

**Escuela de Negocios**

**Tipo de documento:** Tesis de maestría



*EMBA | Executive MBA*

# Engagement en Generaciones X e Y

**Autoría:** Trucco, Ana Laura

**Año:** 2013

## ¿Cómo citar este trabajo?

Trucco, A. (2013). "Engagement en Generaciones X e Y". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14066>

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>



**Universidad Torcuato Di Tella**

**Tema: Engagement en Generaciones X e Y**

*MBA, Promoción 2010*

Alumna: Ana Laura Trucco

Contacto: [anauratrucco@hotmail.com](mailto:anauratrucco@hotmail.com)

Profesor - Tutor: Licenciada Liliana Moya

Contacto: [lmoya@whalecom.com.ar](mailto:lmoya@whalecom.com.ar) / [lmoya@atencionalcliente.ws](mailto:lmoya@atencionalcliente.ws)

Fecha de entrega de la tesis: mayo de 2013

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

## Índice

<b>1. Abstract</b>	<b>5</b>
<b>2. Introducción</b>	<b>7</b>
<b>3. Marco Teórico</b>	<b>9</b>
1. <i>Engagement.</i>	9
1.1 Definición	9
1.2. ¿Por qué medir el engagement?	11
1.3. ¿Cómo nos preparamos para el futuro?	12
1.4. Engagement hoy: ¿crisis de compromiso?	13
2. <i>Naturaleza del trabajo: ¿por qué trabajamos?</i>	15
2.1. ¿Por qué trabajamos?	15
2.2. ¿Qué motiva a los seres humanos?	16
3. <i>Propuesta de valor de empleo</i>	21
4. <i>La diversidad y los nuevos desafíos. Las generaciones</i>	25
4.1. Las diferentes generaciones	25
4.2. Generación X	26
4.3. El trabajo para la generación X	26
4.4. Generación Y	27
4.5. El trabajo para la generación Y	27
4.6. La tecnología y las generaciones	29
<b>4. Metodología</b>	<b>31</b>
4.1. Objetivo general	31
4.2. Objetivos específicos	31
4.3. Hipótesis	31
4.4. Técnicas de relevamiento	31
4.5. ¿Por qué utilizar la herramienta de “encuesta a empleados”?	32
<b>5. Desarrollo del trabajo de campo</b>	<b>33</b>
5.1. Metodología	33

5.2. Cuestionario	33
5.3. Significado de cada atributo y preguntas incluidas en el cuestionario	33
5.4. Datos obtenidos de la muestra	39
5.5. Análisis de los resultados obtenidos	42
<b>6. Conclusiones generales</b>	<b>57</b>
<b>7. Bibliografía</b>	<b>62</b>
<b>8. Artículos en web</b>	<b>63</b>
<b>9. Páginas web consultadas</b>	<b>65</b>
<b>10. Anexo</b>	<b>66</b>
10.1. Cuestionario utilizado en el trabajo de campo	66

## 1. ABSTRACT

El propósito de la tesis es determinar cuáles son las variables que comprometen o generan más sentido de “engagement” en las generaciones X e Y. Dicho término, en idioma inglés, se traduce al español como “compromiso emocional”.

La hipótesis que orienta nuestra investigación es que existen diferentes factores de engagement en cada generación, por lo que en este trabajo apuntaremos específicamente a descubrir cuáles serían los factores de engagement que diferenciarían o no a cada una de estos grupos demográficos. Conocer las semejanzas y/o diferencias, en caso que existieran, podría contribuir a que las organizaciones focalicen su estrategia en aquello que los empleados realmente valoran, permitiendo una mejor asignación de recursos, esfuerzos y alineación de expectativas entre ambas partes.

El desarrollo del trabajo de campo se realizó a través de una encuesta on-line dirigida a individuos que trabajan en empresas privadas de consumo masivo o de servicios de más de 100 empleados y que están localizados en el territorio de la Argentina. Los resultados se analizaron según los segmentos generacionales, contemplándose los distintos atributos valorados por cada uno de ellos.

Entre los resultados obtenidos, se advierte que existen diferentes factores que comprometen en mayor o menor medida a cada generación. Para este análisis, consideramos una clasificación de los atributos según las siguientes categorías: engagement, oportunidad, organización, personal, recompensa y trabajo.

*Ana Laura Trucco, alumna del MBA de la Universidad Torcuato Di Tella, es Licenciada en Relaciones del Trabajo de la Universidad de Buenos Aires, graduada en el año 1998.*

*Su trayectoria laboral la realizó en diversas áreas de Recursos Humanos de HSBC, el cual fue su empleador por 15 años. Actualmente, se desempeña como Human Resources Business Partner en Coca-Cola Argentina, brindando soporte integral de Recursos*

*Humanos para equipos de trabajo localizados en toda la región de Latinoamérica de las áreas de Sistemas, Recursos Humanos, Finanzas y Cuentas por Pagar.*

## 2. INTRODUCCION

Desde hace algunos años, se viene diciendo que “las ideas de las personas” son las que brindan ese “diferencial” que distingue a las empresas de sus competidores. En base a ello, la gran pregunta que nos hacemos es cómo lograr que las personas brinden esas ideas diferentes e innovadoras. Numerosos autores recalcan que éstas se producen únicamente en personas motivadas y comprometidas con la organización. Para ello, en el punto 3, específicamente en los capítulos 1 y 2, comprenderemos la relevancia del concepto de engagement y analizaremos los diferentes factores motivacionales que son intrínsecos a cada persona.

Asimismo, reconocemos que la cultura organizacional es una gran aliada a la hora de facilitar o no la existencia de empleados comprometidos. Con este fin, muchas empresas realizan acciones para mejorar su ambiente de trabajo. Puede suceder, que muchas de éstas sean medidas aisladas, sean reactivas y lo que es peor aún, imiten las llamadas “buenas prácticas” de otras empresas; pero que no se condicen con los intereses reales de las personas que forman parte de la organización. Para entender particularmente cuáles son los atributos valorados por el público interno, realizaremos una segmentación por generaciones. En el punto 3, capítulo 4, trataremos las particularidades de las generaciones X e Y - objeto de estudio de esta tesis - , entendiendo la concepción y significado que tiene el trabajo para estos grupos así como su manera de pensar. Dicho análisis, lo complementaremos con un trabajo de campo, tal como se verá a lo largo de los puntos 4 y 5, los cuales nos permitirán concluir qué factores son los más valorados por una y otra generación, según dicha muestra. Comprendiendo estos factores, las organizaciones podrán contar con una mejor propuesta de valor para actuales y potenciales empleados, concepto que abordaremos en el punto 3, capítulo 3.

La hipótesis que orienta nuestra investigación es que existen diferentes factores de engagement según cada generación, por lo que en este trabajo apuntaremos específicamente en conocer cuáles son los factores de engagement que reúnen las generaciones X e Y. Conocer las semejanzas y/o diferencias, en caso que existieran, podría contribuir a que las organizaciones focalicen su estrategia diferencial en lo que

los empleados realmente valoran permitiendo una mejor asignación de recursos, esfuerzos y alineación de expectativas entre ambas partes.

Destacamos que hemos decidido trabajar con la delimitación de la generación X e Y porque son quienes representan el mayor porcentaje de empleados en las organizaciones de hoy en día, además de ser consumidores de servicios y productos en los mercados actuales. Muchos de ellos, ya tienen responsabilidades gerenciales coordinando equipos de trabajo y en otro caso lo serán a corto o mediano plazo. Es por ello, que se requiere aún más focalizar acciones y propuestas diferenciadoras para atraerlos y fidelizarlos a las empresas, a través de una potente propuesta de valor.

La metodología recurrió, como técnica de relevamiento de datos primarios, a encuestas dirigidas a empleados de generaciones X e Y, que trabajaran en empresas privadas de consumo masivo y/o de servicios, de más de 100 empleados y que se ubicaran en el territorio de la Argentina.

Dado que este trabajo se propone abordar el tema de “engagement y generaciones” focalizado en las empresas y considerando el enorme número de autores y publicaciones que han desarrollado esta temática, se han seleccionado sólo los más relevantes e influyentes.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 1. Engagement

##### 1.1. Definición

En español, utilizamos el término “compromiso” para referirnos a lo que los autores anglosajones conocen como “engagement”. En inglés, este término es más descriptivo, por lo que será el que utilicemos en este trabajo. Si consideramos la definición que menciona el Leadership Council<sup>1</sup>: *engagement es “el compromiso emocional que una persona tiene con la organización, impactando ésto, en la forma en que trabaja (su dedicación) y el deseo de permanecer allí”*. Se diferencia de la satisfacción, ya que ésta se relaciona con la presencia de ciertas condiciones que se consideran importantes y básicas, a saber: un salario adecuado, beneficios, higiene, seguridad, etc. Sin embargo, la presencia de estas condiciones no implica necesariamente que la persona se sienta comprometida y energizada por su trabajo, por lo que concluimos que la satisfacción no va de la mano con el nivel de engagement.

Otros autores mencionan que el engagement se relaciona con tres palabras de características fuertes: vigor, dedicación y absorción. Entendemos a la primera como a la expresión de altos niveles de energía y resistencia mental durante el trabajo, la voluntad de invertir esfuerzo en el trabajo y la persistencia incluso ante dificultades. La dedicación está caracterizada por un sentido de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío. Por último, la absorción consiste en estar plenamente concentrado, feliz y profundamente absorto en el trabajo, siendo difícil para la persona evitar sus responsabilidades.

Dave Ulrich<sup>2</sup>, define la creación de compromiso (1998) a la forma de involucrar la energía emocional y la atención de los empleados. Es enfático al decir: los empleados

---

<sup>1</sup> Definición del Corporate Leadership Council.

<sup>2</sup> Dave Ulrich ha publicado más de 200 artículos y alrededor de 25 libros. Es catalogado como el gurú en la educación de gestión por revistas de management. Además, es considerado una de las personas más

con capacidades y compromiso son el activo más importante de una compañía, ya que conforman su capital intelectual. Este autor define el “capital intelectual” como el producto de la capacidad por el compromiso (capital intelectual=capacidad x compromiso). Esta identidad se plantea en forma de producto y no de adición, porque una baja calificación en capacidad o compromiso reduce de manera significativa el resultado.<sup>3</sup>

Las organizaciones que trabajan sobre la gestión del engagement, definen a este concepto como la capacidad que tiene una persona de dar una “milla extra”, es decir de dar un plus o valor agregado que no se supone inherente a su función.

Asimismo, la consultora Mercer<sup>4</sup>, distingue al compromiso en dos comportamientos: la permanencia (sigo trabajando en la organización, no renuncio) y el esfuerzo discrecional (la milla extra, la voluntad de ir más allá del mínimo requerido para conservar el puesto). Estos dos comportamientos son críticos para las organizaciones, en tanto definen cuestiones claves como desempeño y rotación, ambos con impacto directo en la línea de resultados. La permanencia suele estar condicionada por lo que llamamos compromiso racional, la alineación entre los objetivos organizacionales y los propios (¿me sirve trabajar en esta empresa?). Por el contrario, el esfuerzo discrecional está ligado al compromiso emocional, el sentido de “orgullo” de trabajar en determinada organización.

Estas definiciones, que parecen tan abstractas, se las podría relacionar a ejemplos concretos de cómo el engagement impacta en los resultados de las organizaciones. Estudios de la Consultora Hewitt Associates<sup>5</sup> del año 2004, concluyen que el

---

influyentes en Recursos Humanos. Es profesor en Ross School of Business, Universidad de Michigan y socio de la firma consultora RBL Group, con base en EE. UU.

<sup>3</sup> Rubén Figueiredo y Andrés Hatum, *Dirigiendo Personas*, Editorial Temas, Julio de 2004, Impreso en Provincia de Buenos Aires, Julio de 2004, página 58.

<sup>4</sup> La Consultora Mercer es un proveedor mundial en servicios de consultoría en recursos humanos y en productos y servicios financieros relacionados. Trabajan con más de 25.000 clientes alrededor del mundo.

<sup>5</sup> Hewitt Associates es una de las empresas de externalización y consultoría de recursos humanos más importantes del mundo. Cuenta con más de 3.000 clientes en todo el mundo.

engagement de los empleados es un 20% más alto en compañías con más altos índices de crecimiento, que aquellas de menor crecimiento.

Por otro lado, en recientes encuestas, un gran número de CEOs de compañías incluyeron al tema de engagement en su visión, valores y objetivos, como uno de los tres factores más importantes para el éxito de la compañía<sup>6</sup>.

Vemos entonces que hay evidencias que confirman la importancia de la relación entre el nivel de engagement y los logros organizacionales. Aquellas empresas que desarrollen planes basados en los intereses de los empleados estarán a la vanguardia. Generar una conexión emocional e intelectual por parte de los empleados para con la empresa tendrá un impacto positivo.

### *1.2. ¿Por qué medir el engagement?*

Actualmente, se considera que las personas se unen a las empresas por las recompensas y oportunidades, y permanecen por su gente y la organización, siendo éstos los mayores impulsores del compromiso.

Es por ello, que aunque la compensación y las oportunidades profesionales son importantes para atraer talento, que haya un entorno de respeto y empowerment<sup>7</sup> es la clave para impulsar el compromiso del empleado y fidelizarlo.

Numerosos estudios muestran que la calidad de la experiencia laboral impulsa el compromiso. Las oportunidades de desarrollo, la alineación empleo-intereses, el respeto

---

<sup>6</sup> Sitio web Materia Biz ([www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=33594](http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=33594))

<sup>7</sup> Empowerment en idioma inglés. Empoderamiento o apoderamiento en español. Se refiere al proceso por el cual las personas aumentan la fortaleza espiritual, política, social o económica de los individuos y las comunidades para impulsar cambios positivos de las situaciones en que viven. Generalmente implica el desarrollo en la propia persona de confianza en sus propias capacidades.

y la gestión de las personas son críticos para el compromiso y a su vez éste impulsa el desempeño y la retención.

Creando compromiso en la fuerza laboral se obtiene un mayor desempeño e índices más altos de retención. Estudios del Corporate Leadership Council detallan que por cada 10% de aumento en el compromiso se puede incrementar el nivel de esfuerzo del empleado en un 6%. Además, se concluye que por cada 10% de aumento en el compromiso puede disminuir la probabilidad de abandono de un empleado en un 9%.

### *1.3. ¿Cómo nos preparamos para el futuro?*

Según el artículo “As Economy Recovers, HR Will Have More Opportunities to Show Value. (Feb 2012)”<sup>8</sup>, el compromiso del empleado podría ser el foco de acción de las áreas de recursos humanos. Aún con alguna incertidumbre sobre la orientación de la economía, el profesor Peter Cappelli y director del “Center for Human Resources” de la Universidad de Pensilvania, Wharton School, de Filadelfia, menciona que es un desafío para los profesionales de estas áreas potenciar las habilidades relacionadas al engagement, identificar las claves para el desarrollo del compromiso al momento de la selección, como así también generar una compensación acorde a los talentos de la organización.

El artículo continúa diciendo que, impulsado por la economía y las características de los jóvenes, el nivel de compromiso en las empresas es significativamente bajo. Se afirma que “la gente no va a renunciar, pero su nivel de compromiso en el trabajo es menor de lo que ha sido anteriormente. Por lo tanto, recursos humanos tiene que encontrar maneras de involucrarlos. Las organizaciones pueden atravesar momentos difíciles, aunque centrándose en el talento, el pago por desempeño, la comunicación, la segmentación laboral y el compromiso, podrían obtenerse mejores indicadores”.

---

<sup>8</sup> As Economy Recovers, HR Will Have More Opportunities to Show Value, Anónimo, Páginas 1 a 6; Editorial Bureau of National Affairs, Inc, Washington DC, Estados Unidos.

En el mismo artículo Jackie Greaner, miembro de Towers Watson<sup>9</sup> basado en Atlanta, indica que Recursos Humanos debe ser "inteligente" en cómo gestionar el compromiso de los empleados. Comenta que muchos empleados están fatigados y que como consecuencia el “engagement” y “burn-out” deben ser temas a considerar. Entendemos al concepto de “burn-out” como un estado de fatiga o frustración generado por la devoción a una causa, tipo de vida o relación que falló en la producción de su recompensa esperada<sup>10</sup>. Coloquialmente se dice que el individuo “está quemado”. Jackie Greaner, continúa explicando que “los empleados todavía están buscando oportunidades de carrera y no necesariamente promociones. Buscan desarrollar sus habilidades y capacidades. Por lo tanto, recursos humanos tendrá que seguir invirtiendo en programas de desarrollo. Menciona también que el compromiso es importante, pero hay que ser inteligente en la forma de generarlo. Hay que tener una propuesta de valor total que represente la carrera, la relación con su gerente, el liderazgo y una cultura en la que la gente desee trabajar”.

#### *1.4. Engagement hoy: ¿crisis de compromiso?*

La crisis de compromiso, que numerosos estudios detectan, es uno de los temas en los que las empresas más foco deben hacer, teniendo en cuenta las consecuencias que se producen: respecto a los empleados se genera alta rotación, baja performance, desmotivación y como consecuencia de ello se produce mal clima organizacional e impacto directo en los resultados de la empresa.

Numerosos estudios mencionan que estamos viviendo los niveles de compromiso más bajos de la historia de las empresas. A modo de ejemplo, y tomando como muestra diferentes investigaciones, en Gran Bretaña sólo el 20% de los trabajadores se siente comprometido y en Francia el 17%<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Towers Watson es una empresa líder que presta servicios profesionales a organizaciones ofreciendo soluciones en las áreas de beneficios, gestión de talentos y compensaciones, así como gestión del riesgo y capital.

<sup>10</sup> Freudenberg, Herbert. “Burn Out: The High Cost of High Achievement, New York, Bentham Books, 1980

<sup>11</sup> Informe “Do You Know Where Your Talent Is”, Deloitte, año 2008.

Del mismo modo, las conclusiones a las que arriba un actual estudio de la Consultora Whalecom<sup>12</sup> son alarmantes. Las mismas, muestran un panorama de escasez de entusiasmo y falta de identificación que repercute en la satisfacción de las personas, pero también en los resultados de la empresa. Esta realidad incluye a todos los segmentos de edad, tal como veremos en los resultados del trabajo de campo.

---

<sup>12</sup> Consultora Whalecom: Consultoría especializada en procesos de cambio organizacional y en el desarrollo de individuos y organizaciones. De origen argentino, con trayectoria hace más de 15 años en el país con expansión dentro de la región.

## 2. Naturaleza del trabajo

### 2.1. ¿Por qué trabajamos?

En el punto 1, detallamos el significado del concepto de engagement, por qué es importante que hayan altos niveles en las organizaciones y vimos cuáles son las tendencias actuales de este indicador. En este capítulo, vamos a relacionarlo con algo más intrínseco: cuál es la naturaleza del trabajo, cuáles son los motivos por los que las personas se sienten dignas trabajando y qué los motiva.

Desde una visión antropológica “el hombre ha aprendido a aumentar su poder de transformar la naturaleza, ha creado técnicas y ha especializado su trabajo. Esta división del trabajo, necesaria para alcanzar la eficacia, entraña la agrupación de los trabajadores en células de producción, a las que se les da el nombre de empresas. Las mismas no producen todos los productos que el grupo necesita, sino sólo algunos de ellos, lo cual implica el intercambio con otras empresas. A su vez, la naturaleza del hombre, que lo distingue de todos los demás seres vivientes, reside ciertamente en la búsqueda incesante de la satisfacción de nuevas necesidades y en la superación de su situación anterior. El hombre, lejos de satisfacerse con un determinado nivel de consumo, por elevado que sea, se acostumbra a él con rapidez y desea vivamente aumentarlo, a partir del momento en que le parece posible. El hombre, no sólo adquiere con poco esfuerzo personal condiciones de vida muy honorables, sino que busca y obtiene la seguridad<sup>13</sup>”.

Si nos remontamos a la génesis de las razones por las que trabajamos, podríamos explicar numerosas causas. No obstante, no sería exacto decir que las personas trabajan sólo por dinero, por satisfacer nuevas necesidades o por cuestiones económicas, como se mencionó en el párrafo anterior. Numerosos estudios demuestran que el trabajo dignifica por la actividad que se genera, la interacción social que se establece, el status social que brinda y el orgullo que se siente por lo que se hace.

---

<sup>13</sup> Fourastie, Jean. ¿Por qué trabajamos?. Año 1981

Esta satisfacción contribuye al bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal ante sus propios ojos y ante los de los demás. Por otro lado, algunos autores mencionan que el trabajo desempeña el papel de gran integrador<sup>14</sup>, ya que en ese ámbito los individuos se sienten con identidad social, se ubican socialmente integrándose a la estructura social. Al decir en dónde trabajamos, nos estamos ubicando en un espacio social, nos brinda identidad y somos percibidos por lo que la marca a la que prestamos servicios se juega en el imaginario colectivo.

## 2.2. *¿Qué motiva a los seres humanos?*

En esta sección detallaremos las diferentes teorías de la motivación existentes, incluyendo algunos nuevos conceptos que tienen que ver con la motivación transitiva.

A continuación mencionaremos las teorías más destacadas y que más podrían representar a los miembros de las generaciones X e Y.

Para comenzar, a la motivación la podemos analizar desde diferentes miradas: la de la comprensión de la naturaleza humana<sup>15</sup>, la consideración de las necesidades humanas (la pirámide de las necesidades de Maslow<sup>16</sup>) o una más innovadora, como dijimos anteriormente, que es la motivación transitiva, teoría desarrollada por Juan Antonio Pérez López.

Comenzaremos por Abraham Maslow, quien es uno de los autores más destacados y pilar de la psicología laboral. Él es quien, en su obra: “Una teoría sobre la motivación humana” (año 1943) grafica en una pirámide, la jerarquía de las necesidades humanas y argumenta que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

---

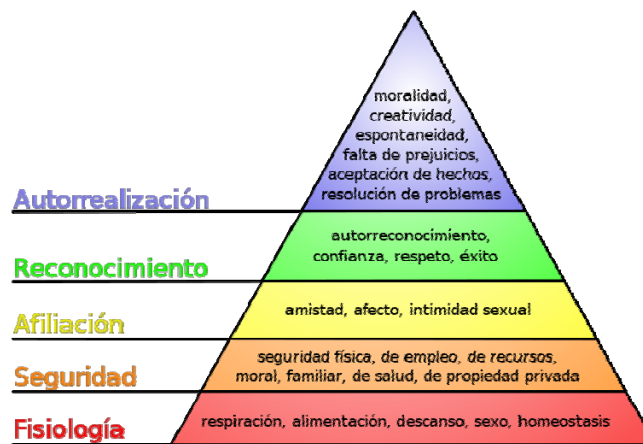
<sup>14</sup> Melamed, Alejandro. Empresas depredadoras

<sup>15</sup> Autores: Douglas Mc Gregor y Frederick Herzberg

<sup>16</sup> Abraham Maslow: Theory of Human Motivation, año 1943

Un gran desafío que se presenta hoy en las organizaciones, es que para cumplir los resultados, sus empleados o al menos un alto porcentaje de ellos, deberían ubicarse en la parte superior de la pirámide, pero no se advierte que las necesidades inferiores pueden no estar siendo cubiertas. Existen muchas razones para ello: bajos salarios, inestabilidad laboral, crisis macroeconómicas, entre otras. La pregunta que nos planteamos, bajo esta teoría, es si las nuevas generaciones responden a la jerarquía descrita por Maslow o ellos advierten otros intereses o satisfactores para sentirse en la cúspide de la pirámide. Sobre ello, deberemos investigar en nuestro trabajo de campo.

La pirámide de Maslow se grafica de la siguiente manera:



Por otro lado, la teoría X e Y descrita por Douglas McGregor en su libro “El lado humano de las organizaciones” distingue dos comportamientos posibles del hombre en el trabajo.

Bajo la teoría X, menciona que el hombre siente aversión innata hacia el trabajo y hace lo posible por evitarlo. Enfatiza que hay que obligarlo, controlarlo y amenazarlo para hacerlo trabajar y que comúnmente prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidad, reúne poca ambición y anhela seguridad ante todo. En contraposición, propone como alternativa la teoría Y, cuyas premisas se basan en que el trabajo puede ser fuente de satisfacción y no lo son la amenaza ni el control, los únicos medios para obtener buenos resultados. Asimismo, dice que el hombre se siente recompensado por la satisfacción de sus necesidades sociales y personales, puede aprender, aceptar responsabilidades y

efectuar aportes creativos en una organización. Así es la cultura organizacional anhelada por las generaciones X e Y, tal como emerge en los resultados del trabajo de campo.

Adicionalmente, mencionaremos la teoría de Frederick Herzberg. Dicho autor, sugirió que los trabajadores se sienten motivados por dos tipos de factores: los de satisfacción, los cuales incluyen el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el progreso que son los que impulsan los niveles de satisfacción y motivación de los empleados; y los denominados factores higiénicos que no generan motivación pero que pueden ser causantes de insatisfacción e incluyen la supervisión, las relaciones interpersonales, especialmente con los supervisores, las condiciones de trabajo, la seguridad laboral, los beneficios y el salario.

Por último, otros autores más contemporáneos señalan que: “dentro de la motivación, también podemos distinguir la motivación intrínseca de la extrínseca. La primera se da cuando la persona es atraída por la tarea o por sus resultados, independientemente del premio o castigo que ello pueda brindarle”. Un ejemplo podría ser el de un diseñador de moda que al crear su prenda lo vincula a cómo su cliente va a disfrutarla y lucirla. La motivación extrínseca se da cuando la persona se moviliza por la consecuencia de la tarea, o sea para conseguir un premio o evitar un castigo. Es decir, dicho diseñador que crea nuevas colecciones de indumentaria para competir en concursos internacionales de moda, y que ya por el sólo hecho de participar en este tipo de eventos, obtendrá mayor reconocimiento y prestigio. “Ambos tipos de motivación no son excluyentes: una persona, como el diseñador, puede estar motivada para una tarea tanto intrínseca como extrínsecamente. Pero también puede tener motivación intrínseca y no extrínseca, o viceversa.<sup>17</sup>”.

Los motivos extrínsecos, son aquellos en los que la “motivación de las personas puede ser provocada por la búsqueda de consecuencias extrínsecas a la acción del sujeto. En esta categoría, quedan incluidas tanto las recompensas de tipo material que una persona recibe como contraprestación a su trabajo (el cobro de incentivos, la remuneración),

---

<sup>17</sup> Santiago Lazzati, Anatomía de la Organización, Ediciones Macchi, Febrero de 1998, Capital Federal, Página 124, F3 Motivación.

como los aspectos intangibles o reconocimientos (las felicitaciones, el prestigio profesional, etc.). Se refieren a lo que la gente espera recibir por la acción realizada. Responden a las necesidades materiales y psicológicas del sujeto, de manera preponderante. Sin embargo, por sorprendente que pudiera parecer, la motivación extrínseca no es la mejor razón por la que se ha de buscar la productividad. Es más, ni siquiera la aumenta (incluso, puede perjudicarla). Cuando el trabajo se considera algo ajeno a la persona, una carga que debe aceptar para obtener aquello que desea, acaba por convertirse en un costo. Y, aplicando la ley según la cual todo costo debe minimizarse, se las arreglaría para trabajar lo menos posible.

Los motivos intrínsecos se refieren a lo que se obtiene del trabajo. Esta motivación es de un orden superior a la extrínseca porque, el trabajo provee el medio más propicio para desarrollar nuestras mejores capacidades, ampliar los espacios de nuestra perfección y desplegar el horizonte humano que tenemos por delante. Se origina en aquellos en los que se da la “búsqueda de consecuencias intrínsecas a la acción, por ejemplo, la satisfacción o el gusto por realizar bien un determinado trabajo, o el aprendizaje que provoca”. Están relacionados con las necesidades psicológicas y afectivas del sujeto, tienen que ver con la autoestima, la realización personal, el desarrollo, la capacitación y el sentido de logro.

La motivación transitiva, señalada por Juan Antonio Pérez López (1985), se relaciona con lo que se puede aportar a los demás a través del trabajo. Es “esa fuerza que nos mueve a actuar por las consecuencias que nuestra acción tendrá para satisfacer las necesidades de otra persona” (por ejemplo: la ayuda que se presta a un compañero de trabajo o el buen servicio que se brinda a un cliente). Se trata de los resultados o consecuencias que dichas decisiones pueden tener en otras personas directamente o no relacionadas con la empresa, es decir que trascienden a la persona humana<sup>18</sup>. Las motivaciones transitivas mueven a trabajar en beneficio de los otros, de manera que el interés del trabajo sale fuera de sí para volcarse sobre los demás, permitiendo el logro de aprendizajes de las otras personas con las que se interactúa.

---

<sup>18</sup> Rubén Figueiredo y Andrés Hatum, *Dirigiendo Personas*, Editorial Temas, Julio de 2004, página 99

*Habiendo recorrido las principales teorías que explican cuáles son los factores que pueden motivar a un individuo, concluimos que el sentido de engagement o no hacia determinada organización puede verse afectado por las motivaciones propias de cada individuo.*

*Entender que cada individuo es motivado por diferentes razones muy intrínsecas a su persona y que desde esa singularidad será cómo manifieste su relación con el trabajo, contribuirá a que comprendamos mejor algunos comportamientos de las personas en ámbitos laborales.*

### 3. Propuesta de valor de empleo

Un estudio de Corporate Leadership Council demuestra que el 62% de las organizaciones consideran que tienen problemas de “escasez de talentos” para cubrir sus diferentes roles. Aún cuando hay países superpoblados, es una realidad que los cambios en el mercado laboral, acompañados de situaciones sociales y geográficas han ocasionado la denominada “guerra por el talento”<sup>19</sup> en todo el mundo. Los datos más duros reflejan una particularidad en cada continente. Por ejemplo, si nos trasladamos a Estados Unidos o Canadá, se revela que en pocos años cerca de la mitad de sus científicos se habrán jubilado y que las nuevas generaciones no están estudiando carreras más duras (ingeniería, matemáticas, etc.), lo que ocasionará una profunda falta de oferta de mano de obra en un corto plazo.

Con este escenario, ya desde hace varios años los ejecutivos de recursos humanos consideran que “atraer y retener talento” es una de sus máximas prioridades. Por ello, las empresas cada vez más organizan sus acciones bajo la iniciativa de “propuesta de valor de empleo” que en términos de porcentajes las sitúa un 20% mejor posicionadas comparadas con aquellas que no lo gestionan. El concepto de propuesta de valor de empleo o PVE se define como “el conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que ganan a través del empleo en determinada organización”; basándose en estrategias de mediano y largo plazo que tienden a lograr determinadas percepciones en los empleados actuales, potenciales y stakeholders<sup>20</sup>. Este análisis, que antes era propio de áreas de marketing, servicio al cliente o planeamiento

---

<sup>19</sup> Guerra por el talento: Definición utilizada por Mc Kinsey & Company en 1997. Es un punto de inflexión que indica que el talento es el motor crítico del desempeño de la empresa y que la capacidad de una compañía para atraer, desarrollar y retener a las personas más capaces, será en adelante una gran ventaja competitiva.

<sup>20</sup> Término en inglés, utilizado para definir a cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización; por ejemplo, los trabajadores, accionistas, sindicatos, proveedores, grupos de interés, etc. En español se traduce como “participante”, “inversor”, “accionista”. Desde el punto de vista empresarial, este concepto se utiliza para referirse a los grupos de interés de una empresa.

comienza a trasladarse a recursos humanos y probablemente en el futuro ambos sectores trabajen juntos en una estrategia basada en la elaboración de una propuesta de valor diferenciada, y una comunicación clara al mercado y a los empleados.

La clave de gestión de la propuesta de valor es informarla para que sea percibida por los empleados. El 38% de ellos, muestra más nivel de compromiso en empresas en las que este tema es central, lo cual refleja mayor desempeño, retención y esfuerzo.

Por otro lado, en términos de compensación, contando con una buena propuesta de valor, se estima que un postulante va a elegir esa compañía por un 11% más de compensación mientras que en caso que no exista este componente, para cambiarse de trabajo, deberá existir una suba promedio del salario del 21%. Por ello, la PVE puede ayudar a disminuir los costos fijos.

Asimismo, numerosos estudios confirman que una propuesta de valor bien gestionada permite contar con empleados cuatro veces más comprometidos. Muestra también mayores índices de permanencia y a su vez impulsa el aumento en el desempeño y la retención. Ahora bien, lo contradictorio es que una vez que la persona eligió la compañía, menos de la mitad de los empleados consideran que la propuesta de valor es de calidad, lo cual una vez ingresado el candidato hace que se arruine la atraktividad organizacional y los niveles de compromiso. Definimos “atraktividad” como una medida relacionada con el nivel de importancia que otorga el mercado laboral a un conjunto particular de atributos, multiplicado por los niveles de conocimiento y percepción.

Lo mencionado anteriormente, puede obedecer a la pobre alineación de preferencias entre la oferta y los intereses de la gente, por eso es clave que la propuesta de valor esté alineada a las preferencias del público, sea comunicada y diferenciadora. Del mismo modo, que sea gestionada en forma permanente y no como medida aislada permitirá una ventaja competitiva sustentable. Es por ello que volvemos a recalcar la importancia del alineamiento entre las necesidades de nuestro público interno, en cómo impacta en la propuesta de valor y en definitiva en el engagement, tal como veremos en nuestro trabajo de campo.

Siempre se pensó que las compañías más exitosas son aquellas que logran brindar propuestas de valor atractivas para los clientes. Por ejemplo, en el campo de producción, si una compañía desarrolla un producto excepcional y nadie lo conoce, ningún consumidor lo comprará y todo el esfuerzo de investigación, producción y venta no tendrá buenos resultados. Del mismo modo, si la compañía cuenta con excelentes prácticas de recursos humanos y no es sabido en el mercado, no se logrará capturar el talento. Así, para generar la percepción deseada es necesaria, tanto la creación de una propuesta de valor atractiva como su comunicación. De allí se desprenden las ideas de ser una empresa atractiva para los mejores talentos, y la de compromiso, ya que la propuesta va a lograr más satisfacción, menos costos por bajas en las rotaciones, mejores desempeños y mayor fidelización.

Algunos ejemplos de empresas que hacen de su “marca de empleo” una marca registrada y diferencial, podría ser Google, la cual antes de desembarcar en América Latina realizó numerosas gestiones para comunicar las ventajas que brindaban a sus empleados. También se nutrió de elementos más sofisticados como videos en la web, artículos en revistas especializadas, etc. que permiten posicionar su marca de empleo.

Otra empresa que es percibida como buen empleador es Starbucks. Este comercio minorista, totalmente atomizado, con una facturación de U\$S 6.400.000 y una dotación de 123.000 personas alrededor del mundo, es una de las organizaciones que cuenta con una red de empleados que promueven la organización e integra su propuesta de valor en la misión y en sus principios guía. Ligado a esto, busca que el cliente, mas allá de ir a tomar un café viva una experiencia diferenciadora, lo que generó que Starbucks sea reconocido no sólo por un lindo lugar para tomar un café sino como un lugar moderno, acogedor, para relacionarse con amigos, clientes, hacer negocios, etc. Como resultado, la empresa figura entre los mejores empleadores según la percepción de la gente común en base a la coherencia en la gestión de sus valores: responsabilidad social empresaria, diversidad, comunicación transparente y participación.

Asimismo, un caso que suele analizarse en las escuelas de educación ejecutiva es el de Southwest Airlines, la cual tras varios años de comunicaciones a sus clientes y a la industria sobre sus valores y el estilo de trabajo, logró posicionarse en su segmento superando a los competidores y siendo difícil de imitar. Como dijo su CEO, Herb

Kelleher: “intente crear una cultura que tenga en cuenta a la gente, considerando la vida como una totalidad y no sólo el trabajo. No es una fórmula mágica. Es como construir un mosaico gigante, que lleva miles de pequeñas piezas. Los intangibles son más importantes que los tangibles. Cualquiera puede ir y comprar aviones Boieng, pero no pueden comprar nuestra cultura y nuestro espíritu de cuerpo”.

Cabe también destacar que la frase “siempre lo hicimos de esta manera” deja de tener espacio en los contextos actuales. La sociedad, intereses y la gente han cambiado por lo que los atributos que generaban atracción y retención se modificaron. En el pasado, existían atributos importantes tales como reconocimiento de la marca y tamaño de la organización, que hoy tienen poco impacto entre las nuevas generaciones. Otros, que antes no eran tan relevantes: la suma de oportunidades, alineación entre el empleo y los intereses, la gestión de recursos humanos, la calidad del jefe y calidad de vida, logran cobrar más importancia; tal como manifestaron los participantes de nuestro trabajo de campo.

Sin duda alguna, los empleadores de preferencia serán lo que en el futuro puedan entender a su público, diferenciarse y generar percepciones claras en sus empleados actuales y potenciales, así como distinguirse positivamente frente a sus competidores.

Se dice que la marca de empleo estará entre los más valorados activos intangibles de este siglo.

## **4. La diversidad y los nuevos desafíos. Las generaciones.**

En los últimos años, se ha empezado a hablar mucho del concepto de diversidad. El mismo hace relación a la variedad, a la heterogeneidad, es decir lo opuesto a uniformidad y homogeneidad. Se lo puede relacionar a la diversidad cultural, de género, religiosa, ideológica, generacional, sexual, etc.

Concentrándonos en la diversidad de las personas, desde hace algún tiempo las empresas analizan a sus clientes y a partir de allí generan acciones de marketing o de venta directa diferenciales para los diversos públicos. No obstante, son pocas las empresas que reconociendo la singularidad de sus colaboradores generan acciones más personalizadas que permitan potenciar sus diferencias.

La diversidad nos empuja obligatoriamente a cambiar y modificar viejos paradigmas, basándonos en la creencia que los individuos y las organizaciones que puedan ser capaces de aprender a partir de las diferencias serán más innovadoras y productivas. Se entiende que un equipo de trabajo “diverso” produce mejores ideas por la suma de las diferencias y no a pesar de ellas.

A continuación brindaremos una síntesis de las características principales de cada generación, a partir de entender cómo trabajan y piensan cada una de ellas.

### *4.1. Las diferentes generaciones*

Actualmente en el mercado de trabajo conviven cuatro generaciones<sup>21</sup>:

- i. Los tradicionalistas: nacidos entre 1900 y 1945.
- ii. Los baby boomers: nacidos entre 1945 y 1964. Este nombre refleja la explosión demográfica producida luego de la segunda guerra mundial.

---

<sup>21</sup> Paula Molinari, *Turbulencia Generacional*, Editorial Temas, año 2011.

- iii. La generación X: son los nacidos entre 1964 y 1980, en una época de estancamientos en la tasa de crecimiento de la población.
- iv. La generación Y: nacidos entre 1980 y 2000. También conocidos como los Millenials. Hijos de baby boomers, nacen en una época de nuevo crecimiento demográfico. Es la generación más numerosa de la historia, son 2.300 millones contra 1.400 millones de baby boomers.

Dado que en la tesis vamos a focalizar sobre las generaciones X e Y, únicamente detallaremos las características de éstas.

#### *4.2. Generación X*

Hijos de baby boomers y/o de tradicionalistas, son el resultado de una generación dedicada absolutamente al trabajo (especialmente en el rol masculino) y a los privilegios que podía o no darle el pertenecer a cierta empresa, en la que permanecían por décadas. A raíz de las variables económicas, muchas de estas personas quedaron fuera del mundo laboral en su mediana edad por procesos de reestructuración, luego de estar dedicados por años a su empleador.

Los jóvenes vieron la frustración que se generó en sus familias estas situaciones, por lo que son totalmente incrédulos a todo lo relacionado a las organizaciones e instituciones ya sean empresarias, religiosas, políticas y/o familiares. Se caracterizan por confiar mucho en ellos mismos, ser individualistas y algo escépticos.

Son inmigrantes digitales, es decir tuvieron que adoptar la nueva tecnología: el teléfono celular, televisión por cable, interconexión global, internet, mail y computadoras.

#### *4.3. El trabajo para la generación X*

Como mencionamos anteriormente, este grupo generacional ha sido testigo, a través de sus familiares y/o allegados, los procesos de reestructuraciones que sufren las empresas.

Por ello, en general prefieren no depositar su futuro en una compañía o en un jefe sino que la apuesta más segura es en su propio desarrollo.

Dado lo anterior, el sentido de permanencia que tenían las generaciones anteriores se fue perdiendo. Los X prefieren la independencia e imponer sus propios tiempos, ya que tienen claro que trabajan para vivir y no viven para trabajar como lo hacían sus padres. Valorán mucho el tiempo dedicado a la familia, a los amigos y a todo lo que les de placer fuera del trabajo.

Son muy orientados a resultados y en caso que una propuesta les desequilibre su balance van a buscar una compensación que lo amerite. Los X también manifiestan una nueva concepción del espacio y el tiempo laboral. El compromiso no se mide por las horas de permanencia en la oficina. Lo importante son los resultados y así esperan que los midan.

#### *4.4. Generación Y*

Fueron criados en un contexto de participación, de alta valoración de sus capacidades y aliento de sus vocaciones. Los millenials tuvieron un lugar protagónico en la familia desde su infancia, siendo involucrados por sus padres en la toma de decisiones. De esta forma, la generación Y, cree que participar en las decisiones es un derecho adquirido.

Es una generación que se crió en un mundo interconectado con toda la tecnología las 24 horas del día. Son nativos digitales: ya existían la tecnología cuando nacieron.

#### *4.5. El trabajo para la generación Y*

Ellos han resignificado la actividad laboral: buscan placer y diversión en el trabajo. No permiten que el trabajo absorba todo su tiempo. La responsabilidad y el compromiso sólo surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen. El “sentido” es producto de sentirse útiles para alguien, para la comunidad y el bienestar de otros.

La generación Y valora los ambientes laborales de respeto por el otro, contacto con gerentes, posibilidad de participar y ser reconocido. No toleran la injusticia hacia ellos o sus pares. Valorán la diversidad en todo sentido y las relaciones transparentes.

Estos jóvenes hacen realidad el viejo dicho: se unen a las organizaciones por el dinero y se van por los jefes. Velocidad en los procesos, variedad, diversidad, buen clima, buenas relaciones, un ambiente informal, participación, celebración y buenos jefes son las variables que componen el contexto laboral perfecto para los Y, quienes no temen abandonar la organización cuando algo no les gusta.

Son leales a sus equipos. Para ellos, el trabajo es colaborativo, horizontal, sin límites de áreas o sectores y la distribución de los espacios en las oficinas debe acompañarlo. Muy acostumbrados a lo virtual y a compartir información, generan que las cosas se hagan más rápidamente y con mejores resultados.

Según una investigación de Gravett y Throkmorton, sostiene que los jóvenes buscan tres cosas en el trabajo, con el siguiente orden:

- i. El contexto: la red social, el buen clima, las relaciones personales y la informalidad.
- ii. La compensación: entendida no sólo como dinero sino también como todos aquellos beneficios en los que se manifiestan los valores de la organización.
- iii. Las oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

Los jefes directos desempeñan un papel crítico en cada uno de estos aspectos. La generación Y demanda a los jefes mucho más que las anteriores. Y de la forma en que éstos respondan dependen la retención y el compromiso.

Cuando los Y hablan de desarrollo, lo entienden en el sentido de aprendizaje y experimentación que por el contrario otras generaciones lo relacionaban a los ascensos verticales.

Los jóvenes buscan continuamente nuevos desafíos y los jefes deben aprender a administrarlos. Ésta es una gran demanda que pesa sobre los líderes. La segunda demanda de los jóvenes es que sus jefes sean referentes profesionales así como modelos de vida personal. La generación Y responde particularmente bien a los líderes que

acercan la realidad de la organización a sus intereses. Cuando encuentran ésto en una empresa, es casi una garantía de compromiso y retención.

Los jóvenes se apasionan con lo nuevo y se aburren con lo conocido. La curva de aprendizaje es muy empinada. Aprenden rápido y con entusiasmo. Por lo tanto, el jefe debe saber generar procesos de aprendizaje, asumiendo un rol de maestro y guía y generando relaciones de confianza. Otra condición que debe existir es la tolerancia al error, implicando una adecuada gestión del proceso de aprendizaje.

Es una generación que busca sentido en lo que hace, espera que su trabajo contribuya al bienestar de los clientes, de la comunidad y del mundo. Sin ésto, la generación Y siente que pierde el tiempo. Además quieren ser tenidos en cuenta, aprecian los encuentros dónde se discuten proyectos y dónde quede en evidencia su contribución. El sentido de pertenencia se vincula con los compañeros y con el jefe. Por ello, las relaciones interpersonales y la creación de espacios de comunicación abierta son críticos. Además se expresan en todos los niveles sin autocensurarse.

Respecto al reconocimiento, la generación X cree que reconocer a alguien es darle un aumento. Pero los jóvenes tienen un concepto más amplio. Además del dinero, valoran las oportunidades de aprendizaje, las celebraciones, el tiempo libre y los premios simbólicos, por lo que el gran desafío de las empresas es innovar buscando otro tipo de compensaciones no monetarias.

#### *4.6. La tecnología y las generaciones*

La tecnología irrumpió en nuestras vidas y ha modificado la forma de comunicarnos, informarnos, relacionarnos, crear vínculos, recrearnos, estudiar y trabajar.

Algunos, más tradicionalistas, ponen acento en la complejidad del uso de la tecnología. Los más jóvenes o “nativos tecnológicos” no pueden pensar el mundo sin ella y sin la capacidad de información que existe en todo momento y en todo lugar. Los de edad madura, denominados “inmigrantes digitales”, es decir que no nacieron con la tecnología y que debieron adaptarla con el transcurrir de los años, valoran considerablemente las posibilidades existentes por su uso.

Lo que nos llama la atención es que, aún con las facilidades que implican los adelantos tecnológicos, no ha resultado en mejoras en la calidad de vida laboral. Es muy frecuente que los trabajadores cumplan jornadas muy extensas, procesos de reorganización frecuentes, súbitos cambios de dirección en las estrategias de las empresas, de gerentes, etc. Aquí se juegan tanto factores macroeconómicos locales, como internacionales, dentro del complejo mundo globalizado que estamos viviendo.

Con esta realidad, muchas personas pueden sentirse menos comprometidas con el trabajo, cumpliendo estrictamente lo concerniente a su rol, sobre todo, cuando éste les brinda poco sentido, satisfacción y falta de estabilidad. Relacionándolo con la pirámide de Maslow, lejos podemos pretender que estas personas sientan autorrealización, si las necesidades de base se encuentran insatisfechas.

*En el transcurso del marco teórico, hemos abordado el concepto de engagement y qué está sucediendo hoy con este indicador, caracterizamos cuál es la naturaleza del trabajo y cómo las diferentes teorías motivacionales fundamentan los comportamientos de las personas. Analizamos el concepto de propuesta de valor vinculado íntegramente a los intereses valorados por los individuos de cada organización y detallamos algunos ejemplos de empresas en las que este tema es central en su gestión de recursos humanos. Finalmente, abordamos el tema de diversidad y generaciones, detallando especialmente a la X e Y, foco de nuestro trabajo. Sobre éstas, pudimos conocer cuál es su historia, qué piensan, cómo trabajan y qué valoran. Dicho análisis, nos brindará el marco conceptual para el análisis del trabajo de campo, que se desarrollará en el capítulo 5.*

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. *Objetivo general*

Determinar cuáles son las variables que comprometen a un empleado de generación X e Y, que trabaje en empresas privadas de más de 100 empleados de consumo masivo o servicios, ubicadas en el territorio de la Argentina.

### 4.2. *Objetivos específicos*

- i. Identificar los factores que comprometen a un empleado de generación X e Y.
- ii. Detectar los intereses de ambos grupos generacionales.
- iii. Identificar factores comunes y diferenciales en cada generación.

### 4.3. *Hipótesis*

La hipótesis que orienta nuestra investigación es que existen diferentes factores de engagement en cada generación. En este trabajo, nos focalizaremos en conocer cuáles son los factores de engagement que reúnen las generaciones X e Y. Conocer las diferencias, en caso que existieran, podría contribuir a que las organizaciones focalicen su estrategia en lo que los empleados realmente valoran, permitiendo una mejor asignación de recursos, esfuerzos y alineación de expectativas.

### 4.4. *Técnicas de relevamiento*

Datos primarios:

- i. Públicos de diferentes edades y niveles jerárquicos, dentro del segmento X e Y, que presten servicios para empresas de más de 100 empleados.
- ii. Número de la muestra: se obtuvieron 121 respuestas on-line.

La selección de la muestra se realizó al azar, siguiendo los lineamientos antes detallados.

#### *4.5. ¿Por qué se utiliza la herramienta de “encuesta a los empleados”?*

Aún cuando se habla mucho de la importancia del “engagement”, los procesos dirigidos a conocer los intereses de los colaboradores no son tantos; o puede suceder que la información exista pero que sea pobremente utilizada.

Sin embargo, las encuestas de clima laboral son una herramienta poderosa que, bien administrada, permite a la organización conocer el sentimiento de su personal, para así poder realizar acciones que tiendan a mejorar los aspectos negativos y fortalecer los positivos.

Destacamos que el clima se construye según las prácticas organizacionales concretas y no por la mera descripción de políticas. Cómo los empleados valoren esas prácticas, sumado a sus respuestas a través de las encuestas, nos permitirá contar con indicadores relevantes para conocer el clima organizacional.

## **5. DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO**

### *5.1. Metodología*

Período: La muestra se obtuvo durante los meses de septiembre, octubre y noviembre y de 2012 de manera virtual, a través del servicio de “e-encuestas” - versión profesional ([www.e-encuesta.com](http://www.e-encuesta.com)).

Participantes: a través de e-mails y redes sociales, se convocaron a más de 150 personas, quienes a su vez lo replicaron entre sus propios grupos. El total de respuestas obtenidas fue de 121.

El grupo objetivo elegido fue el de jóvenes con edades superiores a 20 años, que trabajaran en empresas privadas de servicios o consumo masivo de más de 100 empleados, y que residieran en la Argentina.

Características de las preguntas: basándonos en el informe de “Atrayendo y reteniendo Segmentos de Talento Crítico – Creando una propuesta competitiva de valor de empleo” realizado por el Corporate Leadership Council, extrajimos los atributos que ese informe ha considerado que los empleados perciben como el valor que ganan mediante el empleo en la organización. Dichos atributos son: oportunidad, organización, personal, recompensa y trabajo. Para completar el análisis sumamos un valor más: engagement.

### *5.2. Cuestionario*

El cuestionario contiene en su inicio 4 preguntas demográficas que permite que el participante indique su año de nacimiento, género, tiempo de antigüedad en la empresa y lugar de residencia. Una vez respondidas, se accede al cuestionario que consta de 37 preguntas distribuidas intencionalmente en forma aleatoria. Cada pregunta tiene relación con un atributo específico, tal como detallaremos en el punto 5.3.

### *5.3 Significado de cada atributo y preguntas incluidas en el cuestionario*

*1. Engagement:* es el compromiso emocional que una persona tiene con la organización, impactando esto en la forma en que trabaja (su dedicación) y el deseo de permanecer

allí. Es la “milla extra” que la persona aporta por encima de lo esperado de su rol, los proyectos adicionales en los que participa, la propuesta de mejoras que realice, etc. Se liga también con el deseo de permanecer en la misma empresa y el sentido de orgullo.

Bajo este atributo, incluimos en el cuestionario las siguientes 6 (seis) preguntas:

- i. Me veo trabajando en esta organización dentro de los próximos dos años.*
- ii. Considerando aquellos atributos que obtengo de mi lugar de trabajo, me encuentro muy satisfecho de trabajar en esta empresa.*
- iii. Le recomendaría a un amigo trabajar en esta organización.*
- iv. En mi trabajo, invierto esfuerzo extra para producir más de lo que la posición que ocupo requiere.*
- v. Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.*
- vi. Estoy orgulloso de decirles a otros que trabajo aquí.*

*2. Oportunidad:* este término expresa las oportunidades de crecimiento y desarrollo de carrera dentro de una organización. Incluimos los movimientos verticales, es decir posiciones jerárquicas más altas, así como movimientos horizontales lo que significa cambiar de rol dentro de la misma jerarquía. Sucede que algunas personas deciden ocupar posiciones que no implican un posicionamiento superior, pero buscan adquirir nuevas experiencias que los preparan mejor para una futura promoción. La horizontalidad apunta al crecimiento futuro.

Las alternativas de oportunidad pueden ser vistas con la existencia o no de meritocracia dentro de las organizaciones, tema que revisaremos en nuestro trabajo empírico. Entendemos por organizaciones “meritocráticas” a aquellas en las que las decisiones acerca de las personas se toman por considerar sus competencias, conocimientos técnicos y habilidades profesionales, es decir se evita el favoritismo y/o amiguismo en la toma de decisiones.

Bajo este atributo, incluimos en el cuestionario las siguientes 5 (cinco) preguntas:

- i. *La compañía para la cual trabajo provee oportunidades de crecimiento y desarrollo.*
- ii. *Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.*
- iii. *Estoy satisfecho con las oportunidades de carrera disponibles para mí.*
- iv. *Los ascensos se dan a quienes más se lo merecen.*
- v. *Los jefes evitan el favoritismo.*

3. *Organización*: en principio, este atributo mide la reputación de los propios productos o servicios de la empresa de la que sé es parte. En segunda instancia, considera la relevancia que tiene la responsabilidad social empresaria y la diversidad así como el respeto y la ética en el lugar de trabajo. Por último, mide el nivel de empowerment que la persona tiene con su trabajo, es decir la autonomía con la que cuenta o no. Asimismo, incorporamos el concepto de “empresa saludable”, tan difundidos últimamente, diferenciando a éstas de las “tóxicas”<sup>22</sup>.

Las empresas saludables son aquellas en la que fluye la libertad, el diálogo honesto, la creatividad. Se valora la diversidad y se comprenden muchos otros aspectos de la vida de cada empleado, contemplando sus intereses familiares, de esparcimiento, hobbies, estudios, etc. Al tener en cuenta estos aspectos, y ver a la persona como un “ser integral<sup>23</sup>”, bajo la idea de que las personas son seres integrales, se impacta positivamente sobre la vida familiar, que a su vez incrementa la satisfacción en la vida profesional y laboral.

A diferencia, la empresa tóxica, según Peter Frost, es el resultado de sus propias prácticas y de las actitudes y acciones emocionalmente insensibles de sus líderes. Como consecuencia, los empleados viven un estado de tensión continua y el estrés es algo habitual. En un medio así, prevalece un sentimiento compartido de estar trabajando en

---

<sup>22</sup> Melamed, A. Empresas Depredadoras. Buenos Aires: Paidós Empresa.

<sup>23</sup> Este estilo de gestión se aborda en Coca-Cola en los países de Argentina, Chile y Perú. Desde esta idea, se han definido acciones concretas que vinculan el bienestar integral de las personas a través de políticas de flexibilidad, beneficios no remunerativos, planes de salud destacados, programas de bienestar, etc.

un ambiente destructivo, que no permite el desarrollo de vínculos razonables entre los compañeros de trabajo, lo que ocasiona la nulidad de la colaboración entre pares. De la misma manera, resta vitalidad a los trabajadores y disminuye la productividad individual y colectiva. La presencia de agresividad, incompetencia interpersonal e intenciones malévolas conducen a una disminución de la capacidad de recuperación emocional de los trabajadores. Prevalece el miedo y la satisfacción es inexistente; se trabaja en un ambiente hostil que, en casos extremos, llega al acoso, la intimidación y la violencia.

Bajo este atributo, incluimos en el cuestionario las siguientes 7 (siete) preguntas:

- i. *Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.*
- ii. *Me dan la autonomía necesaria para realizar mi trabajo en forma adecuada.*
- iii. *Considero que los negocios que realiza la empresa se hacen en forma ética y transparente.*
- iv. *Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la empresa, orientación sexual, edad, género y/o nivel socioeconómico.*
- v. *Me siento bien por la forma en que contribuimos a la comunidad.*
- vi. *Aquí, tengo oportunidad de participar en actividades que benefician a la comunidad.*
- vii. *Recomiendo los productos y/o servicios que la compañía ofrece a mi familia y amigos.*

4. *Personal*: este atributo mide la calidad del supervisor, a través de la claridad y coherencia de las comunicaciones, su consideración hacia su/s equipo/s como un ser integral, las relaciones entre clientes internos (dícese de las personas de la misma compañía en la que hay una relación de cliente-proveedor), el lugar de trabajo (instalaciones) y que sea un espacio amigable para trabajar.

Bajo este atributo, incluimos en el cuestionario las siguientes 8 (ocho) preguntas:

- i. *Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo.*

- ii. *Las acciones de los supervisores/jefes de mi área son coherentes con los mensajes que nos transmiten*
- iii. *Me siento libre de compartir mis opiniones y preocupaciones con mis superiores y jefes del área*
- iv. *Los jefes demuestran interés en mí como persona, y no tan sólo como empleado.*
- v. *Los jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente.*
- vi. *Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.*
- vii. *Considero que este es un lugar amigable para trabajar.*
- viii. *Las personas de las diferentes áreas están dispuestas a ayudarse entre sí, aun cuando exceda lo establecido para su posición.*

5. *Recompensa*: si nos basamos en términos estrictamente legales y utilizando la Ley de Contrato de Trabajo, que regula las relaciones de trabajo en Argentina y menciona en el artículo 22 que: “habrá relación de trabajo cuando una persona realice actos, ejecute obras o preste servicio en favor de otra, bajo la dependencia de ésta en forma voluntaria y mediante el pago de una remuneración, cualquiera sea el acto que le dé origen”. Adicionalmente, en Argentina, los convenios colectivos de cada actividad, las empresas y/o políticas gubernamentales establecen cuestiones particulares de cada rubro en materia remunerativa.

Si bien existe este marco, en ciertas empresas las compensaciones se ven impactadas en un gran porcentaje por el desempeño de la persona, es decir que a través de diferentes metodologías las empresas “diferencian” a su personal utilizando incentivos de corto plazo, mediano y/o largo plazo, gratificaciones extraordinarias, programas de participación en las acciones, beneficios remunerativos y no remunerativos, incrementos salariales más allá de lo exigido por convenio, etc. Ésto finalmente es lo que se denomina la “compensación total anual”, que incluye el sueldo real bruto más la cuantificación monetaria de los beneficios.

Es decir, que el atributo “recompensa” describirá la satisfacción con las alternativas mencionadas anteriormente y cómo considera la persona que la organización reconoce su desempeño a través de compensación total ofrecida.

Bajo este atributo, incluimos en el cuestionario las siguientes 3 (tres) preguntas:

- i. Estoy satisfecho con los beneficios que recibo.*
- ii. Mi compensación es justa en relación al trabajo que realizo.*
- iii. Considero que mi desempeño y mi reconocimiento están relacionados, es decir que mi compensación se ve afectada por como soy evaluado/a*

6. *Trabajo*: este atributo describe la calidad de trabajo de la que el empleado puede disfrutar ya sea, por manejar sus responsabilidades en forma equilibrada con su vida personal, por permitírsele proponer mejoras para innovar en su trabajo.

Incluye además conocer el por qué de su función y cómo sus objetivos se alinean a la misión de la organización. Se suma también, la variable de cómo se lo reconoce y se celebran los logros.

Bajo este atributo, incluimos en el cuestionario las siguientes 8 (ocho) preguntas:

- i. Cuento con la información y comunicación adecuada para realizar mi trabajo correctamente.*
- ii. Tengo un claro entendimiento de lo que se espera de mi trabajo.*
- iii. Puedo ver una clara relación entre mi trabajo y los objetivos de la empresa.*
- iv. En mi trabajo tengo la posibilidad de mantener un equilibrio vida trabajo adecuado.*
- v. Con frecuencia estoy buscando mejoras que no me fueron requeridas o me propongo trabajar en algunos proyectos.*
- vi. Siento que mi participación hace una diferencia aquí.*
- vii. Los jefes reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra.*
- viii. En mi trabajo celebramos acontecimientos especiales*

#### 5.4. Datos obtenidos de la muestra

Como surge de los datos adjuntos, hubo similitud entre la cantidad de respuestas de ambas generaciones, prevaleciendo el número de la generación X por un 53,72%.

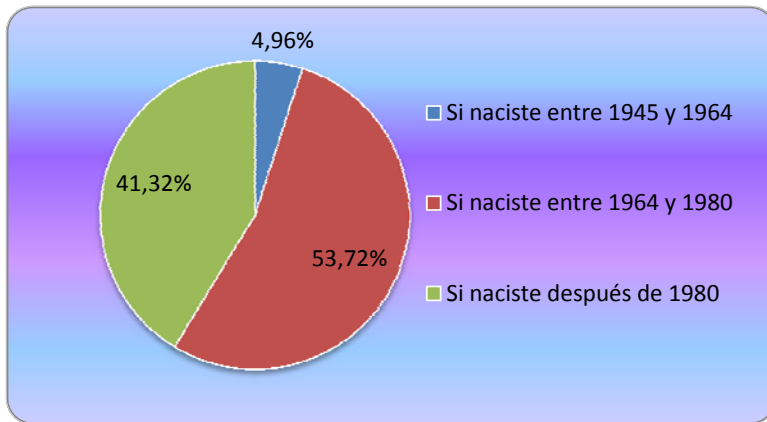
También contestaron “baby boomers” (4,96%), respuestas que no fueron analizadas por no ser el objeto de estudio de esta tesis.

Por otro lado, los participantes se concentraron en Capital Federal en un 68,60% y con una antigüedad de entre 2 a 5 años por un 29,75%. Respecto al género, se obtuvieron más respuestas del femenino en un 66,12% contra un 33,88% del masculino.

A continuación se detalla cada uno de los cortes demográficos de la encuesta, en formato de cuadro y gráfico.

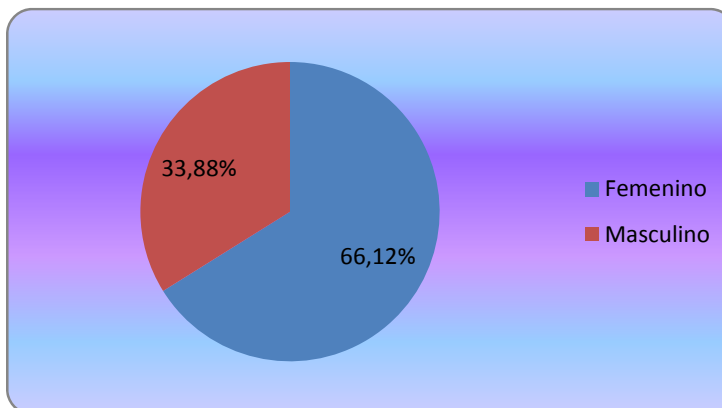
#### Generación:

Generación	Porcentaje	Cantidad de respuestas
Si naciste entre 1945 y 1964	4,96%	6
Si naciste entre 1964 y 1980	53,72%	65
Si naciste después de 1980	41,32%	50



### Distribución de género

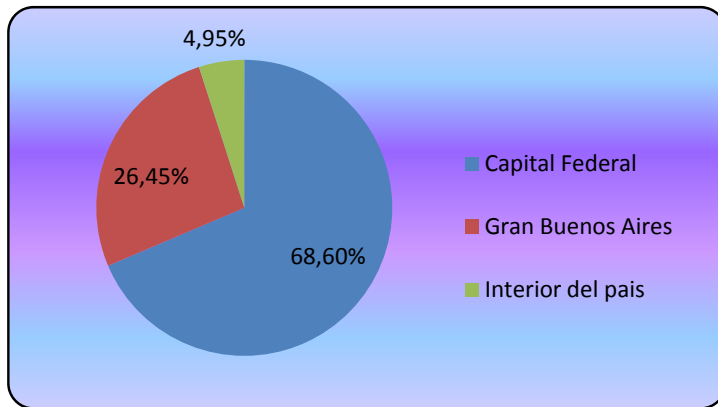
Distribución de género	Porcentaje	Cantidad de respuestas
Femenino	66,12%	80
Masculino	33,88%	41



### Lugar de residencia

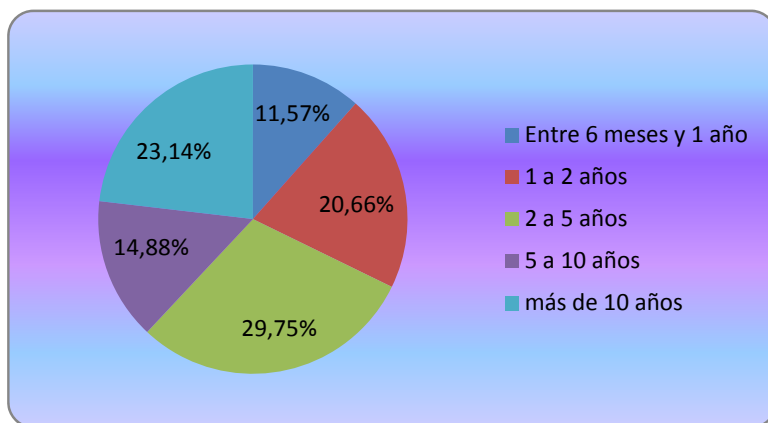
Lugar de residencia	Porcentaje	Cantidad de respuestas
Capital Federal	68,60%	83
Gran Buenos Aires	26,45%	32

Interior del país	4,95%	6
-------------------	-------	---



Antigüedad en su trabajo actual

Tiempo de trabajo en la empresa	Porcentaje	Cantidad de respuestas
Entre 6 meses y 1 año	11,57%	14
1 a 2 años	20,66%	25
2 a 5 años	29,75%	36
5 a 10 años	14,88%	18
más de 10 años	23,14%	28



### *5.5. Análisis de los resultados obtenidos*

El proveedor del servicio “e-encuestas” nos brindó la posibilidad de segmentar cada pregunta según el análisis que se requiriera. Como el foco de trabajo de esta tesis son las generaciones X e Y, realizamos el corte siguiendo este criterio.

Cada pregunta fue agrupada por atributo, como se mencionó anteriormente. Al analizar cada respuesta, consideramos la suma de los porcentajes “muy de acuerdo-de acuerdo” como favorable, “ni de acuerdo y en desacuerdo” como neutro y como el más desfavorable “en desacuerdo-muy en desacuerdo”.

El análisis que sigue a continuación consiste, en primera instancia, en comparar las respuestas de cada grupo generacional en cada pregunta. Posteriormente, realizaremos un análisis de la tendencia central del atributo y finalmente emitiremos una conclusión general por cada atributo con base en el marco teórico.

#### **A) Atributo: Engagement**

*Pregunta 1: “Me veo trabajando en esta organización dentro de los próximos 2 años”*

*Comparación Y/X:* las respuestas de la generación Y se ubican 6 puntos por debajo respecto al acuerdo en continuar en la misma empresa. En la misma línea, en las respuestas neutras contamos con 4 puntos de diferencia. En desacuerdo hay 11 puntos de diferencia, es decir que los Y se ven con mucho menos interés a continuar en la empresa.

*Pregunta 2: “Considerando aquellos atributos que obtengo de mi lugar de trabajo, me encuentro muy satisfecho de trabajar en esta empresa”*

*Comparación Y/X:* los Y se observan 11 puntos por debajo respecto a su satisfacción. En neutras hay un porcentaje similar. En desacuerdo también están 10 puntos por arriba que los X.

*Pregunta 3: “Le recomendaría a un amigo trabajar en esta organización”*

*Comparación Y/X:* Los Y recomendarían 6 puntos por arriba el lugar para trabajar y sus respuestas neutras se ubican 5 puntos por debajo. Los porcentajes de desacuerdo son similares en ambas generaciones.

*Pregunta 4: “En mi trabajo, invierto esfuerzo extra para producir más de lo que la posición que ocupo requiere”*

*Comparación Y/X:* Los porcentajes son iguales en ambos respecto al acuerdo. No obstante, los X están 4 puntos por arriba en sus respuestas neutras y en desacuerdo los Y los superan en 4 puntos por arriba.

*Pregunta 5: “Quiero trabajar aquí por mucho tiempo”*

*Comparación Y/X:* los primeros están 4 puntos abajo en su acuerdo y 14 por arriba en desacuerdo. En las respuestas neutras los X están 10 puntos por arriba.

*Pregunta 6: “Estoy orgulloso de decirles a otros que trabajo aquí”*

*Comparación Y/X:* Los X se sienten más orgullosos por 7 puntos, en contraste los Y están por arriba en 6 puntos en sus respuestas neutras. Sin diferencias significativas en el nivel de desacuerdo.

### **Tendencia del atributo “Engagement”**

Es interesante detectar cómo la generación X contrasta con la Y en casi todas las respuestas, incluidas la mayoría de las respuestas neutras.

Nos encontramos ante datos concretos a partir de las respuestas obtenidas en esta muestra: la generación X cuenta con más nivel de engagement. Además, es la que se ve que va a continuar trabajando mucho tiempo o como mínimo 2 años más y es la que invierte esfuerzo adicional. Ésto hace que estén también más orgullosos y los Y sean

más dudosos en este aspecto. Lo contradictorio es que los Y recomendarían más el lugar de trabajo que los X.

### **Conclusión general del atributo “Engagement”**

Como vimos en el marco teórico, la generación Y busca la inmediatez, satisfacción permanente, rapidez, multitareas, etc. Dentro de las organizaciones en las que se realizó la muestra, estas características parecen no estar presentes, lo que implica que su nivel de engagement esté por debajo de los valores de los X. Es por ello que, si bien recomendarían a la empresa, su paso por la misma es de corto plazo, ya que podrían estar en la búsqueda de otros proyectos que se asemejen más a sus intereses.

Se deduce que los atributos que valora la generación X son diferentes a los de la Y, comenzando por el factor tiempo, la estabilidad, el reconocimiento hacia una empresa que les genera orgullo a ellos y a su entorno. Muy posiblemente, el compromiso de los Y puede asumir diversas formas y eso es lo que las empresas deben indagar aun más para que los intereses de ambos se alineen y se beneficien. Podemos escuchar muchos jefes, especialmente de la generación de baby boomers que dicen que los Y son irresponsables, vagos, que no se ponen la camiseta... etc. etc. Hoy, el compromiso de ellos es entendido de manera diferente. El trabajo no está en el centro de sus vidas sino que es un aspecto más, tal como mencionamos en el marco teórico.

### **B) Atributo: Oportunidad**

*Pregunta 1: “La compañía para la cual trabajo provee oportunidades de crecimiento y desarrollo”*

*Comparación Y/X:* Los últimos están menos de acuerdo en 8 puntos respecto a los Y así como en sus respuestas neutras por 6 puntos por arriba. El nivel de desacuerdo es similar en ambos.

*Pregunta 2: “Estoy satisfecho con las oportunidades de carrera disponibles para mi”*

*Comparación Y/X:* tanto en los niveles de acuerdo, en desacuerdo y neutros los porcentajes son similares.

***Pregunta 3: “Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente”.***

*Comparación Y/X:* Similares porcentajes a excepción de las respuestas neutras en las que los Y están 10 puntos por arriba.

***Pregunta 4: “Los ascensos se dan a quienes más se lo merecen”***

*Comparación Y/X:* El nivel de acuerdo de los X se localiza 10 puntos por arriba. En las respuestas neutras los Y están 12 puntos por arriba. Similar el nivel de desacuerdo en ambos.

***Pregunta 5: “Los jefes evitan el favoritismo”***

*Comparación Y/X:* Los segundos se ubican 9 puntos por arriba en el nivel de acuerdo. Los Y responden 10 puntos por arriba en neutros. 7 puntos más en desacuerdo por parte de los Y.

### **Tendencia del atributo “Oportunidad”**

En términos generales, el porcentaje de desacuerdo ante las afirmaciones es similar en ambos. Los Y se diferencian por arriba de los X en sus respuestas neutras.

No obstante, los X sienten menos conformidad con las oportunidades de crecimiento y desarrollo. El mérito es mejor visto por los X así como la sensación de “justicia” al afirmar que los ascensos se dan a los que más se lo merecen.

### **Conclusión general del atributo “Oportunidad”**

Los Y, al estar iniciando sus carreras profesionales tienen una mirada menos crítica, podría decirse “más fresca”. Sus respuestas neutras pueden responder a que si bien

tienen muy claro cuál es el desafío que los satisface profesionalmente, hoy no lo están viendo en sus lugares de trabajo por lo que arrojan afirmaciones no tan taxativas. Ello se vincula a que, por su corta edad recién se suman al mundo del trabajo, lo cual hace que aún vean con cierto recelo las propuestas que las organizaciones les ofrecen. Como vimos en el marco teórico, son muy críticos respecto a la meritocracia y equidad, que son atributos muy valorados en su persecución permanente de la “justicia” como uno de sus valores claves.

Es para destacar que los X sienten menos conformidad con las oportunidades y su gran temor es estancarse. Esto puede obedecer a que se encuentren en una meseta profesional o que continúan viendo las oportunidades únicamente como verticales, sin contemplar alternativas horizontales que a veces son claves para futuros ascensos verticales.

Por el contrario, los Y valoran mucho los desafíos que pueden darse no solo por el rol concreto sino por las alternativas “on the job” (en el puesto), horizontales (en otro rol de similar categoría), cross-training (entrenamiento cruzado en paralelo a su rol), lo cual les sirve para construir su portfolio de habilidades para futuras promociones o bien para construir carreras paralelas, que es otra característica de esta generación.

Sería óptimo que las empresas, no sólo por lo que dicen las políticas sino por lo que hacen en la realidad, dejen de tener una mirada vertical en la carrera (estilo generación X y baby boomers) y empiecen a incorporar sistemas de aprendizajes que se adapten a las necesidades de los colaboradores Y, donde movimientos horizontales también sean posibles y sean fomentados en la cultura de la organización

### **C) Atributo: Organización**

*Pregunta 1: “Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar”*

*Comparación Y/X:* Los porcentajes favorables son similares en ambos. Por el contrario, los X manifiestan mas respuestas neutras que los posiciona 7 puntos por arriba. El nivel de desacuerdo de los Y se ubica 6 puntos por arriba.

Pregunta 2: ***“Me dan la autonomía necesaria para realizar mi trabajo en forma adecuada”***

*Comparación Y/X:* Similar nivel de conformidad en ambos, mientras que los Y están 5 puntos por arriba en las neutras y en el desacuerdo duplican a los X.

Pregunta 3: ***“Considero que los negocios que realiza la empresa se hacen en forma ética y transparente”.***

*Comparación Y/X:* Los X tienen más de 10 puntos por arriba en su nivel de conformidad. Los Y se diferencian en 6 puntos por arriba en sus respuestas neutras y en desacuerdo.

Pregunta 4: ***“Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la empresa, orientación sexual, edad, genero y/o nivel socioeconómico”***

*Comparación Y/X:* Los Y están 8 puntos por arriba en su nivel de conformidad. En desacuerdo los X están 9 puntos por arriba que los Y. Similares respuestas neutras.

Pregunta 5: ***“Me siento bien por la forma en que contribuimos a la comunidad”***

*Comparación Y/X:* Los primeros están 15 puntos por debajo en su nivel de conformidad y 13 puntos por arriba en su disconformidad. Similares porcentajes de respuestas neutras.

Pregunta 6: ***“Aquí, tengo oportunidad de participar en actividades que benefician a la comunidad”***

*Comparación Y/X:* Los Y están 17 puntos por debajo en su nivel de conformidad y en disconformidad están 14 puntos por arriba que los X. Similares porcentajes de respuestas neutras.

Pregunta 7: ***“Recomiendo los productos y/o servicios que la compañía ofrece a mi familia y amigos”***

*Comparación Y/X:* Similares porcentajes de acuerdo y desacuerdo.

### **Tendencia del atributo “Organización”**

Respecto al empowerment, que se vincula a la autonomía, los Y se ven menos conformes, así como en la concepción de lo que es un lugar saludable para trabajar. En este punto los X se manifiestan mas “neutros”.

En el resto de los temas: responsabilidad social empresaria, diversidad y la ética las respuestas neutras son similares.

En vinculación específicamente a responsabilidad social empresaria y ética, los Y están más disconformes. En diversidad los X se muestran menos conformes.

Ambos coinciden en el reconocimiento que tienen sobre la marca del producto y/o servicios que ofrecen las compañías para las cuales trabajan.

### **Conclusión general del atributo “Organización”**

Ambos grupos reconocen a los productos y/o servicios que ofrecen con el mismo nivel de orgullo. Por lo que la “marca” sigue teniendo mucha relevancia.

Curiosamente, en esta muestra, los X están menos conformes con la diversidad existente en su lugar de trabajo. Cuando justamente los Y son los que más lo valoran. ¿Qué estarán entendiendo los X por diversidad? ¿Será que sus jefes, posiblemente baby boomers, no respetan o son críticos ante miradas diferentes como ser género, sexualidad, cultura, opiniones, etc.?.

Los X se desarrollaron en empresas con un modelo de gestión que es totalmente diferente a sus expectativas, de ahí que se los considere “la generación del medio” porque sus primeros años trabajaron al estilo baby boomers y ahora, ante el avance de la generación Y, valoran su filosofía de vida, pero muchos aún no se animan a generar los cambios, de ahí que sienten esta disconformidad y también neutralidad.

Los Y valoran las empresas que trabajen sobre el concepto de sustentabilidad, no sólo para trabajar sino como consumidores de sus productos y/o servicios. Como resultado, los conceptos de responsabilidad social empresarial y ética empresarial son vitales para ellos. Claramente, contemplando sus estándares, las empresas de esta muestra no están a la altura de sus expectativas. Los X, recién han visto en estos últimos años, la popularidad que adquieren estos conceptos, por lo que sus expectativas son menores y están más conformes con las prácticas de sus organizaciones.

El empowerment es un término que valora mucho la generación Y y que las empresas no están todavía dispuestas a brindarles, según vemos en las respuestas obtenidas de esta muestra. Ellos quieren adueñarse de los proyectos, entender el sentido de su trabajo recibiendo orientación, coaching/mentoring y lamentablemente no estaría sucediendo.

#### **D) Atributo: Personal**

*Pregunta 1: “Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo”*

*Comparación Y/X:* por más de 10 puntos los X están más conformes. En respuestas neutras los Y superan a los X en más de 5 puntos. En respuestas desfavorables los Y los superan por 15 puntos.

*Pregunta 2: “Las acciones de los supervisores/jefes de mi área son coherentes con los mensajes que nos transmiten”*

*Comparación Y/X:* Los X están 6 puntos por arriba en su nivel de acuerdo y los Y están más en desacuerdo en 10 puntos por arriba de los X. El nivel de respuestas neutras es similar.

*Pregunta 3: “Me siento libre de compartir mis opiniones y preocupaciones con mis superiores y jefes del área”*

*Comparación Y/X:* Por 6 puntos están más arriba los X. Los Y duplican la cantidad de respuestas neutras y en desacuerdo por 6 puntos.

*Pregunta 4: “Los jefes demuestran interés en mí como persona, y no tan sólo como empleado”*

*Comparación Y/X:* Los Y están 7 puntos por debajo en conformidad. En desacuerdo también como 10 puntos más por arriba. Los niveles de respuestas neutras son similares.

*Pregunta 5: “Los jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente”*

*Comparación Y/X:* Por 15 puntos los Y responden menos favorablemente. En desacuerdo por 21 puntos también los Y están por debajo de los X. Los niveles de respuestas neutras son similares.

*Pregunta 6: “Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes”*

*Comparación Y/X:* Por 11 puntos los Y están menos de acuerdo y por 7 puntos más en desacuerdo. Los niveles de respuestas neutras son similares.

*Pregunta 7: “Considero que éste es un lugar amigable para trabajar”*

*Comparación Y/X:* Similares los porcentajes de acuerdo, desacuerdo y neutros.

*Pregunta 8: “Las personas de las diferentes áreas están dispuestas a ayudarse entre sí, aún cuando exceda lo establecido para su posición”*

*Comparación Y/X:* 12 puntos más de acuerdo para los Y. Los X respondieron más neutros en 6 puntos.

**Tendencia del atributo “Personal”**

En lo que respecta a las preguntas relacionadas a la calidad de la supervisión, los Y están más disconformes. En algunos casos, las respuestas neutras son similares en ambos grupos. Los X se ubican más conformes en el ambiente de trabajo. El clima organizacional lo ven similar. Los Y ven mejor el nivel de compañerismo.

### **Conclusión general del atributo “Personal”**

Considerando las respuestas obtenidas, observamos que los estilos de gerenciamiento de los jefes de esta muestra no son acordes para supervisar a las nuevas generaciones. Ésta es la conclusión a todas las preguntas vinculadas a la calidad del supervisor y que la generación Y manifiesta estar disconforme. Líderes que valoren las opiniones, sean coherentes entre lo que dicen y hacen (sean “ejemplos”), los escuchen, sean confiables y les den devolución constante son algunas de las habilidades que ellos esperan. A su vez, debe ir de la mano del empowerment que buscan, tal como vimos en el atributo “organización”.

Las respuestas neutras son similares en ambos grupos. Nos preguntamos si las respuestas de los X obedece a que aún no se animan a opinar del todo de sus jefes o simplemente se han acostumbrado a estilos de líderes que a ellos no les gustan, pero que tampoco se sienten cómodos pidiéndoles que cambien. Estos estilos de gestión más cercanos a la gente, a diferencia de los de “control”, se ven en ambientes laborales más flexibles, lúdicos, estructuras más horizontales, que son parte del nuevo paradigma de los Y, permitiendo maximizar el aporte de la gente<sup>24</sup>.

Los X reconocen las estructuras ya que crecieron en un mundo “jerárquico”. A diferencia, los Y se vinculan mas allá de las estructuras jerárquicas. Les agradan los espacios informales que fomentan la colaboración entre los equipos de allí que estén más de acuerdo con el nivel de colaboración que existe entre las colegas de diferentes áreas. Participan de la “era colaborativa” en todo su sentido facilitado por un ambiente flexible, divertido y horizontal y un lugar de trabajo amigable.

### **D) Atributo: Recompensa**

---

<sup>24</sup> Abraham Maslow, El Management Según Maslow, Paidos Empresa, página 39

*Pregunta 1: “Estoy satisfecho con los beneficios que recibo”*

*Comparación Y/X:* Si bien hay niveles similares de respuestas neutras, los Y están 8 puntos por arriba en su nivel de acuerdo a diferencia de los X que están 8 puntos por arriba en desacuerdo.

*Pregunta 2: “Mi compensación es justa en relación al trabajo que realizo”*

*Comparación Y/X:* los Y están 5 puntos por arriba en su nivel de acuerdo. Los X están 4 puntos más en su nivel de desacuerdo. El nivel de respuestas neutras es similar.

**Pregunta 3: “Considero que mi desempeño y mi reconocimiento están relacionadas, es decir que mi compensación se ve afectada por como soy evaluado/a”**

*Comparación Y/X:* La generación X se categoriza en 7 puntos más en su nivel de acuerdo y la Y en 9 puntos por arriba en desacuerdo. Similar nivel de respuestas neutras.

**Tendencia del atributo “Recompensa”**

En términos generales el nivel de respuestas neutras es similar en cada una de las preguntas por ambos grupos. No obstante, existen diferencias destacadas entre cada generación respecto a al acuerdo y al desacuerdo. Los Y están más en conformidad en dos de las afirmaciones, a excepción de aquella que vincula la recompensa con la performance.

**Conclusión general del atributo “Recompensa”**

La generación X, aquella que si bien aspira a vivir una vida como la están planteando los Y, sin embargo aspira a los beneficios económicos y de status símbolo de los “baby boomers” por lo que se los percibe en desacuerdo en lo que respecta a los factores higiénicos del sueldo y los beneficios. A diferencia, cuando se les plantea si su compensación se vincula a la performance se ubican muy de acuerdo.

¿Se podría decir que uno de los motivadores de la generación X es la plata? ¿O buscan también el placer, el poder y el prestigio<sup>25</sup>? Considerando el estilo de esta generación, podríamos asumir que un gran motivador es la plata más el poder y prestigio (status) Algunos de ellos se adherirá a una o más de una “p”, pero no dejemos de considerar que lo que es único es el sentido que cada persona le dé a cada una de estas “p”.

Vemos que la generación Y se encuentra conforme con las preguntas relacionadas con compensaciones, ya que el reconocimiento pasa no solo por aspectos monetarios sino por el que el trabajo tenga sentido para ellos. Según la investigación de Lidian Gravett y Robin Throckmorton <sup>26</sup>, recién se ubica en el segundo lugar el “sueldo” como lo más destacado para la generación Y. Antes hay un montón de otros atributos que priorizan, por ejemplo el buen ambiente de trabajo, el valor que aportan a su trabajo y a la comunidad y a contar con buenos jefes.

Por el contrario, la generación Y en la pregunta relacionada a la “vinculación de la performance con la compensación” no se siente comfortable con esta afirmación. Siguen buscando insistentemente la diferenciación y singularidad en la evaluación de desempeño y en su aporte al trabajo. Muchos de los programas que las empresas utilizan no abordan la evaluación de esta manera o sus líderes no tienen las habilidades para analizar objetivamente estas diferenciaciones, de ahí podría estar causado el grado de disconformidad que ofrece esta muestra.

#### **D) Atributo: Trabajo**

*Pregunta 1: “Cuento con la información y comunicación adecuada para realizar mi trabajo correctamente”*

*Comparación Y/X:* En esta afirmación, no hay diferencias mayores a 5 puntos entre las respuestas de cada segmento.

---

<sup>25</sup> Son las denominadas “4 p” de la motivación.

<sup>26</sup> Esta investigación se relato en Bridging the Generation Gap, Career Press, año 2007

***Pregunta 2: “Tengo un claro entendimiento de lo que se espera de mi trabajo”***

*Comparación Y/X:* Los X manifiestan 9 puntos más de nivel de acuerdo. En respuestas desfavorables los porcentajes son similares. En las neutras los Y se ubican en 10 puntos por arriba.

***Pregunta 3: “Puedo ver una clara relación entre mi trabajo y los objetivos de la empresa “***

*Comparación Y/X:* El nivel de acuerdo de los X se ubica en 7 puntos por arriba. Los Y están 4 por arriba en desacuerdo y curiosamente los X duplican a los Y en sus respuestas neutras.

***Pregunta 4: “En mi trabajo, tengo la posibilidad de mantener un equilibrio vida/trabajo adecuado”***

*Comparación Y/X:* Los X se ubican 11 puntos más de acuerdo que los Y, estando estos 11 puntos más en desacuerdo.

***Pregunta 5: “Con frecuencia estoy buscando mejoras que no me fueron requeridas o me propongo para trabajar en algunos proyectos”***

*Comparación Y/X:* Los porcentajes de respuestas son similares, a excepción de las neutras en los que los Y se ubican por arriba en 4 puntos de diferencia con los X.

***Pregunta 6: “Siento que mi participación hace una diferencia aquí”***

*Comparación Y/X:* Los X se ubican 22 puntos más de acuerdo que los Y, estos los duplican en ni y en desacuerdo también están 5 puntos por arriba.

***Pregunta 7: “Los jefes reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra”***

*Comparación Y/X:* Los X se posicionan más de acuerdo en 6 puntos. Las respuestas neutras son similares y en desacuerdo los Y superan a los X en 6 puntos.

***Pregunta 8: “En mi trabajo celebramos acontecimientos especiales”***

*Comparación Y/X:* Los X están mas de acuerdo en 6 puntos, mientras que el nivel de desacuerdo de los Y es superior por 9 puntos. Los porcentajes de respuestas neutras son similares.

### **Tendencia del atributo “Trabajo”**

Los X contestaron con mayor nivel de acuerdo en casi todas las respuestas.

La única excepción es la “comunicación con la que se cuenta para realizar el trabajo” y “la capacidad de buscar mejoras que no le fueron requeridas” que mantienen porcentajes similares de respuestas favorables en ambos grupos.

### **Conclusión general del atributo “Trabajo”**

Todas las preguntas de este atributo apuntan a lo distintivo del trabajo para una y otra generación. En sus valoraciones, los Y se diferencian transmitiendo su disconformidad en casi todos los aspectos.

Comencemos por una de las características de las organizaciones que más valoran los Y: las celebraciones. Es parte del reconocimiento que buscan, ya sean públicas o individuales, formales o informales. Lo esperan y solicitan en las organizaciones de las cuales forman parte y ven con admiración aquellas empresas que organizan este tipo de encuentros, ya sean muy simples o más sofisticados.

Otra de sus prioridades es el “balance vida-trabajo” que es un atributo central para la generación Y. Ellos, en esta muestra se muestran disconformes. Como vimos en la teoría, la vida personal está unida al trabajo, además les gusta hacer otras cosas y buscan realizarlo en simultáneo con sus obligaciones laborales.

Es decir, que mientras los X siguen solicitando el balance “vida/trabajo” a sus jefes, los Y ya lo incorporaron a su forma de trabajar y así esperan que sus líderes se manejen con ellos. Una empresa que fomente la flexibilidad, a través de sus prácticas y del ejemplo

de sus líderes, presentará una propuesta de valor más atractiva que otras que no lo hagan.

En relación a la pregunta de si hacen una “diferencia en su lugar de trabajo”, ambos grupos se distinguen por una gran diferencia. También se puede interpretar que los X ocupan posiciones de más nivel jerárquico que permiten estar más cerca de las decisiones y de roles más estratégicos, lo cual permite que sepan con más claridad que se espera de su rol, se los reconozca por ello y participen de más celebraciones. Sin embargo, los Y esperan poder aportar en sus lugares de trabajo y son muy críticos por no tener esta posibilidad.

También, la lectura que se puede hacer es que los X esperan menos, es decir que se sorprenden positivamente si las compañías tienen alguna práctica de flexibilidad, de reconocimiento, comunicación, celebración etc., ya que al inicio de sus carreras las culturas organizacionales se creaban según el estilo tradicionalista y/o baby boomer y esas prácticas eran inexistentes. Estas vivencias negativas les brindaron un nivel de tolerancia inconsciente. A diferencia de los Y, que tiene expectativas más altas ya que este tipo de hábitos los tienen totalmente naturalizados en sus vidas.

## 6. CONCLUSIONES GENERALES

A través del presente trabajo, hemos analizado el concepto de engagement y su impacto actual, analizamos los motivos por los cuales las personas trabajan, a través de una perspectiva antropológica y motivacional, y descubrimos la importancia de generar una propuesta de valor que impacte positivamente en los empleados actuales y potenciales. Posteriormente, detallamos las diferentes características de las generaciones, centrándonos en cómo piensan y trabajan las denominadas generaciones X y Y, foco de la tesis. Por último, desarrollamos un trabajo de campo de más de 100 respuestas que comparó las opiniones de la generación X e Y sobre seis atributos: engagement, oportunidad, organización, personal, recompensa y trabajo.

Considerando el desarrollo del trabajo de campo y nuestra hipótesis sobre la existencia de factores que contribuyen al engagement en forma diferencial según cada generación, concluimos: *que efectivamente existe una valoración a cada atributo considerado, en forma distintiva en que cada grupo generacional.* Como resultado, podemos afirmar, a la luz de esta investigación, *que los factores que comprometen a los empleados de una u otra generación son distintos.*

En términos generales, las diferencias más significativas se encuentran en los siguientes atributos, a saber:

- ✓ *Engagement:* una y otra generación se diferencia entre 4 a 11 puntos en aspectos vinculados a la permanencia en el lugar de trabajo, la satisfacción de trabajar en la empresa, el interés de generar el esfuerzo adicional a lo que el rol requiere, el orgullo y la recomendación a otros para trabajar en la organización.
- ✓ *Oportunidad:* meritocracia en los ascensos y favoritismo son dos de los aspectos más criticados por la generación Y, con casi 10 puntos de diferencia sobre la X.
- ✓ *Organización:* la diferencia de las respuestas negativas entre ambos grupos, posiciona a la generación Y por más de 6 puntos y hasta el doble en su disconformidad en los siguientes aspectos: lugar de trabajo saludable, la autonomía con la que cuentan, la ética y la responsabilidad social empresarial.

- ✓ *Personal:* las instalaciones, el rol del jefe (vinculado al interés como persona, que haya buen diálogo y comunicación) y el compañerismo son aspectos que en las opiniones de unos y otros distan entre 6 y 12 puntos de diferencia negativamente para la generación Y.
- ✓ *Recompensa:* los Y valoran muy negativamente a cómo se vincula su compensación con su performance. En los demás aspectos, tales como satisfacción con los beneficios y justa compensación los Y se diferencian positivamente de los X entre 5 y 8 puntos.
- ✓ *Trabajo:* los Y se diferenciaron de los X entre 6 y hasta 22 puntos opinando negativamente sobre aspectos del reconocimiento, del balance vida-trabajo, de su puesto y cómo éste se alinea a la visión de la compañía.

Analizando los resultados de esta muestra, la valoración que se hace de cada atributo y estableciendo las correlaciones de uno y otro grupo generacional, podríamos generar planes de trabajo que focalicen sobre los reales intereses de cada grupo. Destacamos que, como condición de éxito, un plan debe reunir las siguientes características:

- ✓ Como base inicial, todo plan debe asegurar que a través de diferentes entrenamientos los managers tengan buenas habilidades para mantener conversaciones transparentes y honestas con sus equipos sobre temas de performance, compensaciones, desarrollo de carrera, etc. En general, estas conversaciones son “difíciles”, por lo que las personas suelen evitarlas.
- ✓ Contar con el aval y sponsorship del management de la organización, es decir que no son acciones de “recursos humanos”, sino que al tener alto impacto en la cultura, es un programa conjunto de toda la organización.
- ✓ Ser un plan integral alineado a la visión y valores de la compañía.
- ✓ No ser acciones aisladas e independientes.
- ✓ No ser reactivo sino proactivo.

- ✓ Se debe poder medir el impacto.
- ✓ Trackear sus resultados durante el desarrollo del programa, comparándose con el objetivo inicial.
- ✓ Debe ser monitoreado por la alta dirección.

*Acciones de mejoras sugeridas para cada grupo generacional:*

*Generación Y:*

- ✓ Con el apoyo del management, fomentar la generación de espacios de intercambio de ideas y opiniones para mejorar su trabajo cotidiano dentro de cada uno de los grupos en los que se realizan tareas similares. Los mismos deben tener un plan de acción, seguimiento y coordinación por parte de un responsable.
- ✓ Establecer equipos multidisciplinarios en los que se innoven e efficienten los procesos de toda un área y en los que se pueda participar voluntariamente.
- ✓ En la medida que las características del trabajo lo permita, generar alternativas de flexibilidad y teletrabajo. En línea con ésto, realizar poco control horario pero sí pautas claras de los resultados que debe lograr cada empleado.
- ✓ Informar el alcance del negocio en el que se trabaja, más allá de la tarea puntual que se realiza, a través de charlas participativas con diferentes representantes de las áreas.
- ✓ Fomentar la participación en programas de ayuda a la comunidad y medio ambiente.
- ✓ Pautar espacios entre empleado y supervisor donde se le dé feedback de su desempeño en forma precisa y continua.
- ✓ Efectuar programas de reconocimiento en los que todos participen democráticamente y con un criterio claro de elección del ganador/es.
- ✓ Generar entrenamientos cruzados (“cross-trainings”) en diferentes áreas como parte de su desarrollo profesional, sin que ésto implique necesariamente una inmediata promoción.
- ✓ Permitir momentos de distensión y relax a través de lugares de uso común con lay out que permita la colaboración e integración.

*Generación X:*

- ✓ Impulsar programas de mentoring en los que los senior managers sean los mentores. Éstos deben ser “role models”, es decir que porque ocupen un cargo jerárquico no garantiza que sea mentor/a.
- ✓ Realizar actividades que promuevan el networking.
- ✓ Fomentar actividades de capacitación sobre competencias blandas (diversidad cultural, de generaciones, comunicaciones, etc.).
- ✓ Brindar instancias formales de entrenamiento técnico para prepararlos para futuras promociones.
- ✓ Involucrarlos en los planes de negocios a lanzarse.
- ✓ Impulsar la utilización de trabajo flexible.
- ✓ Generar espacios en las que las familias se integren a la empresa.
- ✓ Proveer programas de ayuda al empleado y a su familia en las diferentes etapas de sus vidas.
- ✓ Asegurar transparencia en la información que reciben acerca de su compensación y desarrollo de carrera.

Por último, sugerimos que a ambos grupos generacionales se les dé participación y protagonismo para crear el plan de acción. Involucrarlos desde de la génesis del proyecto, asegurará mejores resultados y aprendizajes para todos.

Volviendo a los resultados del trabajo de campo, es importante destacar algunos interrogantes que se presentan:

- ✓ El primero es si las empresas están analizando cómo sus estructuras, prácticas y cultura organizacional se acercan a los atributos que los jóvenes valoran, generando propuestas de valor más atractivas para que ellos se sumen, o bien para que sigan eligiendo día tras día continuar en cada organización.  
Actualmente, a las generaciones X les parece extraño que los Y, ante una propuesta de trabajo en una multinacional, global y reconocida (en la que los X dejarían todo para poder trabajar) no la acepten y opten por empresas más horizontales, vinculadas a temas comunitarios y solidarios, de consultoría (algunos ejemplos son las organizaciones no gubernamentales o consultoras privadas), en las que ellos tienen la autonomía necesaria para dar forma a su trabajo. Consideremos que cada vez más, ellos permanecerán en el mundo

laboral no tanto con puestos iniciales sino dirigiendo a otras personas y tomando decisiones. Asimismo, serán madres y padres, consumidores, políticos, dirigentes, etc., por lo cual ya no sólo será un fenómeno de management sino social.

- ✓ El segundo interrogante, es si los niveles gerenciales con poder de decisión, seguirán realizando esfuerzos “justificando” a la generación Y o si adaptarán sus políticas a lo que los jóvenes manifiestan en todos los ámbitos y niveles.

En relación a esto, vamos a utilizar una frase de Albert Einstein, quien intentó explicar a las crisis diciendo: “No pretendamos que las cosas cambien si seguimos haciendo lo mismo”... y la gran pregunta es ¿qué están haciendo los dirigentes de empresas ante esta nueva realidad?.

Como corolario de este trabajo, recomendamos fuertemente que las organizaciones segmenten su público interno, tal como ya lo están haciendo con sus clientes y mercados en los que operan y ahonden en los intereses y valoraciones de cada uno de los grupos generando planes de mejoras para éstos.

Por último, consideremos los atributos que valoran estos jóvenes vinculados a la calidad de vida, al disfrute, a la innovación y colaboración como cuestiones principales para gestionar en las organizaciones. Este estilo de conducción, facilitará contar con un clima organizacional en el que la gente día tras día continúe eligiendo su lugar de trabajo para desarrollarse profesionalmente y por supuesto se den las condiciones para que aporten las ideas tan necesarias para que las organizaciones sean sustentables en el tiempo.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Melamed, A. (2006). *Empresas depredadoras*. Buenos Aires: Paidós Empresa.
- ✓ Maslow, A. (2005). *El management según Maslow*. Una visión humanista para la empresa de hoy. España: Paidós.
- ✓ Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional*. Buenos Aires: Temas.
- ✓ Fourastie, J. (1959). *Por qué trabajamos*. Buenos Aires: EUDEBA.
- ✓ Michaels, Ed (2003). *La guerra por el talento, Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos*. EE.UU.: Harvard Business School Review.
- ✓ Lazzati, S. (1998). *Anatomía de la organización*. Buenos Aires: Macchi.
- ✓ Figueiredo, R. y Hatum, A.(2004). *Dirigiendo personas*. Buenos Aires: Temas.

## 8. ARTICULOS EN WEB

- ✓ Molinari, Paula. (2008a) “Employment Brand. La estrategia para diferenciarse en el SXXI. Como gestionar la escasez, la atracción y la fidelización de talentos” en Revista Fortuna, Octubre.
- ✓ Molinari, Paula. (2008b) “Employment Brand. Para sobrevivir en el SXXI, las empresas deberán posicionar su marca de empleo” para ERGO, Noviembre.
- ✓ Molinari, Paula. (2008c) ”Employment Brand. Vendiendo la empresa a los trabajadores” publicada en:  
<http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=38875>
- ✓ Hatum, Andrés. En una carrera no solo debe poder crecer hacia arriba, Diario La Nación, sección Sociedad, 2 de marzo de 2013.
- ✓ Erickson, Tamara, What’s Next, Gen X?, Harvard Business Press, 2010.
- ✓ As Economy Recovers, HR will have more opportunities to show value, febrero 2012.  
<http://search.proquest.com/docview/926230512?accountid=88276>
- ✓ Employee Engagement Model for the Multi-Family Rental Housing Industry. Georgia Institute of Technology, May, 2009, Copyright 2009 by Phillips, Deborah Ann.
- ✓ Work and human evolution, Krahnke, Keiko, *ProQuest Dissertations and Theses*; 1999; ABI/INFORM Global, Colorado State University, Fort Collins, Colorado.
- ✓ Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate Jose Maria Peiro & Marisa Salanova & Sonia Agut, Universidad de Valencia and Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, Copyright 2005 by the American Psychological Association.

- ✓ Melamed, Alejandro. Estamos ante un cambio de Paradigma. Diario La Nación, Sábado 22 de septiembre de 2012.

## 9. PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- ✓ <https://manager.e-encuesta.com/login.do> (para el trabajo de campo)
- ✓ Los efectos nocivos de un jefe toxico por Lic. María Alejandra De Freitas R.  
<http://gerenteces.blogspot.com.ar/2006/03/los-efectos-nocivos-de-la-gerencia.html>
- ✓ [www.southwest.com](http://www.southwest.com)
- ✓ Nigel Marsh: How to make work-life balance work:  
<http://www.youtube.com/watch?v=jdpIKXLLYYM>
- ✓ Alejandro Melamed – Human Camp: “Hacia un nuevo paradigma del éxito: cómo integrar las distintas dimensiones del ser humano y así generar equipos talentosos e inspirados”  
<http://www.youtube.com/watch?v=yW1MLtcDPbU>
- ✓ Sufrir en el trabajo por un buen sueldo. Matías Ghidini para el diario La Nación  
<http://www.ghidinirodil.com.ar/BlogDesarrollo?mid=138&text=&fid=6>
- ✓ Entre generaciones. Tamara Erickson  
<http://www.pmolinari.com/wp-content/uploads/111016-Revista-Gesti%C3%B3n-Informe-de-GT.pdf>
- ✓ Juan Antonio Perez Lopez, Wikipedia  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Juan\\_Antonio\\_P%C3%A9rez\\_L%C3%B3pez](http://es.wikipedia.org/wiki/Juan_Antonio_P%C3%A9rez_L%C3%B3pez)
- ✓ Definiciones de la Era del Conocimiento y de la Era de la Información.  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad\\_de\\_la\\_informaci%C3%B3n\\_y\\_del\\_conocimiento](http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_de_la_informaci%C3%B3n_y_del_conocimiento)
- ✓ Definición de Empowerment  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Empowerment>
- ✓ Y usted, por qué trabaja?. Por Carlos Llano Cifuentes (IPADE)  
<http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=33594>

## **10. ANEXO**

### *10.1. Cuestionario utilizado en el trabajo de campo*

Engagement en Generaciones X e Y

Encuesta confidencial y anónima

Esta herramienta responde al trabajo de campo de la tesis “Engagement en Generaciones X e Y”. La maestría se ha cursado en la Universidad Torcuato Di Tella y su fin es enteramente académico. Los datos serán analizados por la alumna y su tutora, no identificando respuesta alguna en particular.

#### ***1 - Indica tu año de nacimiento***

- ✓ Si naciste entre 1945 y 1964
- ✓ Si naciste entre 1964 y 1980
- ✓ Si naciste después de 1980

#### ***2 - Indica tu género***

- ✓ Femenino
- ✓ Masculino

#### ***3 - Indica tu lugar de residencia***

- ✓ Capital Federal
- ✓ Gran Buenos Aires
- ✓ Interior del país

**4 - ¿Cuánto tiempo hace que trabajas para la empresa?**

- ✓ Entre 6 meses y 1 año
- ✓ 1 a 2 años
- ✓ 2 a 5 años
- ✓ 5 a 10 años
- ✓ más de 10 años

**5 - Considero que este es un lugar amigable para trabajar.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**6 - La compañía para la cual trabajo provee oportunidades de crecimiento y desarrollo.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**7 - Estoy satisfecho con las oportunidades de carrera disponibles para mí.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo

- ✓ Muy en desacuerdo

**8 - Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**9 - Mi compensación total es justa en relación al trabajo que realizo.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**10 - Considero que mi compensación y mi desempeño están relacionadas, es decir que mi compensación se ve afectada por como soy evaluado/a.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**11 - En mi trabajo, tengo la posibilidad de mantener un equilibrio vida/trabajo adecuado.**

- ✓ Muy de acuerdo

- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**12 - En mi trabajo, invierto esfuerzo extra para producir más de lo que la posición que ocupo requiere.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**13 - Las acciones de los supervisores/jefes de mi área son coherentes con los mensajes que nos transmiten.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**14 - Me siento libre de compartir mis opiniones y preocupaciones con mis superiores y jefes del área.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**15 - Tengo un claro entendimiento de lo que se espera de mi trabajo.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**16 - Con frecuencia estoy buscando mejoras que no me fueron requeridas o me propongo para trabajar en algunos proyectos.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**17 - Cuento con la información y comunicación adecuada para realizar mi trabajo correctamente.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**18 - Puedo ver una clara relación entre mi trabajo y los objetivos de la empresa.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**19 - Los jefes reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**20 - Los jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**21 - Me dan la autonomía necesaria para realizar mi trabajo en forma adecuada.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**22 - Los ascensos se dan a quienes más se lo merecen.**

- ✓ Muy de acuerdo

- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**23 - Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la empresa, orientación sexual, edad, género y/o nivel socioeconómico.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**24 - Me siento bien por la forma en que contribuimos a la comunidad.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**25 - Estoy satisfecho con los beneficios que recibo.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**26 - Los jefes evitan el favoritismo.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**27 - Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**28 - Me veo trabajando en esta organización dentro de los próximos dos años.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**29 - Aquí, tengo oportunidad de participar en actividades que benefician a la comunidad.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo

- ✓ Muy en desacuerdo

**30 - En mi trabajo celebramos acontecimientos especiales.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**31 - Considero que los negocios que realiza la empresa se hacen en forma ética y transparente.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**32 - Siento que mi participación hace una diferencia aquí.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**33 - Los jefes demuestran interés en mí como persona, y no tan sólo como empleado.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo

- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**34 - Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**35 - Las personas de las diferentes áreas están dispuestas a ayudarse entre sí, aún cuando exceda lo establecido para su posición.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**36 - Recomiendo los productos y/o servicios que la compañía ofrece a mi familia y amigos.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**37 - Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**38 - Le recomendaría a un amigo trabajar en esta organización.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**39 - Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

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

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

**41 - Considerando aquellos atributos que obtengo de mi lugar de trabajo, me encuentro muy satisfecho de trabajar en esta empresa.**

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo