Tabacal podría ofrecer por ejemplo horarios más flexibles y días de home office. Si bien hay colaboradores que suelen abusar de esas políticas flexibles, considero atractivo ese tipo de beneficios y aumentan mi compromiso”.*
- *“Se puede lograr equilibrio entre el trabajo y la vida personal”*
- *“Ambiente de trabajo tranquilo, con una aceptable organización general de los procesos y las áreas”.*
- *“En líneas generales el ambiente laboral es bueno”.*
- *“Existen algunos ejemplos de trabajo y liderazgo dignos de destacar”.*

En contracara, las principales **debilidades y aspectos negativos** percibidos por los exempleados, que Tabacal debiera corregir para mantener su competitividad en el mercado laboral, son las siguientes:

- *“Es una empresa que está estancada en una forma organizativa que no es adecuada, es obsoleta, lo cual se traduce en recursos desperdiciados”.*



- *“Es una empresa que mantiene un formato antiguo (...) muy marcado el liderazgo de la cúpula, mucha distancia con el resto de los empleados, sólo se enteran por los gerentes / jefes lo que opina el 80% de la compañía. No debería haber tanta distancia.”*
- *“Más allá de ser una compañía multinacional, tiene una estructura muy antigua. Muy jerárquica y donde se sigue creyendo que si uno no está en horario o haciendo más horas de las pactadas no se cumple.”*
- *“Salarios poco competitivos, pocas posibilidades de crecimiento dentro de la compañía, y una mentalidad y conducción empresarial anacrónica que no se adapta a las nuevas épocas”.*
- *“No posee los llamados “beneficios” que sí tienen otras empresas, aquellas orientadas al bienestar integral de la persona”*
- *“La falta de políticas “modernas” que otras grandes empresas ya han implementado como beneficios a los empleados y planes de desarrollo profesional dentro de la Compañía, hacen que se vuelva menos atractivo, sobre todo para las nuevas generaciones”*
- *“En líneas generales, no hay planes de desarrollo, salvo contadas excepciones.”*
- *“Algunos jefes no están capacitados para liderar”.*

## **V. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN: ENTREVISTAS A EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA**

Habiendo realizado un relevamiento de las percepciones de personas que habían tenido la oportunidad de trabajar en Tabacal, resultaba oportuno y mandatorio conocer la opinión de aquéllos que han elegido a la compañía y

que continúan apostando a ella. Detrás de ello, el objetivo perseguido tiene distintas aristas:

1. Profundizar en aquéllos aspectos que los actuales empleados perciben positivos y que, de alguna manera u otra, justifican su estadía en la compañía.
2. Conocer lo que los empleados buscan recibir o esperan de parte de un empleador. Es decir, cuáles son los atributos más valorados por los empleados y evaluar cómo la organización objeto de estudio se desempeña en relación a aquéllos.
3. Relevar cuáles son las oportunidades de mejora que presenta Tabacal Agroindustria en base a las percepciones de los empleados entrevistados.

Tuve la oportunidad de entrevistar a 8 empleados, 5 de ellos integrantes del Generación Y, y los 3 restantes pertenecientes a la Generación de Baby Boomers. De esta manera, se procuró contar con las opiniones de dos generaciones que se encuentran, desde el campo de lo teórico, separados por lo que menciono como Grieta Generacional.

Las entrevistas fueron realizadas en base al cuestionario que figura en el Anexo VII a la presente tesis, a través del cual puse el foco en conocer cuáles son los atributos organizacionales más valorados por los encuestados, y qué evaluación tienen del desempeño de Tabacal Agroindustria en relación a los mismos.

Los siguientes son los principales resultados derivados de las entrevistas realizadas, para cada uno de los atributos evaluados:

### V.A La Oportunidad

Referida a las oportunidades que genera una organización para el desarrollo y seguridad laboral de los empleados. En este sentido, los Millennials encuestados coinciden en valorar en primer término **las posibilidades desarrollo profesional y el crecimiento futuro**, y en segundo lugar priorizan la **estabilidad organizacional** relacionada con la seguridad en el trabajo, por sobre el índice de crecimiento de la organización. En contracara, los Baby Boomers encuestados, si bien destacan ambos tributos como prioritarios, ponen el énfasis en la estabilidad laboral como el atributo más importante.

La evaluación que hacen los encuestados sobre Tabacal Agroindustria en particular es positiva –la calificación otorgada fue “Buena” mayoritariamente–, coincidiendo en que existe un ambiente de trabajo que provee estabilidad y seguridad al empleado, como así también en la existencia de posibilidades internas de desarrollo y de crecimiento personal para potenciar oportunidades fuera de la organización.

### V.B Las Recompensas

Se refiere al paquete de contraprestaciones que el empleador retribuye al empleado por los servicios prestados, y pueden ser de distinta índole: la económica, como el salario, bonos y premios, no económicas (celebraciones, actividades culturales, sociales, días libre, etc.), políticas de vacaciones, licencias y prestaciones de salud y retiro.

Los Millennials coinciden en ponderar a las **compensaciones económicas** como las más significativas, que inciden en la capacidad de atracción y retención de los empleados. Pero a la vez, complementan la importancia de aquéllas retribuciones, con las **compensaciones no dinerarias y las políticas de licencias especiales**, que tienen también una participación muy alta en la



consideración de los jóvenes. Asimismo, coinciden en apreciar que Tabacal posee un margen de mejora en relación a estos atributos, al manifestar que los niveles salariales no son lo suficientemente competitivos, y a la vez, que la ausencia de políticas formales tendientes a premiar o reconocer al empleado en forma no dineraria, no contribuye a tener una mejor valoración.

Por el contrario, los Baby Boomers, si bien también priorizan la recompensa económica, dan mucha importancia a las **prestaciones en materia de salud y obra social**. En este sentido, ellos evalúan a la empresa positivamente, con una buena calificación.

### **V.C La Organización**

Agrupa una serie de atributos que hacen a la evaluación de una empresa en su conjunto, desde la perspectiva de lo que representa hacia terceros, la sociedad y la comunidad.

Los jóvenes presentaron el siguiente orden de preferencia, en los que son considerados los atributos más relevantes:

1° El reconocimiento de la marca del producto o servicio prestado por la empresa.

El impacto de la empresa en la comunidad, vía el ejercicio de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

2° El empoderamiento, visto como el grado de participación de las personas en la toma de las decisiones

3° Las posibilidades de trabajar en el exterior.

4° La disponibilidad y uso de la tecnología.

5° El impacto de la empresa en la comunidad, vía el ejercicio de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y el cuidado del medio ambiente.

En relación a estos aspectos destacados, los jóvenes encuestados de la Generación Y, tienen en líneas generales una buena evaluación de la empresa, aún con la presencia de oportunidades de mejora, en lo que hace a la comunicación y difusión de las acciones de impacto social y las posibilidades de desarrollo en el extranjero, que redundarían en un mayor nivel de atracción por parte de la organización hacia las nuevas generaciones.

Por su parte, los Baby Boomers entrevistados reconocen a la ética de la organización y sus valores fundacionales como un elemento clave en la ponderación de una empresa, y ponen en un mismo pie de igualdad a la **Marca y Calidad del producto o servicio**, por el que la organización es reconocida en el mercado laboral o ambiente de negocios. Luego prefieren, en el siguiente orden, el impacto social y la RSE; los recursos tecnológicos; y la responsabilidad ambiental.

La valoración hecha por los Baby Boomers es buena, sobre los atributos más relevantes por ellos indicados.

## V.D La Gente

Referido al elemento humano que conforma las organizaciones, en todos los niveles y áreas, que hacen funcionar la empresa y de cuyo accionar depende el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Existe en este rubro por primera vez una coincidencia perfecta entre ambas generaciones, en el atributo que es más relevante a los fines de evaluar una organización: la **Calidad de los líderes o jefes**. Luego en segundo lugar se ubica la Calidad de los compañeros de trabajo y el ambiente laboral.

Este es un hallazgo importante, ya que remarca lo que se ha visto en las entrevistas realizadas a los exempleados: la valoración acerca del desempeño de los jefes o superiores tiene una incidencia importante en el nivel de compromiso de las personas.

Ambos grupos generacionales evalúan estos atributos en Tabacal con una buena calificación, si bien es cierto que entre los jóvenes, aun siendo positivos, no existe un consenso unánime en tal sentido, en tanto que los Baby Boomers evalúan con la más alta calificación este atributo. Tal vez esto obedezca a una mentalidad generacional más compatible con el estilo de gestión predominante en la empresa, en tanto que las demandas de los jóvenes todavía tienen camino por delante para verse del todo satisfechas en relación a la forma de gestionar de los jefes en general.

### **V.E Los Jefes y el Liderazgo**

Muy relacionado con el apartado anterior, en este aspecto ambas generaciones plantean las mismas demandas, y exactamente se manifiesta el mismo orden de prelación. Lo que los empleados buscan de sus jefes es, en el siguiente orden:

- 1° Que sean transparentes, coherentes entre lo que transmiten y las acciones que llevan a cabo
- 2° Que dediquen tiempo a escuchar, dar “feedback” (retroalimentación) y orientar
- 3° Que propongan desafíos y oportunidades de aprendizaje acordes a sus intereses personales
- 4° Que tengan empatía con la persona, tratando de entender las emociones y sentimientos de sus colaboradores
- 5° Que generen oportunidades de distensión e integración del equipo

Al igual que en el apartado anterior, los jóvenes tienen un buen concepto de la organización en este rubro, superado por el concepto que la generación anterior de Baby Boomers posee.

### **V.F Sobre la motivación y el aporte de los empleados**

A los encuestados se les preguntó si encuentran motivación en sus tareas y si sienten que las tareas que realizan tienen sentido, tanto personalmente como para la organización.

La respuesta de los Baby Boomers fue clara y contundente, se sienten lo suficientemente motivados y creen sin lugar a dudas que su función tiene sentido y aporta a la organización.

Los jóvenes también muestran una consideración positiva sobre este tema, pero también se ha vislumbrado cierto grado de inconformismo en relación al reconocimiento que se recibe por la tarea realizada, lo cual puede generar una merma motivacional. El siguiente testimonio, de parte de una colaboradora del área de AFS, ejemplifica lo mencionado:

*“Siento que mi trabajo tiene sentido, ya que nuestra área aporta información de negocio. Pero es poco valorado y generalmente se cree que los puestos administrativos sobran y no aportan.”*

### **V.G Sobre lo positivo de trabajar en Tabacal y las oportunidades de mejora**

Por último, se preguntó a los empleados que manifiestan qué valoran por el hecho de trabajar en Tabacal Agroindustria, y en qué aspectos la compañía debería trabajar para incrementar su atractivo y la capacidad de retención del personal.

Los encuestados hicieron las siguientes definiciones:

*“Como aspecto positivo destaco el agradable clima de trabajo y la calidad de la gente. Así como también el reconocimiento de mis superiores y las posibilidades concretas de desarrollo que me han surgido a lo largo de mi estadía en la empresa”.*



*“Es una empresa estable, pero debe hacer un cambio organizacional. Las prácticas del siglo XX en materia de RRHH están fuera de sintonía.”*

*“Destaco el grupo humano y la calidad humana y profesional de mi jefe”*

*“Valoro la fluida relación que se genera en forma inmediata con los jefes, y la relación con mis compañeros”*

*“Valoro principalmente el equipo de trabajo del que formo parte y el buen clima laboral”.*

*“Son valorables las investigaciones realizadas por la empresa para lanzar nuevos productos al mercado”.*

A su vez, como si fuera un ejercicio de “tormenta de ideas”, los encuestados aportaron una serie de iniciativas que contribuirían a hacer de Tabacal una empresa más competitiva en el mercado laboral, pero por sobre todas las cosas, un mejor lugar para trabajar:

- Profundizar la comunicación permanente en los equipos de trabajo y los superiores, haciendo participar a los empleados en conversaciones sobre la marcha de los negocios, e incluso de oportunidades laborales que surjan en el ámbito de la corporación.
- Mejorar los canales de comunicación interna, para fortalecer la imagen de la compañía con sus empleados, haciendo foco en los nuevos negocios, en las actividades sociales y de responsabilidad corporativa y cuidado del medio ambiente.
- Programación de viajes al Ingenio y al exterior (visitas a la Corporación)
- Acercar a los empleados a la Operación en el Ingenio y a las actividades de RSE, para aumentar el compromiso de los empleados.



- Formalizar la realización de cursos de capacitación efectivos, que no queden sujeto a la discrecionalidad de las cabezas de área, sino en línea con las necesidades de desarrollo de cada empleado.
- Promover el vínculo e integración entre las distintas áreas para fortalecer los lazos de colaboración y cooperativismo, a través de actividades integradoras.
- Reformular las políticas de Recursos Humanos para que la empresa sea más competitiva en el mercado: implementación de horario flexible y “home office” (tele-trabajo) en función de las posibilidades de las áreas, y licencias por el día de cumpleaños. En línea con esto, adicionar beneficios no económicos para los empleados.
- Reformular los procedimientos de evaluación de desempeño y de fijación de objetivos individuales, para que tengan en cuenta el real y posible campo de acción del empleado, que sean motivantes y desafiantes. En contraposición con los objetivos que se definen en la actualidad, comunes a las áreas, sin distinción de cuánto realmente puede aportar la persona a su cumplimiento.

## CONCLUSIONES

Luego del estudio realizado en el Cuerpo Teórico, en el Cuerpo Empírico he definido tres preguntas, cuyas respuestas pueden proveer conclusiones útiles para la elaboración de una Propuesta de Valor al Empleado, aplicable a Tabacal Agroindustria, que contribuyera a la compañía incrementar su capacidad de atracción y retención de los jóvenes talentos.

Las preguntas y sus conclusiones, se describen a continuación:

*¿Qué es lo que buscan los miembros de la Generación Y, cuáles son sus intereses y sus principales necesidades?*

- Los Millennials tienen un fuerte interés en el impacto social potencial que las grandes organizaciones tienen sobre la comunidad.
- Los motiva poder contribuir desde sus lugares de trabajo para resolver los problemas sociales, por ejemplo, participando en actividades benéficas.
- Se interesan particularmente en las cuestiones medio-ambientales y no favorecerán a aquellas organizaciones cuyas prácticas sean controvertidas en este tema.
- Los jóvenes demandan líderes desarrolladores.
- Privilegian ambientes de trabajo relajados donde el estilo gerencial sea más liberal que favorezca la participación e inclusión, por sobre entornos gestionados en base a reglas rígidas o autoritarias.
- Reclaman mayor apertura de los altos niveles jerárquicos y una comunicación más fluida sobre el rumbo, los proyectos e iniciativas organizacionales.
- Necesitan que sus opiniones e ideas sean tenidas en cuenta por sus líderes, de lo contrario puede ocasionarse desinterés y desgano, alentando la alta rotación.

- La integración vida-trabajo es un valor esencial: horarios flexibles, teletrabajo, y compensaciones no económicas, como licencias especiales y celebraciones son políticas muy bien vistas.

*¿Cuál es la Propuesta de Valor al Empleado actual de Tabacal Agroindustria?*

- Ser parte de un bio-ingenio 100% sustentable, proveedor de alimento y generador de energías renovables (bio-electricidad y bio-combustibles), reconocida por el cuidado y la preservación del medio ambiente.
- Pertener a una importante corporación internacional, con posibilidades de desarrollo en el exterior.
- Recibir entrenamiento y capacitación para desarrollarse como profesionales que integren los futuros cuadros de reemplazo en base a los planes de sucesión y de carrera de la empresa.
- Sistema de gestión del desarrollo basado en reuniones de evaluaciones de desempeño formales, fijación de objetivos y desafíos con periodicidad anual.
- Compensación basada en paquete de remuneraciones económicas mensuales y bono anual sujeto al cumplimiento de objetivos de la compañía.
- Provisión de vivienda para los empleados y sus familias que habitan en el pueblo Tabacal.
- Seguridad e higiene en el trabajo, en celoso cumplimiento de la normativa laboral vigente.
- Empresa orientada a la búsqueda de innovaciones en los procesos, apoyada en la inversión en nuevos recursos tecnológicos que permitan mejorar la eficiencia de sus operaciones.

*¿Cuál es la distancia existente entre la PVE de Tabacal y lo que quieren los Millennials?*

- Integración vida-trabajo

En este campo considero que Tabacal tiene todavía margen para crecer. Políticas en materia de Recursos Humanos alineadas a los intereses de las nuevas generaciones podrían dotar de mayor atractivo a la PVE, sin ocasionar mayores costos a la organización y a su vez, incrementar los niveles de compromiso y lealtad de los empleados. Ejemplos:

- ✓ Horario flexible, sujeto al cumplimiento de objetivos y logro de resultados.
- ✓ Teletrabajo planificado y previendo las necesidades de atención presencial de cada área, que puede a su vez representar un mejor aprovechamiento del espacio físico que redunde en un mayor nivel de confort y calidad de vida en el lugar de trabajo.
- ✓ Uso de licencias especiales, como el día de cumpleaños no laborable.
- ✓ Políticas de Responsabilidad Familiar corporativa (licencia especial de paternidad, servicio o cobertura de guardería para empleados con niños que aún no estén en edad escolar).

- Comunicación y apertura

Un estilo gerencial más abierto, con menor distancia entre los cargos directivos y el staff, que favorezca a su vez la integración de las áreas, puede alinear más eficazmente a la organización a las metas de la empresa. Posibles acciones:

- ✓ Realización de desayunos intersectoriales coordinados por un Director de área o el Gerente General, donde se traten temas como la Visión y Misión de la empresa, la marcha de los negocios, los nuevos productos y las perspectivas futuras, los proyectos de inversión y los planes de innovación tecnológica y de procesos que encarará la compañía.

- ✓ Publicación de búsquedas internas para cubrir necesidades de recursos, tanto en el país como en el exterior.
- ✓ Emisión de boletines informativos de periodicidad trimestral sobre las acciones en materia de asistencia social y contribución a la comunidad (Fundación Tabacal) y los programas en materia de cuidado del medio-ambiente, que fortalezcan internamente la imagen de la empresa.
- ✓ Viajes Ingenio – Buenos Aires, e integración de ambas oficinas y programas de intercambio de recursos entre áreas afines (por ejemplo: Administración, Contabilidad y Sistemas – Cuentas a Pagar y Compras).
- Inversión en uno mismo: desarrollo y crecimiento

En este sentido, cabe complementar el sistema de gestión del desempeño vigente, con las siguientes acciones:

- ✓ Establecer prácticas de identificación y selección de talentos.
- ✓ Capacitar a los líderes de área o equipo en la gestión de personas.
- ✓ Definir planes de desarrollo formales y personalizados, consensuados entre el recurso y el líder, con revisiones periódicas (menores a 1 año), identificando las necesidades puntuales de capacitación requeridas para apuntalar el crecimiento de la persona y definiendo con claridad qué se espera de ella, a través de la fijación de objetivos desafiantes y estimulantes.
- Mundo sin fronteras

En este punto Tabacal tiene argumentos a su favor: recursos con talento y con potencial de desarrollo son propuestos a la Corporación, con sede en EE.UU., para cubrir las vacantes de personal en diversas locaciones de América Latina, e incluso Estados Unidos, Canadá. En el pasado han existido movimientos laterales de personas que se han radicado en el exterior, o bien trabajan para la Corporación en forma remota desde Argentina. Sin embargo, estas

posibilidades no son eficazmente comunicadas a los jóvenes que se incorporan a la empresa, perdiéndose un estímulo adicional que puede impactar muy positivamente sobre la atracción del talento joven. Un portal para aplicar a posiciones en el exterior puede ser una buena iniciativa en pos de fortalecer este aspecto de la PVE.

- Conciencia Social

Además de profundizar la comunicación “puertas adentro de la empresa” de las acciones que Tabacal realiza en materia de RSE, la PVE podría habilitar algún grado de participación de los empleados a través de:

- ✓ Colectas o recaudación de donaciones en especie para el Hospital, la Escuela y Centros educativos.
- ✓ Programas para fomentar la participación del personal en actividades de la Fundación Tabacal, por ejemplo, asistiendo a los profesionales en la realización de talleres educativos, en la Juegoteca, o en el Club Deportivo. Se podría estructurar de manera tal que 1 representante de cada área o Dirección participe al menos una vez por trimestre o semestre de tales actividades, y se roten periódicamente.

En conclusión, considero que Tabacal Agroindustria tiene el gran desafío de innovar en un modelo de liderazgo y gestión de las nuevas generaciones, que sea exitoso en la captación y retención de los jóvenes talentos, quienes serán cada vez más influyentes en la conducción de la compañía. Estoy convencido que la empresa tiene un alto potencial en este sentido, no sólo por su perfil de bio-ingenio productor de energías verdes, comprometido con el cuidado del medio-ambiente, sino también por la calidad de su gente. Y que adaptando su PVE y gestionando en consecuencia, podrá generar importantes beneficios, económicos y de calidad de vida, tanto para los “*shareholders*” (su dueño, Seaboard Corporation) como a los “*stakeholders*” (la comunidad de Orán, las familias, los trabajadores, proveedores, clientes, el Estado Nacional),

sustentando su estrategia sobre un recurso humano talentoso, motivado, leal y comprometido con la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

Bourdieu, Ana (25 de Febrero de 2018). Vida privada y laboral: dos mundos en pugna que tironean al empleado argentino. *Diario Clarín*. Pág. 38-39

Cía. De Talentos (2017). Encuesta Carrera de los Sueños. Argentina 2017. Obtenido de: <http://www.carreradelossuenos.com>

Corporate Leadership Council (2006-2007). Atrayendo y reteniendo segmentos de talento crítico. Creando una propuesta competitiva de valor de empleo. Obtenido de: <https://www.cebglobal.com>

Deloitte (2017). The Deloitte Millennial Survey: Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world. Obtenido de: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

De Urieta, Déborah (24 de Mayo de 2017). Guerra de talentos: qué quieren los candidatos y qué pretenden las empresas. *El Cronista Comercial*. Obtenido de: <http://www.elcronistacomercial.com.ar>

González Alejandra (2009, Junio). ¿Por qué renuncian las personas? *Debates IESA*. Volumen XIV. Número 2. Pág. 12-13.

Hatum Andrés (2013). *Yrrupción*. Editorial Temas.

Hatum, Andrés (2016) *¿Cómo hacemos?* Editorial Temas.

Herrera, Clarisa (22 de Marzo de 2017). Ser jefe hoy: el desafío de convivir con los millennials en la empresa. *Diario La Nación*. Obtenido de: <http://www.lanacion.com.ar>

Lee Caraher. (2015) *Millennials en la oficina. Cómo lidiar con una generación que no sigue las reglas*. Editorial Grupo Planeta.  
Página 83 de 100

López Pallares, Claudia (2011, Junio). Identificar y desarrollar talentos en la organización. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*. Pág. 76-77.

Manpower Group (2017). Encuesta Escasez de Talentos 2016-2017. Obtenida de: <http://www.manpowergroup.com.ar/investigaciones.aspx>

Molinari, Paula (2011) *Turbulencia Generacional*. Editorial Temas.

Terrile, Sofía (12 de Junio de 2016). Millennials: el desafío de entender a una generación que revoluciona la empresa. *Diario La Nación*. Obtenido de: <http://www.lanacion.com.ar>

### **Website**

Sitio web Tabacal: <http://www.tabacal.com.ar>

## **ANEXOS**

**ANEXO I. Estructura organizacional de Tabacal Agroindustria**

**ANEXO II. Vista área de Tabacal.**

**ANEXO III. Vista área de la fábrica de azúcar, destilería de alcohol y planta de energía.**

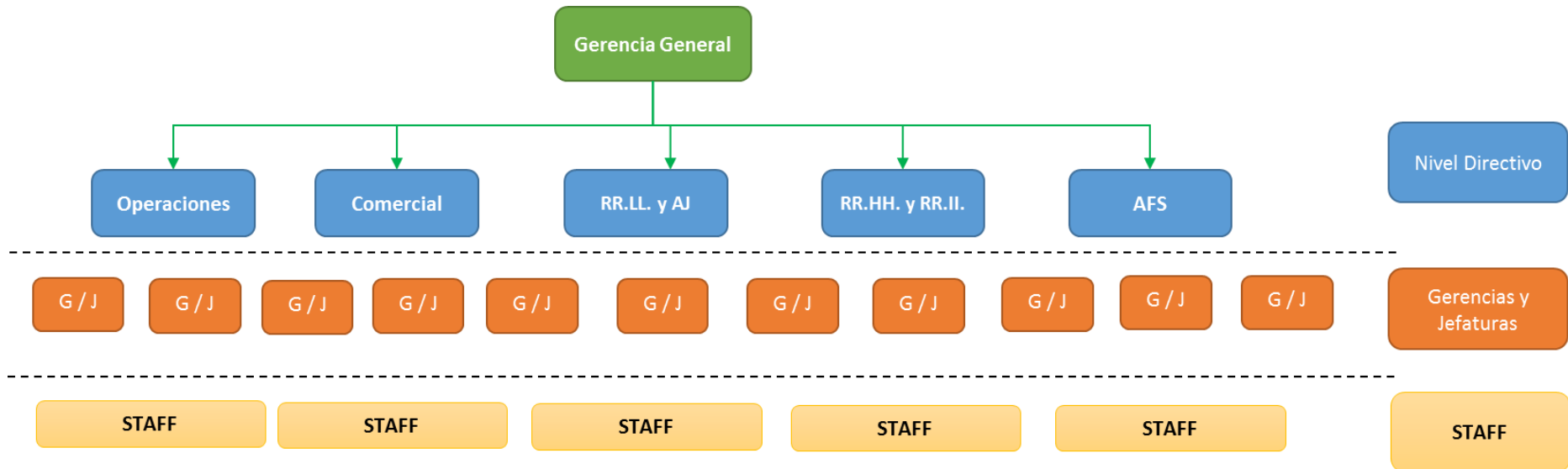
**ANEXO IV. Visión, Misión y Valores organizacionales.**

**ANEXO V. Serie histórica de bajas por renuncias en el área de Administración, Finanzas y Sistemas en los últimos 10 años.**

**ANEXO VI. Cuestionario a ex-empleados de Tabacal Agroindustria.**

**ANEXO VII. Cuestionario a empleados de Tabacal Agroindustria.**

ANEXO I. Estructura organizacional de Tabacal Agroindustria



Referencias:

- RR.LL. y AJ: Relaciones Laborales y Asuntos Jurídicos
- RR.HH. y RR.II.: Recursos Humanos y Relaciones Institucionales
- AFS: Administración, Finanzas y Sistemas



**ANEXO III. Vista área de la fábrica de azúcar, destilería de alcohol y planta de energía.**



## **ANEXO IV. Visión, Misión y valores organizacionales.**

### ***VISIÓN***

Ser una agroindustria ambientalmente sustentable, como fuente de alimento y energía.

Con esta visión conducimos cada día nuestras actividades, nuestros negocios y nuestros vínculos: cultivamos la tierra, elaboramos productos seguros y de alta calidad, protegemos el medio ambiente, damos empleo de Calidad y nos proponemos desafíos constantes en pos de una sustentabilidad cierta, asegurando beneficios para todo nuestro entorno.

### ***MISIÓN***

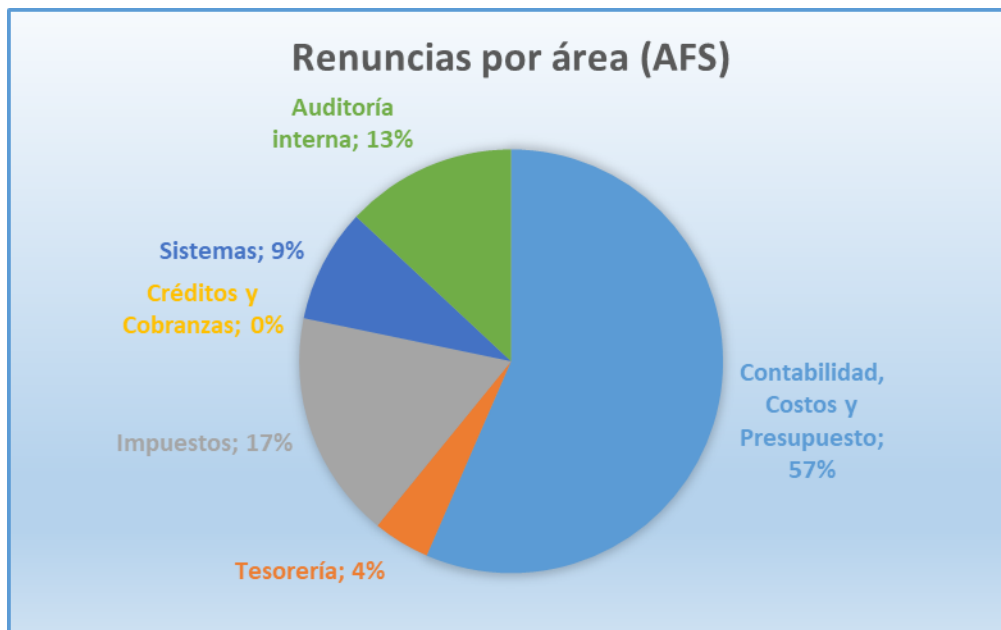
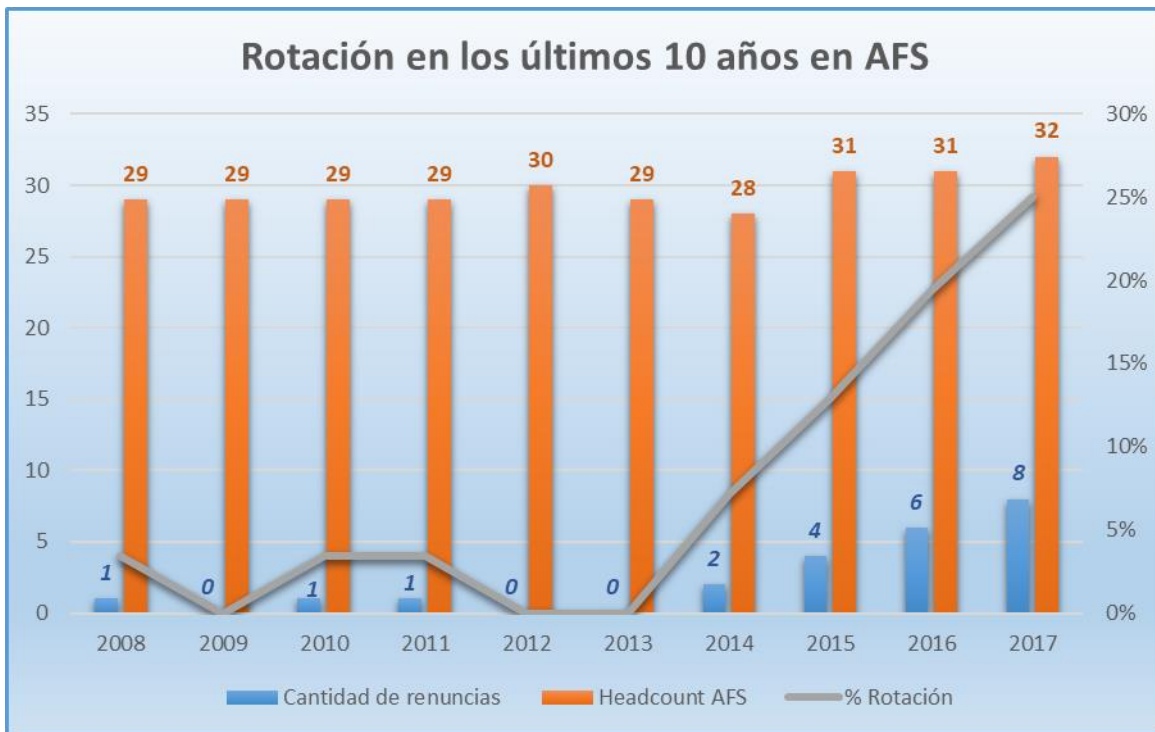
Desarrollar nuevas actividades agroindustriales, económica, social y ambientalmente sustentables como fuente de alimento, energía y hábitat, que satisfagan las necesidades de nuestros consumidores, comprometidos con la comunidad y el ambiente.

### ***Valores***

- *Integridad*, como principio fundamental y transversal a las cuestiones sociales, ambientales y de negocios.
- *Excelencia*, para la mejora continua en todos nuestros roles, como productores de alimentos y energía, como vecinos de nuestra comunidad, como personas.
- *Diversidad e Inclusión*, para trabajar con todos los actores legítimamente involucrados en nuestras actividades, tanto al interior como al exterior de la compañía, valorando las diferencias e integrándolas en nuestra cultura.
- *Respeto por la gente*, con la aceptación genuina de los límites que nos impone el otro como individuo y como integrante de una sociedad civil y laboral.
- *Innovación*, incorporando de manera permanente nuevas tecnologías, procesos, métodos de trabajo y/o estándares de performance.

- *Cuidado del ambiente y los recursos naturales*, generando nuestra rentabilidad en base a un recurso renovable, responsablemente y con alta eficiencia energética.
- *Calidad de servicios y productos al cliente*, que sustenta nuestro negocio y el balance de nuestras acciones.

**ANEXO V. Serie histórica de bajas por renunciaciones en el área de Administración, Finanzas y Sistemas en los últimos 10 años.**



**ANEXO VI. Cuestionario a ex-empleados de Tabacal Agroindustria**

1. ¿En qué año naciste?

.....

2. ¿Cuánto tiempo trabajaste en Tabacal?

.....

3. ¿Cuáles fueron los motivos por los que renunciaste a Tabacal? Resalta en **negrita** las dos más importantes y en *otros comentarios* lo que veas oportuno agregar:

Mejor salario

Oportunidad de crecimiento profesional afuera

Falta de posibilidades de desarrollo en la compañía

Pérdida de interés en lo que hacía o desgaste

Intereses y valores individuales opuestos a los de la compañía

Mal clima de trabajo

Mala relación con los jefes

Otros comentarios:

.....

.....

4. ¿A lo largo de tu estadía en Tabacal, tuviste conversaciones relativas a tu desarrollo en la empresa?

SI / NO

5. ¿En caso afirmativo, con qué frecuencia?

Anual

Semestral

Trimestral

Mensual

Cotidianamente

6. ¿Creés que la organización estimula el desarrollo personal?

1. Nunca

2. Poco

3. Bastante

4. Siempre

7. ¿Considerás que la misión de la empresa está clara y es transmitida y compartida por todos?

1. Nunca

2. Poco

3. Bastante

4. Siempre

8. ¿Existe un ambiente de apertura y comunicación fluida en la organización?

1. Nunca

2. Poco

3. Bastante

4. Siempre

9. ¿Cómo evalúas las políticas de recursos humanos que Tabacal posee en materia de gestión y desarrollo de las personas?

1. Satisfactoria
2. Parcialmente satisfactoria
3. Insuficiente

10. ¿Cómo evalúas la relación calidad de vida y trabajo en Tabacal?

5. Excelente
4. Muy buena
3. Buena
2. Regular
1. Mala

¿Por qué razón?.....

11. ¿En tu paso por Tabacal, tuviste la oportunidad de conocer el Ingenio?

SI / NO

12. ¿En caso afirmativo, cuánto creés que te aportó esa experiencia?

Mucho  
Algo/Poco  
Nada

13. ¿Cuánto conocés de las acciones que Tabacal realiza en materia de responsabilidad social empresaria?

Mucho

Algo/Poco

Nada

14. ¿Qué debilidades y aspectos negativos presenta Tabacal, que bajo tu criterio disminuyen su atractivo o competitividad en el mercado de trabajo?

.....  
.....  
.....

15. ¿Qué aspectos positivos y fortalezas considerás que Tabacal posee y que puede potenciar que incrementen su atractivo como lugar de trabajo?

.....  
.....  
.....

16. ¿De 1 a 5, cómo calificarías tu experiencia en Tabacal?

5. Excelente

4. Muy buena

3. Buena

2. Regular

1. Mala

¿Por qué

razón?.....

**ANEXO VII. Cuestionario a empleados de Tabacal Agroindustria.**

1. En orden a valorar una organización en relación a las oportunidades que brinda, por enumera los siguientes atributos de acuerdo a su relevancia de 1 (mayor) a 4 (menor):

Estabilidad organizacional.

Índice de crecimiento de la organización.

Oportunidades profesionales futuras

Oportunidades de desarrollo

2. Vinculado a lo anterior, y considerando el atributo más importante, ¿cómo evalúas a tu lugar de trabajo?:

Muy bueno

Bueno

Regular

Insuficiente

3. En orden a valorar una organización en relación a las recompensas que da, enumera los siguientes atributos de acuerdo a su relevancia de 1 (mayor) a 5 (menor):

Compensación económica

Prestaciones de salud / obra social

Prestaciones jubilatorias

Política de vacaciones y licencias

Compensaciones no económicas (días libre, celebraciones, actividades culturales, sociales, etc.)

4. Vinculado a lo anterior, ¿cómo evalúas a la organización en que trabajas?:

Muy bueno

Bueno

Regular

Insuficiente

5. En orden a valorar una organización desde la perspectiva de empresa, enumera los siguientes atributos de acuerdo a su relevancia de 1 (mayor) a 8 (menor):

Reconocimiento de la Marca del producto/servicio

Tamaño de la organización

Responsabilidad ambiental

Ética y los valores

Impacto en la comunidad y Responsabilidad Social

Nivel de Tecnología

Posibilidades de trabajo en el exterior

Empoderamiento (nivel de participación de los empleados en la toma de decisiones)

6. Vinculado a lo anterior, y considerando los atributos más relevantes a tu criterio ¿cómo evalúas a tu organización?:

Muy bueno

Bueno

Regular

Insuficiente

7. En orden a valorar una organización desde la perspectiva de la gente, enumera los siguientes atributos de acuerdo a su relevancia de 1 (mayor) a 5 (menor):

Ambiente o clima laboral  
Calidad de los compañeros de trabajo  
Gestión del Personal  
Calidad de los líderes o jefes  
Ambiente de cooperación en el trabajo

8. Vinculado a lo anterior, y considerando los atributos más relevantes ¿cómo evalúas a tu organización?:

Muy bueno  
Bueno  
Regular  
Insuficiente

9. ¿En líneas general, qué atributos valorás más en la relación con jefes? Enuméralos de 1 (mayor) a 5 (menor):

Que dediquen tiempo a escuchar, dar feedback (positivo o negativo) y orientar  
Propongan desafíos y oportunidades de aprendizaje acordes a tus intereses personales  
Sean transparentes, coherentes entre lo que transmiten y las acciones que llevan a cabo  
Que generen oportunidades de distensión e integración del equipo  
Empatía con la persona, tratando de entender las emociones y sentimientos de sus colaboradores

10. Vinculado a lo anterior, y considerando los atributos más relevantes ¿cómo evalúas a tu organización?:

Muy bueno

Bueno

Regular

Insuficiente

11. ¿Creés que en líneas generales la organización estimula el desarrollo personal, mediante capacitación, planes de desarrollo y feedback?

Siempre

Bastante

Poco

Nunca

12. ¿Te motiva el trabajo que realizás en la actualidad?

Siempre

Bastante

Poco

Nunca

13. ¿Sentís que tu tarea tiene sentido y que aporta a la cadena de valor de la compañía?

Siempre

Bastante

Poco

Nunca

¿Por qué?

---

---

14. ¿Qué cosas te atrajeron de trabajar en la organización al inicio?

---

---

15. ¿Sentís que aquello que te atrajo continúa siendo factor de atracción?

Todo

Bastante

Poco

Nada

16. ¿Qué aspectos valorás de trabajar en esta organización?

---

---

---

17. ¿Qué oportunidades de mejora considerás que tiene la organización para incrementar su atractivo como lugar de trabajo?

---

---

---