

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
ESCUELA DE NEGOCIOS
M.B.A. – INT. 2015
TESIS DE GRADUACIÓN

*EVALUACIONES DE DESEMPEÑO Y MILLENNIALS:
EL VALOR DEL FEEDBACK EN LAS GENERACIONES
MÁS JOVENES*

ALUMNA: Silvana Horikian

TUTOR: Eugenio Marchiori

LUGAR Y FECHA: Ciudad de Buenos Aires, JUNIO 2017.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por darme los valores que tengo hoy y que son los que rigen mi vida.

A mis hermanos, por enseñarme a compartir y a vivir la vida.

A mis abuelos, por regalarme las mejores enseñanzas que atesoro en mi corazón.

A mi novio, por haberme apoyado durante toda esta travesía.

A mis amigas, mi segunda familia, por su apoyo incondicional.

Al Grupo 2, por haber sido mi sistema de soporte en esta experiencia maravillosa.

A mi tutor, por haberme guiado tan desinteresadamente en el presente trabajo de investigación.

RESUMEN

La presente Tesis tiene como objetivo abordar el siguiente tema: “teniendo en cuenta el cambio generacional que las empresas en general –y la estudiada en particular– están experimentando, ¿de qué manera sería conveniente adecuar las evaluaciones de desempeño para que sean más efectivas de cara a las preferencias y necesidades de estas nuevas generaciones (Generación Y ó *Millennials*)”?

La investigación realizada es de tipo teórica descriptiva y fue llevada a cabo en dos etapas: la primera cualitativa por medio de entrevistas de profundidad, la cual arrojó datos respecto a los comportamientos y preferencias de los entrevistados; y una segunda cuantitativa por medio de una encuesta la cual buscó entender con qué intensidad se da lo relevado en las entrevistas de profundidad.

La conclusión a la cual se arribó es que actualmente existe una necesidad insatisfecha para muchos individuos de la generación *Millennial* debido a que las Evaluaciones de Desempeño no se ajustan a sus preferencias de *feedback*¹, ni tampoco actúan como motor de la motivación para las generaciones más jóvenes.

Se cree que rediseñando las evaluaciones para que se orienten más al corto plazo, se estaría cubriendo la necesidad de *feedback* más frecuente y, al mismo tiempo, se estaría promoviendo la motivación de los empleados por medio de la generación de nuevos desafíos. Este último fue uno de los puntos clave que surgió durante las entrevistas de profundidad realizadas.

PALABRAS CLAVE:

Generación Y, *Millennial*, Evaluación del Desempeño, Motivación, *Feedback*.

¹ Anglismo empleado habitualmente en los negocios y que no posee traducción exacta al español.

INDICE

Capítulo 1. INTRODUCCIÓN.....	6
Objetivo de la Tesis.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos específicos.....	8
Alcance.....	8
Metodología.....	9
Organización del Trabajo.....	9
MARCO TEÓRICO.....	11
Capítulo 2. LOS <i>MILLENNIALS</i> Y SUS CARACTERISTICAS DISTINTIVAS.....	11
2.1. Descripción de la Generación <i>Millennial</i>	11
2.2. Características distintivas.....	12
2.3. Los <i>Millennials</i> en el trabajo.....	16
Capítulo 3. LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO PARA VALORAR EL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS.....	18
3.1. Conceptualización de las evaluaciones de desempeño.....	18
3.2. Beneficios generales de las evaluaciones de desempeño.....	19
3.3. Ventajas de las evaluaciones de desempeño según Bohlander, Snell y Sherman.....	20

3.4. Tipos de Evaluaciones de Desempeño	21
Capítulo 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
4.1 . Entrevistas de Profundidad	26
4.2 . Encuesta	28
Capítulo 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	30
5.1. Entrevistas de Profundidad	30
5.2. Encuesta	35
Capítulo 6: CONCLUSIONES.....	45
6.1. Recomendaciones.....	46
Capítulo 7: REFERENCIAS.....	48
7.1. Tabla de Ilustraciones	48
7.2. Bibliografía	49
7.2.1. Referencias bibliográficas	49
7.2.2. Referencias Web.....	50
Capítulo 8: ANEXOS	52
8.1. Entrevista en Profundidad	52
8.2. Encuesta	53

Capítulo 1. INTRODUCCIÓN

“La Generación del milenio plantea un desafío enorme para las empresas y para la economía general, pero a la vez es una oportunidad tremenda ante un cambio generacional que se concretará contundentemente en los próximos cinco años” (Hatun, 2011).

De acuerdo con Andrés Hatun (2010) hubo un momento en donde las organizaciones podían explicar fácilmente qué esperaban de sus empleados. Eran sistemas jerárquicos, en donde el estatus importaba como un signo de reconocimiento. Durante esta era, los empleados debían garantizar su estabilidad laboral y por ende la línea entre su vida laboral y personal estaba claramente marcada. Los *Baby Boomers* debían asegurar su empleo –muchas veces de por vida– y a cambio la empresa esperaba lealtad por parte de ellos. Sin embargo, el contexto luego comenzó a cambiar rápidamente y las empresas debieron adaptarse para no perder su competitividad. Estos cambios exigieron trabajadores más heterogéneos y complejos –llamados “Generación X” y “Millennials”- a quienes la empresa debía prestar más atención y cuidado.

El rápido cambio constante hizo que las organizaciones comenzaran a valorar el talento como un requisito necesario para la supervivencia de las mismas. Por este motivo la gestión del talento se ha convertido en un tema de sumo interés para la alta dirección.

Las evaluaciones de desempeño han sido utilizadas por muchos años por las organizaciones para medir la productividad de los empleados. Según Harper & Lynch (1992), la evaluación de desempeño es una técnica o procedimiento que pretende apreciar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base de los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Lo que muchas organizaciones aún no perciben es que el mundo del trabajo está cambiando (ManpowerGroup, 2016). Las nuevas generaciones –como la Generación Y (ó *Millennials*)– no tienen las mismas necesidades que las generaciones anteriores. Sus expectativas para con la organización son distintas y necesitan sentirse constantemente motivados.

Tal como mencionan Neil Howe y William Strauss (2000) los *Millennials* no son parecidos a ninguna otra generación joven. Son más numerosos (Goldman Sachs, 2015), mejor educados y diversos (PewResearchCenter, 2014).

Los autores antes mencionados coinciden en decir que los *Millennials* son una generación de cambio. No sólo se los conoce por ser innovadores, sino también por buscar nuevas experiencias, lo que los lleva a tender a cambiar de trabajo constantemente. Debido a esto, deben sentirse motivados en forma continua.

Planteo del Problema

La presente investigación busca responder las siguientes preguntas:

1. ¿Son las evaluaciones de desempeño tradicionales eficientes para cubrir las necesidades de la generación *Millennial*?
2. ¿Qué formato de evaluación del desempeño se ajustaría mejor a sus características?

Objetivo de la Tesis

Objetivo General

El objetivo general del presente trabajo de investigación es diseñar un formato de evaluación que se amolde mejor a las características específicas de los *Millennials*.

Objetivos específicos

Como objetivos específicos se han propuesto los siguientes:

- Describir los diferentes tipos de evaluaciones de desempeño.
- Comprobar la eficiencia de las evaluaciones de desempeño tradicionales considerando las necesidades de los *Millennials*.
- Determinar las características que debe tener un proceso de evaluación de desempeño ajustado a los *Millennial*.

Alcance

El presente trabajo ha sido elaborado enfocado en una Compañía de Seguros de primer nivel que opera en Argentina, y cuya especialidad radica en los seguros de nicho. Dicha aseguradora cuenta con más de 60 años de experiencia global. Su casa matriz se encuentra establecida en Estados Unidos y es una empresa que cotiza en la Bolsa de Nueva York.

Esta compañía de seguros cuenta con tres líneas de negocios:

- Extensión de Garantía
- Mercado Financiero
- *Connected Living*

Queda abierta la posibilidad de ampliar en el futuro el alcance de la investigación a un número mayor de empresas y obtener resultados agregados empleando la misma metodología. También se puede aplicar a otras organizaciones que

requieran averiguar el impacto que tienen las políticas de evaluación aplicadas en el nivel de motivación de sus empleados.

Metodología

La presente investigación es de tipo descriptiva. Mediante el análisis de una muestra se busca interpretar las opiniones y puntos de vista relacionados al tema de estudio, así como también obtener datos cuantitativos que lleven al análisis de comportamientos y actitudes.

Para llevar a cabo el estudio se han utilizado instrumentos de recolección de información mediante entrevistas de profundidad y encuestas que se detallarán en el Capítulo 4.

Organización del Trabajo

El presente trabajo está organizado en 8 capítulos, los cuales se detallan a continuación:

Capítulo 1 - “INTRODUCCION”: se presenta el tema de investigación y se detallan tanto el objetivo general como los objetivos específicos. También se menciona el alcance del mismo y la metodología de la investigación realizada.

Capítulo 2 - “LOS *MILLENNIALS* Y SUS CARACTERISTICAS DISTINTIVAS”: se describe a la Generación *Millennial* y sus particularidades como generación.

Capítulo 3 - “LA IMPORTANCIA DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO PARA EVALUAR LA PERFORMANCE DE LOS EMPLEADOS”: en este capítulo se presentan distintas definiciones según diferentes autores de las evaluaciones de desempeño; y se mencionan sus beneficios y ventajas tanto para la organización, como para el jefe y los empleados.

Capítulo 4 – “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”: en este capítulo se detallan las fuentes de relevamiento de información –cualitativa y cuantitativa– utilizadas para la investigación de referencia.

Capítulo 5 – “ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN”: se analizan los resultados obtenidos de la investigación realizada en el capítulo precedente.

Capítulo 6 – “CONCLUSIONES FINALES”: en este capítulo se detallan las conclusiones arribadas en el presente trabajo de investigación, y se dan recomendaciones respecto a los pasos a seguir en la empresa de estudio.

Capítulo 7 – “REFERENCIAS”: detalla material que sirve de soporte para el tema de estudio, tanto de las ilustraciones presentadas a lo largo del trabajo de investigación, como de la bibliografía utilizada.

Capítulo 8 – “ANEXOS”: muestra en detalle los instrumentos de recolección de información utilizados para realizar el presente trabajo de investigación: entrevistas de profundidad para la etapa cualitativa, y la encuesta para la cuantitativa.

MARCO TEÓRICO

Capítulo 2. LOS *MILLENNIALS* Y SUS CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS

“El futuro de una nación es tan prometedor como la próxima generación de ciudadanos”.

(Nelson Mandela)

El presente capítulo describe sintéticamente –y con la finalidad única de responder las preguntas de investigación planteadas en el capítulo precedente- quiénes son los *Millennial* y cuáles son sus características distintivas en relación a su entorno. También detalla de qué manera esta generación está cambiando la dinámica en las organizaciones debiendo las mismas adaptarse a sus necesidades.

2.1. Descripción de la Generación *Millennial*

El término *Millennial* –ó Generación Y– se utiliza para describir socio demográficamente a aquellas personas nacidas entre comienzos de la década de 1980 y los primeros años de la del 2000 (Goldman Sachs, 2015).

A diferencia de generaciones anteriores, los *Millennials* nacieron y crecieron en una época en la que el mundo se globalizaba, en la que se produjeron grandes desarrollos tecnológicos y abundancia de recursos. También fueron beneficiados con el fácil acceso a la educación y crecieron con el estímulo de sus padres que les indicaban que podían lograr todo lo que se propusieran, mientras disfrutaban la vida al máximo y colocándose a ellos mismos como su principal prioridad. Esta generación es hija de los *Baby Boomers* y generalmente vivió en hogares en donde vio a sus padres hacer grandes sacrificios por darles todas las comodidades, beneficios y oportunidades posibles. Debido a las distintas crisis económicas, muchos *Millennials* fueron testigo de cómo sus padres perdían sus trabajos, aun habiéndose esforzado y dedicado su vida, y teniendo una lealtad

absoluta para la organización. El crecer en esta coyuntura y habiendo presenciado que el sacrificio no necesariamente implicaba seguridad laboral, hizo que se comenzara a diluir el vínculo que existía entre el empleado y el empleador (Hatun, 2011). Debido a esto, la Generación Y valora su desarrollo profesional por sobre la fidelidad laboral y tienen niveles académicos mucho mayores que las generaciones anteriores (Carolyn Martin & Bruce Tulgan, 2001).

Otros autores -como Jean Twenge (2006)- los ha denominado “Generation Me”, debido a la característica distintiva que posee este grupo de personas de anteponer sus necesidades primero y enfocarse en sentirse bien acerca de ellos mismos. Esto provoca que tengan aspiraciones y expectativas más altas –tal vez demasiado– y se adapten más rápidamente a los cambios.

Según Howe y Strauss (2000), los *Millennials* vienen a representar la generación del futuro. Alberto Franichevich y Eugenio Marchiori en su libro “ConeXión IntergeneracYonal” (2010) resaltan que la Generación Y ha sido fuertemente influenciada por las nuevas formas familiares, la velocidad de las comunicaciones representada por Internet, los teléfonos celulares, los DVD, entre otros al punto que lo virtual es percibido como real. Esto hace que se trate de una generación tecnológicamente más instruida y mejor educada.

2.2. Características distintivas

A continuación se detallan las principales características de los *Millennials*, considerando el ámbito en el cual se desenvuelven:

Su relación con la familia

Son grandes “procastinadores”² (Goldman Sachs, 2015). La socióloga estadounidense Kathleen Shaputis ha estudiado a esta generación y lo ha

² Postergan o posponen decisiones y dejan las cosas para último momento.

denominado la “generación de Peter Pan”, debido a su tendencia a demorar ciertas decisiones que hacen a su transición a la vida adulta, como por ejemplo vivir con sus padres por un período más largo de tiempo, ó bien se casan y tienen hijos a una edad más avanzada que las generaciones anteriores.

Franichevich y Marchiori (2010) mencionan cómo si bien esta generación se siente independiente desde lo económico, su deseo de disfrute del presente es tan grande que hace que se diluya su intención de materializar su independencia.

Su relación con el dinero

Los *Millennials* no se caracterizan por ser grandes acumuladores. Debido a su permanente necesidad de disfrute del presente, no son vistos como una generación que piense en ahorrar para tener una casa propia en un futuro. Su principal motor de ahorro tiene que ver con viajar o capacitarse. También privilegian inversión en experiencias por sobre la posesión de cosas físicas.

Su relación con la tecnología

Muchos investigadores han denominado a esta generación como “la generación de la tecnología”. Según esta generación, la tecnología es clave para su futuro y así lo hacen notar. Andrea Hershatter y Molly Epstein (2010) mencionan que el desarrollo tecnológico jugó un papel fundamental en la forma en que los *Millennials* aprenden, interactúan y se comunican. Según Accenture, el 94% de los *Millennials* son usuarios de la banca online (Centro de Innovación BBVA, 2015). Esta generación ha encontrado en las redes sociales el canal por excelencia para expresarse libremente sin ser juzgados. Las redes sociales también cumplen otros objetivos, que tienen que ver con darle a esta generación la posibilidad de apoyar causas que consideren justas.

Debido al rol que juega la tecnología para esta generación, las empresas de tecnología los han encasillado como *early adopters*, siendo rápidos para adaptarse

a los cambios lo cual los hace ser una pieza fundamental para probar cualquier nueva tecnología o plataforma. Su apego a la misma hacen que estén conectados las 24 horas, en la búsqueda de inmediatez en sus experiencias digitales y teniendo poca paciencia para procesos poco fluidos (“*Millennial Marketing*”, 2017).

La tecnología también ha jugado un rol fundamental en el aprendizaje, siendo Internet la plataforma de preferencia pero el aprendizaje inmediato.

Su relación con el trabajo

Muchas de las características mencionadas anteriormente tienen un fuerte impacto cuando se trata de la vida laboral de los *Millennial*. Como parte del aprendizaje continuo y su sentido de aporte a la organización, cuando un *Millennial* siente que su trabajo ya no representa un reto, sin dudarlo se dedicará a buscar un nuevo desafío, dentro o fuera de la organización (PwC, 2014).

No existe para ellos la sensación de “deslealtad” por cambiar de trabajo, sino que esto indica que están buscando “su” lugar y simplemente buscan un trabajo que les permita crecer y llevar el estilo de vida que creen merecer.

Su poco apego hacia la organización hace que esta deba hacer un esfuerzo extraordinario en buscar la manera de atraer la atención del empleado *Millennial* en forma constante.

Debido a la relevancia que esta generación le da al balance vida-trabajo, es sumamente importante para ellos que la empresa en la cual trabajen sea flexible (PwC, 2014) para que les permita organizar sus diferentes actividades de la manera que ellos lo deseen. La línea entre el trabajo y su vida personal tiende a esfumarse en la medida en que sienten pasión por lo que hacen y, de la misma manera, la organización de su tiempo es crucial para poder hacer todas las actividades que tienen previstas.

En cuanto al ambiente en el cual se sienten cómodos, los *Millennial* buscan trabajar en un contexto relajado, colaborativo y divertido.

Su alta participación hace que sean excelentes trabajando en equipo y que valoren la diversidad cuando a colaboración se refiere. A esta generación le gusta trabajar por objetivos pero, sin embargo, les gusta formar parte de organizaciones que sirvan a la comunidad y tengan valores en los cuales se vean reflejados (Deloitte, 2017).

Tal como se mencionó anteriormente, la paciencia no es una de las virtudes de esta generación en ninguno de sus ámbitos. Justamente por esto tienen una perspectiva de desarrollo de carrera mucho más rápido, y no están dispuestos a esperar largos períodos de tiempo por una promoción o aumento de sueldo (PwC, 2014). De hecho, hay estudios que demuestran que los *Millennials* son 2 (dos) veces más propensos a cambiar de trabajo luego de dos años en comparación con los miembros de la Generación X (Nielsen, 2015).

Si bien los *Millennial* tienen altas expectativas salariales y valoran en gran medida los beneficios que puedan obtener, se ha detectado que buscan mucho más que un sueldo. Persiguen trabajos que sean significativos y que les produzcan satisfacción personal por sobre un trabajo bien remunerado (Hawn & De Vos, 2010).

En cuanto a su desarrollo, esta generación busca la presencia de un jefe, mentor o coach que los guíe en sus planes de carrera. También buscan que sus jefes puedan servir como ejemplo de vida y que estén disponibles para darles una devolución (US Chamber Foundation, 2012). A su vez, sienten la necesidad de ser reconocidos por sus superiores por sus resultados y trabajo, caso contrario se sienten desmotivados.

2.3. Los *Millennials* en el trabajo.

Tal como fue descrito en el Capítulo I, hubo un momento en el que todo era más sencillo. Si bien siempre convivieron en el ámbito laboral diferentes generaciones, sus características más homogéneas permitían saber qué esperar de ellos. Pero a medida que el mercado laboral fue cambiando y se fue haciendo cada vez más complejo, las empresas comenzaron a necesitar otro tipo de perfiles para poder mantenerse competitivas. En ese momento, el manejo intergeneracional comenzó a demandar más atención por parte de la organización.

Actualmente, conviven en las empresas tres tipos de generaciones, cada una con sus características y cualidades: los *Baby Boomers*, la Generación X y la Generación Y.

Los llamados *Baby Boomers* son los nacidos entre 1940 y 1960. Esta generación se caracteriza por ser muy trabajadores, competitivos y ambiciosos, y no priorizan el balance entre su vida personal y laboral. Para ellos, el poder viene dado por la experiencia y la jerarquía.

La otra generación es la Generación X. Ellos nacieron entre principios de 1960 y comienzos de 1980. Este grupo se crio en el marco de la tecnología de medios masivos y estandarización, y prefieren trabajar menos cantidad de horas que los *Baby Boomers*. En cuanto a su relación con el poder, para ellos la autoridad viene dada por el mérito y el estatus. Sus características principales radican en ser individualistas, escépticos e informales, y prefieren no tener interferencias en el trabajo.

La tercera generación es la Generación Y ó *Millennials*, cuyas características ya fueron detalladas anteriormente. Esta generación fue la última en ingresar al mercado laboral en una realidad sumamente competitiva, y su participación en las mismas fue incrementándose a lo largo de los años.

Según un estudio realizado por *Universum Global*, para el año 2020 esta generación ya será el 50% de los trabajadores, incrementándose este número a 75% para el año 2025.

Si bien este número resulta alarmante para muchas organizaciones, la gestión de la diversidad intergeneracional puede resultar de mucho beneficio para las empresas si logran adaptarse a las necesidades de esta nueva generación la cual pronto será mayoría dentro de las organizaciones.

En la figura N° 1 se muestra la distribución generacional de la empresa bajo estudio:

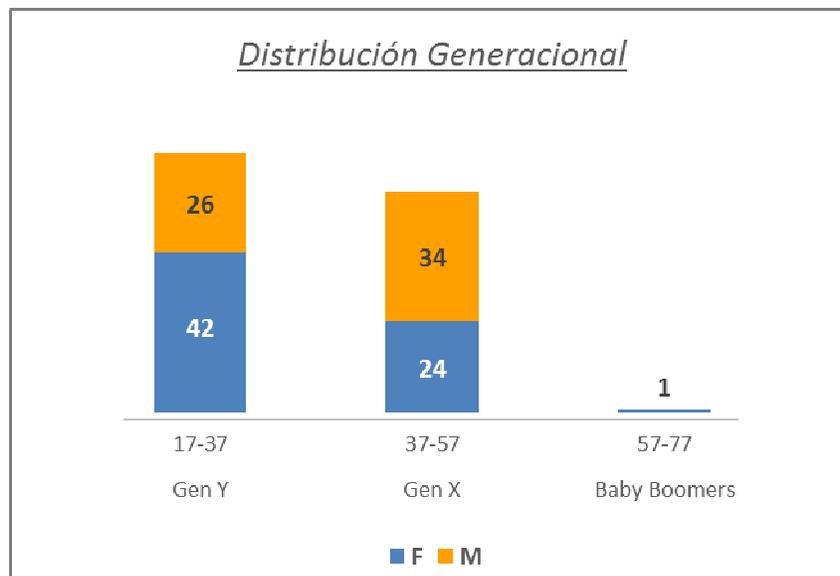


Ilustración 1: Cuantificación Generacional en Compañía de Seguros de estudio
(Fuente: Compañía de Seguros estudiada)

Tal como se muestra, la empresa cuenta con una dotación total de 127 empleados, los cuales el 46% son Generación X y 54% a Generación Y ó *Millennials*, mientras que un 1% son *Baby Boomers*.

Capítulo 3. LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO PARA VALORAR EL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS

El presente capítulo describe la función de las evaluaciones de desempeño para medir y mejorar los resultados de los empleados de una organización. Su objetivo es conocer los distintos tipos de evaluaciones así como sus principales características, para comprender si alguno de estos tipos es el más adecuado para los *Millennial*.

A continuación se analizarán los conceptos necesarios para entender cómo funcionan las evaluaciones de desempeño y de esta forma tener una mejor dimensión de la problemática en la cual se encuentran los *Millennials* en las organizaciones actuales.

3.1. Conceptualización de las evaluaciones de desempeño

Según Lloyd Byards y Leslie Rue (1996), la Evaluación de Desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están realizando su trabajo y elaborar planes de mejora.

Otros autores como Idalberto Chiavenato (1995) consideran que es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Por último, Harper & Lynch (1992) plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

De dichas definiciones, se desprende que las evaluaciones de desempeño deben ser un proceso objetivo, sistemático, dinámico y prospectivo, entre otras cosas.

3.2. Beneficios generales de las evaluaciones de desempeño

Chiavenato (2000) indica que la gestión del desempeño realizada en forma ordenada y coordinada, puede traer beneficios tanto a corto como a mediano y largo plazo, tanto para la empresa (evaluador) como para el empleado (evaluado). Cuando está planteado correctamente, también trae beneficios a los jefes.

A la empresa le permite identificar el rendimiento individual de cada empleado, implementar estrategias y mejorar su eficiencia. A su vez, este proceso facilita la toma de decisiones y el logro de los resultados tanto de corto, como de mediano y largo plazo. Por otro lado, este proceso permite dar a conocer a los empleados lo que se espera de ellos y da parámetros claros de cómo se realizará la medición de los resultados.

Al jefe le brinda información de la performance de sus empleados para tomar decisiones que permitan mejorar el comportamiento de los mismos así como también entender si es necesario reorganizar el trabajo de forma distinta, de manera de cumplir con los objetivos planteados. A su vez –y siempre que el proceso de evaluación sea llevado a cabo de manera objetiva– pretende mejorar la relación entre el jefe y su reporte por medio de una mejor comunicación.

También trae grandes beneficios al empleado. En primera instancia, conoce en forma clara que se espera de él en términos de performance, lo que le permite actuar en consecuencia para intentar cumplir con las expectativas que se tienen de él. Por otro lado, le brinda información periódica acerca de sus puntos de mejora y le da una instancia de autoevaluación y autocrítica, así como también le permite analizar su autodesarrollo dentro de la organización. Cuando el proceso se realiza correctamente, permite mantener la justicia y equidad entre los empleados. También le permite perfeccionarse y estimular su esfuerzo por medio del reconocimiento por parte de su jefe.

3.3. Ventajas de las evaluaciones de desempeño según Bohlander, Snell y Sherman

George Bohlander, Scott Snell y Arthur Sherman (2001) mencionan las principales ventajas de las Evaluaciones de Desempeño:

1. Mejora el desempeño: mediante el *feedback* sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
2. Políticas de compensación: la evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.
3. Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
4. Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
5. Planeación y desarrollo de la carrera profesional: el *feedback* sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
6. Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos

humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

7. Errores en el diseño de puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
8. Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otros. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

3.4. Tipos de Evaluaciones de Desempeño

Las evaluaciones de Desempeño pueden ser clasificadas en dos tipos:

1. Métodos de evaluación con base en el pasado (ó tradicionales)
2. Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro

A continuación se detallarán las características principales de los distintos sub-tipos dentro de cada método:

Métodos de evaluación con base en el pasado (ó tradicionales)

Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado tienen la ventaja de que, dado que versan sobre algo ya ocurrido, pueden hasta cierto punto ser medidos. Por el contrario, su desventaja radica en no poder modificar algo que ya ocurrió.

Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- a. *Escalas de Puntuación*: este método es probablemente uno de los más antiguos y de uso más común en las organizaciones. El mismo evalúa el desempeño de los empleados mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, pero el evaluador concede una evaluación *subjetiva* del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. Es decir, la evaluación se basa sólo en las opiniones de la persona que confiere la calificación.
- b. *Listas de Verificación*: en este método, la persona que evalúa selecciona oraciones que describen el desempeño del empleado y sus características independiente de la opinión del supervisor o gerente. El departamento de recursos humanos asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo a la importancia de cada uno.
- c. *Método de Selección Forzada*: se evalúa el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. Una de sus ventajas es que reduce las distorsiones introducidas por el evaluador; es de aplicación sencilla y no requiere preparación previa del evaluador.
- d. *Método de registro de acontecimientos notables*: mediante este método, el evaluador realiza un utiliza una bitácora diaria o un archivo en su computadora personal para consignar las acciones más destacadas – positivas o negativas– que efectúe el evaluado.
- e. *Escala de calificación conductual*: utiliza el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. A partir de las descripciones de desempeños aceptables y desempeños inaceptables obtenidas de diseñadores de puestos se determinan parámetros objetivos que permitan medir el desempeño.

- f. *Método de verificación de campo*: con la finalidad de lograr una mayor estandarización en las evaluaciones, un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. Luego el representante de recursos humanos solicita información acerca del desempeño del empleado a su supervisor inmediato. A continuación prepara una evaluación que se basa en esa información y se la envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta con el empleado. Por último, se envía el resultado final al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina para tal fin.
- g. *Enfoques de evaluación comparativa (ó evaluación en grupos)*: este método puede dividirse en otros sub-métodos, los cuales todos tienen en común que se basan en la comparación del desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general estas evaluaciones las conduce el supervisor y son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago con base en el mérito, las promociones y las distinciones dado que permiten el ordenamiento de los empleados de mejor a peor.

Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro

Como bien lo indica su título, los métodos de evaluación con base en el futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

- a. *Auto-evaluaciones*: esta técnica resulta muy útil si el objetivo es alentar el desarrollo individual. La práctica indica que cuando los empleados se autoevalúan resulta mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas. Si las autoevaluaciones se emplean para determinar las áreas

que necesitan mejoras, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

- b. *Administración por Objetivos*: mediante esta técnica, el supervisor y el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean medibles de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados estarán más motivados para lograr sus objetivos porque participaron en su formulación. Como además pueden medir su progreso, es posible efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos. Cuando se fijan los objetivos a futuro los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos a futuro ayudan también a que empleado y supervisor comenten las necesidades específicas de desarrollo del empleado.
- c. *Evaluaciones psicológicas*: algunas organizaciones (por lo general las de gran tamaño) utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación suele constar de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.
- d. *Basada en la retroalimentación*: Una herramienta relativamente útil que está siendo usada por un gran número de compañías que buscan mejorar el valor de evaluar el desempeño tanto del empleado como de la empresa, es llamado Retroalimentación 360° y puede ayudarle a identificar las fortalezas y necesidades de desarrollo de su gente mediante el empleo de información ofrecida por aquellas personas que interactúan con el colaborador.

Esta forma de evaluación brinda *feedback* del desempeño de todo el círculo de contactos diarios que tiene el empleado, desde los mensajeros hasta los proveedores, clientes, jefes y compañeros. Con esta amplitud de información se pueden obtener datos útiles y concretos que ayuden a mejorar el rendimiento.

Capítulo 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo describe la metodología utilizada para recolectar información respecto al tema de estudio, y detalla los criterios y muestras utilizadas en cada caso.

La investigación realizada es de tipo descriptiva. Busca relevar opiniones y puntos de vista respecto a cómo es percibida la evaluación de desempeño y el *feedback* por los *Millennials* que trabajan en relación de dependencia.

La investigación se realizó utilizando dos tipos de instrumentos –uno cualitativo y otro cuantitativo-, los cuales se detallan a continuación.

4.1. Entrevistas de Profundidad

La investigación cualitativa se llevó a cabo mediante entrevistas de profundidad³. La misma buscaba identificar patrones de comportamiento de un determinado grupo de individuos dentro de la organización en la cual trabajo actualmente.

Las entrevistas fueron realizadas a empleados de la empresa bajo estudio, pertenecientes a la Generación Y y a la Generación X, en los dos casos incluyendo personas de ambos sexos.

³ Para ver en detalle las preguntas realizadas, referirse al punto 7.1 del Anexo I.

Ficha técnica cualitativa

- Tamaño de la Muestra: la muestra fue tomada sobre la base de empleados en relación de dependencia de la organización bajo estudio en el mes de Febrero de 2017. Representaba aproximadamente un 8% de la totalidad de empleados.
- Criterios de inclusión: Las entrevistas se desarrollaron sobre la base de 10, segmentadas de la siguiente manera de forma que no se produjeran superposición de edades:
 - 5 (cinco) entrevistas a empleados de la Generación Y entre 23 - 34 años.
 - 5 (cinco) entrevistas a empleados de la Generación X entre 37 – 49 años.

	Género	Edad
GEN Y	Fem.	29
	Masc.	34
	Fem.	24
	Fem.	27
	Masc.	27

	Género	Edad
GEN X	Fem.	41
	Fem.	37
	Fem.	39
	Masc.	49
	Masc.	46

- Áreas estudiadas: El estudio se enfocó en obtener información respecto a la percepción de los entrevistados de las siguientes dimensiones:
 - Evaluaciones de Desempeño:
 - Mirada crítica de su utilidad
 - Valor asignado al *feedback*.

- Preferencias de Evaluaciones de Corto Plazo (2-3 meses)
vs. Largo Plazo (anual)
- Motivación:
 - Qué los motiva en un ambiente de trabajo
 - Qué cualidades valoran o admiran de un jefe

4.2. Encuesta

La investigación cuantitativa se realizó por medio de una encuesta⁴. La misma buscó entender con qué intensidad se presentan las opiniones y puntos de vista relevados en las Entrevistas de Profundidad respecto a las áreas de estudio.

La misma fue tomada sobre la base de 440 individuos que fueron seleccionados según los siguientes criterios de inclusión:

Ficha técnica cuantitativa:

- Tamaño de la Muestra: la muestra recolecta información correspondiente a 440 individuos, correspondientes a las generaciones X e Y en los meses de Febrero y Marzo de 2017.
- Criterios de inclusión:
 - Empleados en relación de dependencia pertenecientes a las Generaciones X e Y.
 - Tener una antigüedad en la compañía mayor o igual a 1 (un) año.

⁴ Para ver en detalle las preguntas realizadas, referirse al punto 7.2 del Anexo I.

- Fuentes y procesamiento de datos:

Se utilizó como fuente de recolección y procesamiento de los datos una encuesta realizada mediante una herramienta Web llamada Google Forms (https://www.google.com/intl/es-419_ar/forms/about/).

Capítulo 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Es este capítulo se analizan los resultados obtenidos mediante los distintos instrumentos utilizados, y se describen las conclusiones preliminares respecto a los temas de estudio.

5.1. Entrevistas de Profundidad

El presente análisis cualitativo fue realizado interpretando las verbalizaciones surgidas en las correspondientes *Entrevistas de Profundidad* en relación a los aspectos detallados en el Capítulo anterior, con la intención de detectar comportamientos y pensamientos asociados a cada generación.

A continuación se describen las principales verbalizaciones de los entrevistados, de acuerdo a la generación a la cual pertenecen y al aspecto de estudio:

GEN Y	Entrevistado N° 1	Entrevistado N° 2	Entrevistado N° 3	Entrevistado N° 4	Entrevistado N° 5
EVALUACIONES DE DESEMPEÑO					
	(+)	(+)	(-)	(-)	(-)
Percepción de la utilidad de las Evaluaciones de Desempeño	“Ocupan un puesto muy importante en mi crecimiento profesional”.	“Es de gran importancia porque es lo que se ve como resultado de tu trabajo”	“Hoy en día la completo porque me llega un mail. No sé cuáles son mis objetivos”.	“Para mí no sirven porque termina siendo forzado”.	“Para mí no suman. No siento que sean determinantes para la toma de decisiones”.

	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
Valor asignado al feedback	“Me parece que necesitamos un apuntalamiento de lo que estamos haciendo”.	“Para mí es muy importante el <i>feedback</i> de tu jefe porque es el que tiene injerencia sobre vos y te va a representar”.	“Para mí es muy importante. Si nadie te dice cómo estás haciendo las cosas podés pensar que las estás haciendo bien cuando no.”	“Para mí es fundamental. Necesitas saber si a la persona a la que reportas piensa que estás haciendo las cosas bien”.	“Está bueno. Trato de por lo menos tener conversaciones informales porque te van guiando”.
Preferencias de evaluaciones de corto plazo vs. largo plazo	CP	CP/LP	CP	CP	CP
	“Prefiero la de CP porque los objetivos van cambiando todo el tiempo. Me parece más efectivo”.	“Yo creo que debería ser una combinación de las dos. Si haces solo la anual te perdés el detalle”.	“Elijo la de CP. La evaluación anual es mucho tiempo para estar enfocada todo el tiempo en lo mismo”.	“Elijo la de CP porque creo que me motivaría más. Es una manera de generar vínculo con el equipo”.	“Creo que la de CP te da tiempo a corregir desvíos”.
MOTIVACIÓN					
Motivación en el ambiente de trabajo	“Me motivan los nuevos desafíos. Algo distinto”.	“El balance trabajo-vida personal, la flexibilidad y el clima laboral”.	“Tiene que ser desafiante”.	“Me motiva el sueldo y el balance trabajo-vida personal”.	“Tiene que haber buen clima laboral y tener desafíos”.
Cualidades valoradas en un jefe	“Admiro la inteligencia y un jefe que la tenga clara. También me gusta que trabaje a la par y que sea generoso con el conocimiento”.	“Tiene que estar alineado con todo lo que valoro en el trabajo”.	“Que se pueda hablar de cualquier tema y que se preocupe por mí. También tiene que saber trabajar en equipo”.	“Es fundamental que te enseñe y al cual le tengas respeto intelectual. Tiene que confiar en vos y defenderte”.	“Tiene que darte libertad pero a su vez apoyarte”.

GEN X	Entrevistado N° 1	Entrevistado N° 2	Entrevistado N° 3	Entrevistado N° 4	Entrevistado N° 5
EVALUACIONES DE DESEMPEÑO					
Percepción de la utilidad de las Evaluaciones de Desempeño	(-) "No tengo registros de que haya sido un driver de mejora para mí".	(-/+) "Es una herramienta útil pero mal utilizada por las compañías"	(-) "Formalmente como lo conozco nunca sentí que me aportara demasiado"	(-) "Las evaluaciones de desempeño han sido un mero trámite en mi vida profesional"	(+) "Le asigno una importancia alta porque es clave a la hora del crecimiento"
Valor asignado al feedback	(+) "Para mí el <i>feedback</i> es muy importante para que el otro me diga lo que no estoy viendo"	(+) "Me parece súper importante"	(+) "Para mí el <i>feedback</i> es necesario para avanzar profesionalmente"	(+) "El <i>feedback</i> es fundamental en tu trabajo diario para saber si estás haciendo las cosas bien"	(+) "Me parece que el <i>feedback</i> es muy importante, lástima que muchos jefes no se lo tomen en serio"
Preferencias de evaluaciones de corto plazo vs. largo plazo	CP "Prefiero la más corta, frecuente y productiva. La anual se traduce en algo que 'tenemos que hacer'".	CP "Elijo sin duda la de CP. La anual termina siendo un procedimiento administrativo".	CP/LP "Creo que la gente más junior necesita la de CP y los equipos más maduros con tareas repetitivas la de LP".	CP "Elijo la de CP porque creo que me ayudaría a desafiarme a mí misma".	CP "Elijo los objetivos de más CP porque muchas veces no se llega a valorar el esfuerzo diario".
MOTIVACIÓN					
Motivación en el ambiente de trabajo	"Clima Laboral, buena relación entre pares. Relación trabajo-vida personal".	"Me motivan los nuevos desafíos. El ambiente también es clave".	"Me gustan los desafíos y que se vean los resultados. La buena relación con la gente".	"El ambiente de trabajo es clave para mí. También que me desafíe constantemente"	"Me motivan el sueldo y los nuevos desafíos".

<p>Cualidades valoradas en un jefe</p>	<p>“Tiene que saber más que yo y tener visión de negocio”.</p>	<p>“Tiene que ser buena persona y conocer del negocio. También tiene que ser un líder y guiarte”.</p>	<p>“Tengo que poder aprender de él y me tiene que motivar. Un buen jefe tiene que ser parte del equipo”.</p>	<p>“Tiene que ser un líder. Me tiene que acompañar y enseñar para que pueda crecer”.</p>	<p>“Un buen jefe tiene que ser alguien que sepa y que me enseñe. También tiene que ser un líder”.</p>
---	--	---	--	--	---

Interpretación de los resultados:

5.1.1. Evaluaciones de Desempeño

5.1.1.1. Mirada crítica de su utilidad

Al interpretar las expresiones de las personas entrevistadas, se observa que algunas de ellas manifiestan haber tenido experiencias poco satisfactorias con las evaluaciones de desempeño, lo que les generó descreimiento sobre su efectividad como herramienta de valoración.

Por otro lado, se han evidenciado testimonios en donde sí le asignan relevancia al proceso en sí mismo.

5.1.1.2. Valor asignado al *feedback*

Como se evidencia, la totalidad de los entrevistados le asignan un gran valor al *feedback*. Ven en ella una fuente de crecimiento y de guía respecto al trabajo realizado. También ven en esta una instancia de relacionamiento con sus jefes y pares. En todos los casos entrevistados se informa que cuanto más recurrente mejor, aunque sea en un ámbito más informal.

5.1.1.3. Preferencias de evaluaciones de Corto Plazo (2-3 meses) vs. Largo Plazo (anuales)

Respecto a esta pregunta –y en línea con el punto anterior en el que se evidencia la necesidad de *feedback* recurrente–, la mayoría de los entrevistados confirma que prefieren tener evaluaciones más frecuentes por sobre objetivos anuales. El principal motivo que manifiestan es que se sentirían más motivados al saber que serán medidos y evaluados próximamente. También, entienden que sus esfuerzos diarios se verían más valorados en proyectos u objetivos cortos. Por otro lado, se percibe que las evaluaciones anuales son un “*simple trámite*” el cual es completado porque así lo requiere la compañía.

Un grupo reducido de entrevistados indica que las evaluaciones deberían combinar objetivos de corto y de largo plazo: con los primeros, el jefe estaría más involucrado en los proyectos o tareas en los que se están trabajando y, con los segundos, se perseguirían fines de negocio que deben ser cumplidos en el largo plazo.

5.1.2. Motivación

5.1.2.1. Qué los motiva en un ambiente de trabajo

La totalidad de los encuestados menciona el valor que le otorgan a trabajar en un ambiente confortable con buena calidad humana. En las generaciones más jóvenes pareciera haber una tendencia a apreciar más el hecho de tener continuamente nuevos desafíos y de tener un mentor que los guíe en su crecimiento profesional. Otros aspectos valorados son la flexibilidad horaria, el balance trabajo-vida personal y la relación con el equipo de trabajo.

5.1.2.2. Qué cualidades valoran o admiran de un jefe

Respecto a qué aspectos valoran en un jefe, se observa que tanto la Generación X como la Y valoran el hecho de verlo como un referente en cuanto a su conocimiento, ya sea del negocio o de la industria.

También consideran de valor su calidad humana y que puedan acudir a él frente a un inconveniente.

Por su parte, se evidencia que la Generación Y tiene la visión de su jefe como un “par” a la hora del trato y del trabajo en equipo.

Por último, ambas generaciones entienden que un buen jefe debe dar libertad a la hora de trabajar y también apoyar el crecimiento de su gente.

5.2. Encuesta

El objetivo de la encuesta detallada en el Anexo I es comprender la intensidad con la cual se dan las declaraciones obtenidas y comportamientos observados en las entrevistas de profundidad.

La muestra se tomó sobre una base de 440 individuos, los cuales el 58% corresponden a la Generación Y y el 42% a la Generación X (o mayores), siendo 56% hombres y 44% mujeres (figuras n° 2 y n° 3).

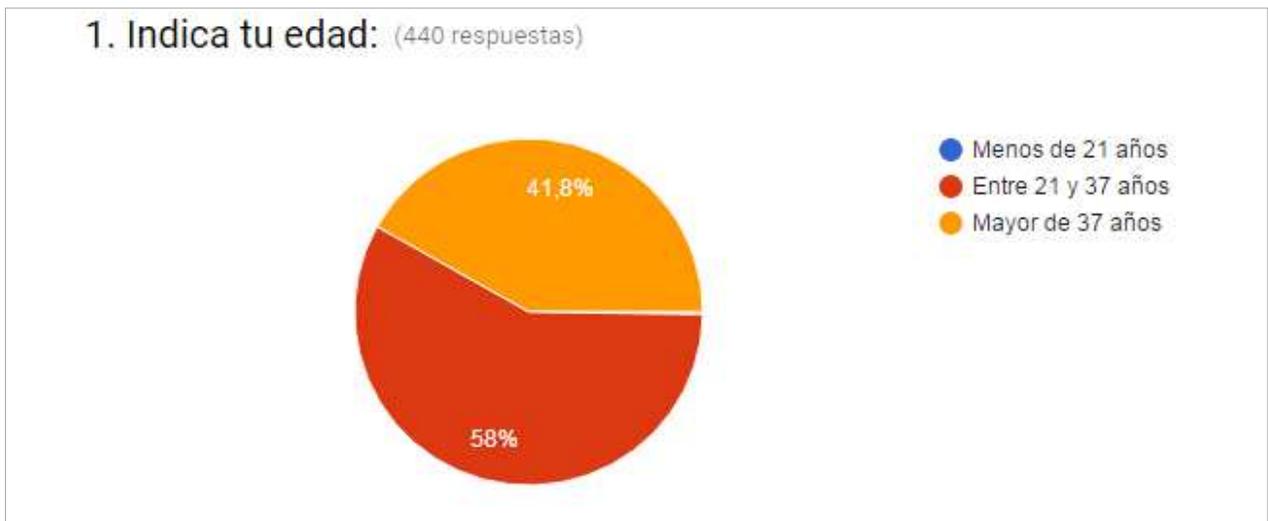


Ilustración 2: Distribución de la encuesta por edad (Fuente: Propia)

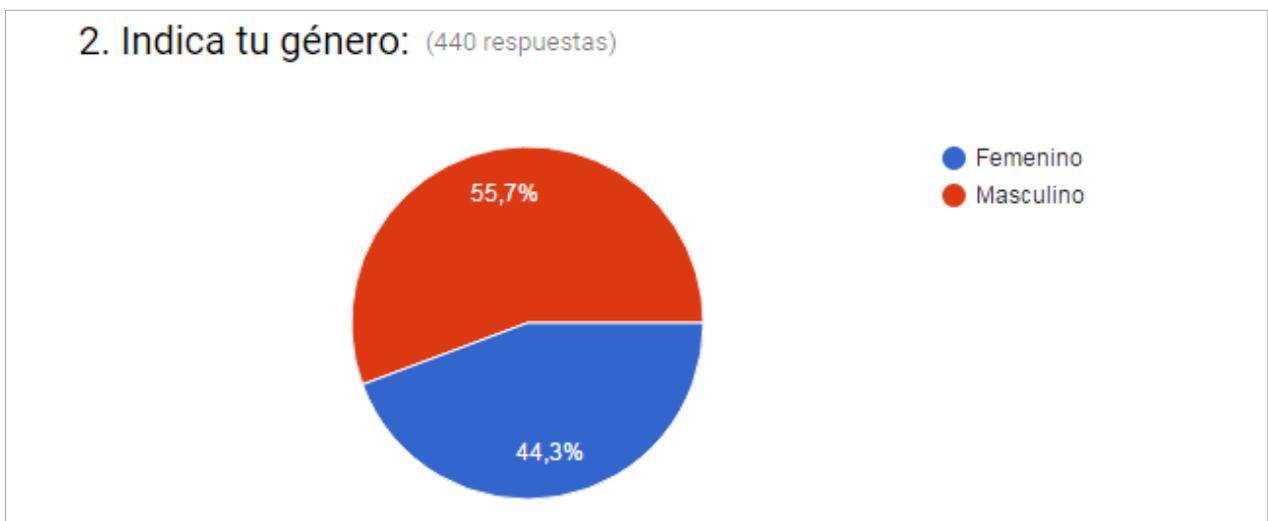


Ilustración 3: Distribución de la encuesta por edad (Fuente: Propia)

3. ¿Cuántos años llevas trabajando en la compañía?: (440 respuestas)

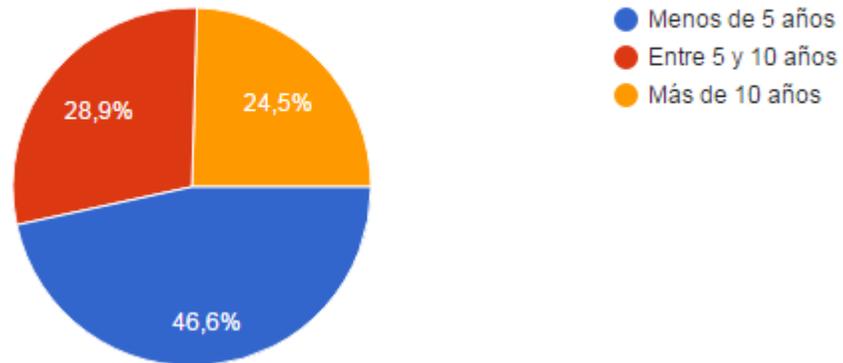


Ilustración 4: Antigüedad laboral en la organización (Fuente: Propia)

Se observa que aproximadamente el 47% de los encuestados poseen una antigüedad laboral menor a los 5 años, lo cual ratifica la teoría de que los *Millennials* son menos arraigados a las organizaciones y más propensos a ir migrando de trabajo si no ven sus expectativas cumplidas.

4. ¿Qué aspectos consideras claves y te motivan en tu trabajo?: (440 respuestas)

Múltiples respuestas

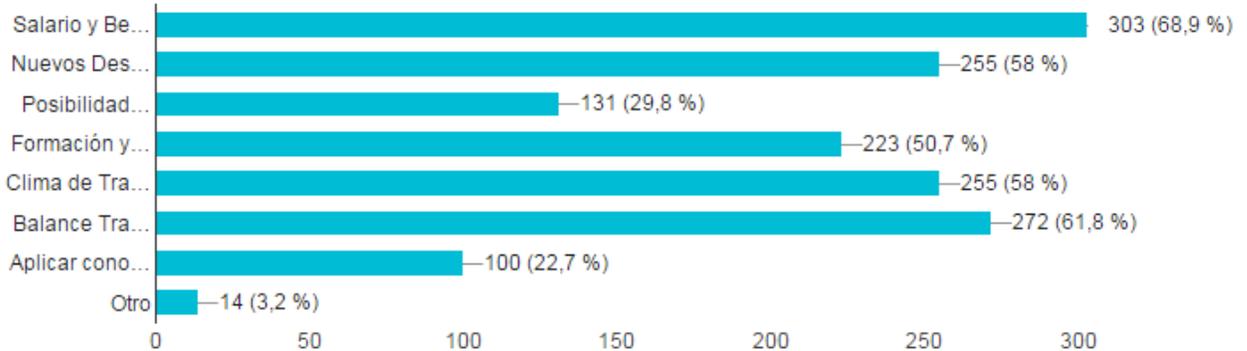


Ilustración 5: Aspectos motivadores en el ámbito laboral (Fuente: Propia)

Aspectos claves	%
Salario y Beneficios	68.9%
Balance Trabajo-Vida Personal	61.8%
Nuevos Desafíos	58.0%
Clima de Trabajo	58.0%
Formación y Desarrollo Profesional	50.7%
Posibilidad de Viajar e interactuar con otras culturas	29.8%
Aplicar conocimientos	22.7%
Otro	3.2%

De acuerdo a la figura n° 5, se observa que el 69% de los encuestados afirma que el Salario y los Beneficios son los aspectos más motivadores a la hora de ir a trabajar. Esta respuesta coincide con lo dicho en el Capítulo 2 respecto a qué aspectos valoran los *Millennials* en sus trabajos⁵. Por otro lado, el 62% confirma lo dicho por los autores detallados en el Capítulo 2 sobre la relevancia del balance de vida como elemento motivador.



Ilustración 6: Valor asignado a las Evaluaciones de Desempeño (Fuente: Propia)

⁵ Página 16, párrafo 2.

Tal como indica la figura n° 6, los encuestados afirman el valor asignado a las evaluaciones de desempeño a la hora de definir su crecimiento profesional.



Ilustración 7: Frecuencia de Medición del Desempeño (Fuente: Propia)

Se puede evidenciar que más de un 50% de los encuestados son medidos formalmente 1 vez al año en sus organizaciones, mientras que un 25% es medido 2 veces al año.

Más de un 20% de los encuestados afirma que aún no tiene en su organización un proceso de medición formal de desempeño establecido.

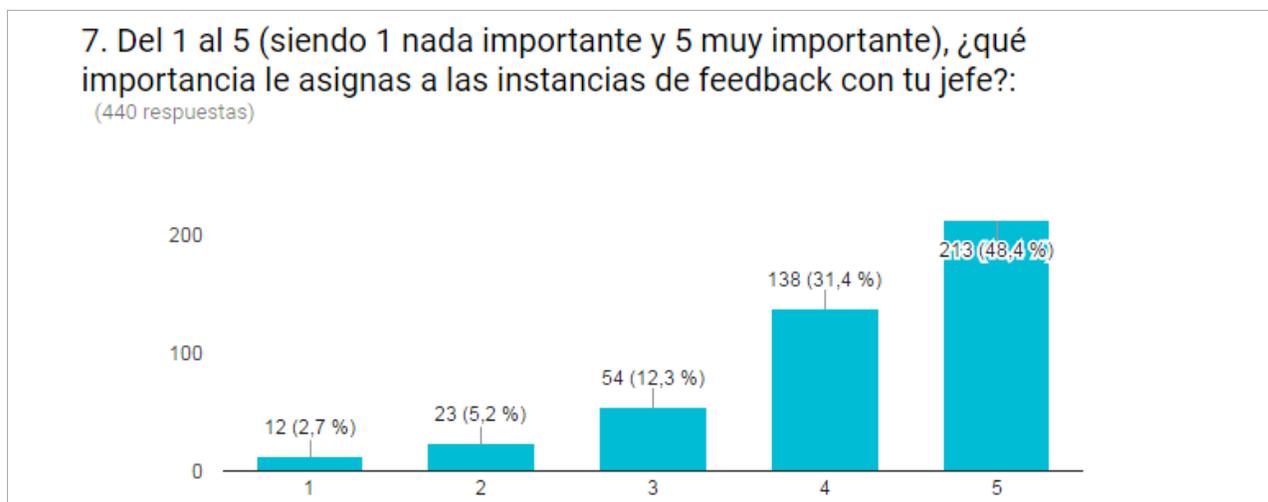


Ilustración 8: Valor asignado al *feedback* (Fuente: Propia)

Aproximadamente un 80% (puntuación 4 y 5) le asigna un valor alto al *feedback* de su jefe.

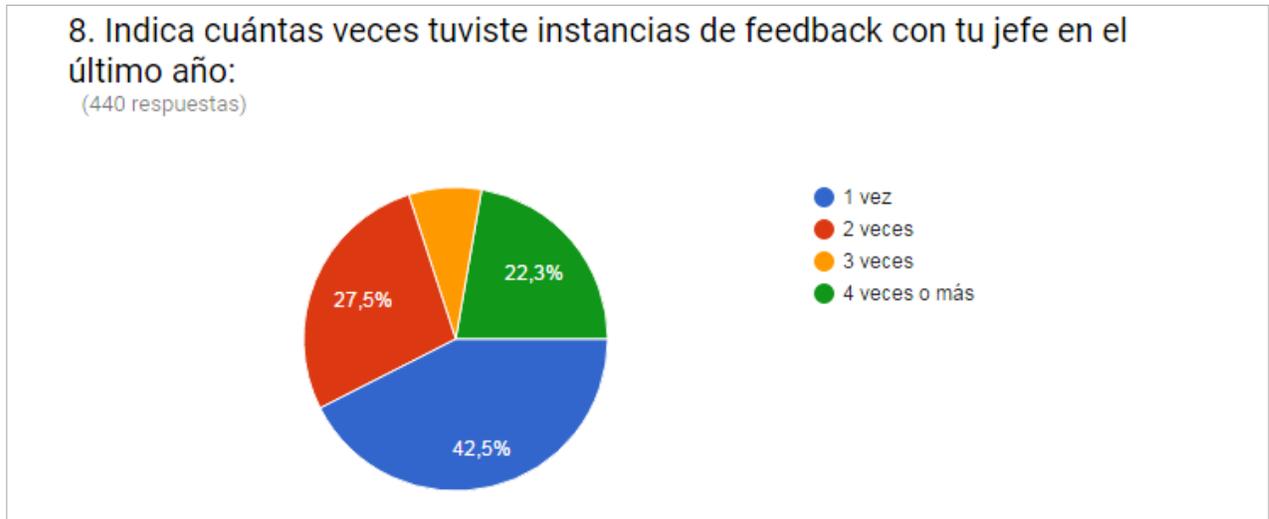


Ilustración 9: Instancias de *feedback* con su jefe (Fuente: Propia)⁶

Casi el 43% de los encuestados indica que han tenido 1 sola instancia de *feedback* con su jefe en el último año, lo cual va en línea con la pregunta 6 la cual valida que al 51% de los encuestados los miden formalmente 1 vez al año. Esto parecería indicar que las instancias de *feedback* se terminan dando, en al menos el 43% de los casos, solamente al momento de evaluar formalmente el desempeño del empleado y no como práctica recurrente y proactiva.

⁶ Se aclara que mediante la pregunta de referencia se busca analizar sólo los casos de empresas en las cuales ya se aplica *feedback*. De haber incluido casos en los que no se realiza este tipo de práctica se hubiese corrido el riesgo de incluir opiniones de personas que no están familiarizadas con la misma.

Aproximadamente un 28% de la muestra indica que han tenido en el último año, 2 instancias de *feedback* con su jefe, mientras que un 22% (98 encuestados) han tenido 4 ó más instancias de *feedback* en el último año.



Ilustración 10: Preferencias de periodicidad del *feedback* (Fuente: Propia)

Más de la mitad de los encuestados (246) indica que le gustaría recibir *feedback* de su jefe 4 veces o más al año. Esta afirmación va en línea con las preferencias de los *Millennials*, los cuales afirman el valor otorgado al *feedback* recurrente de sus jefes.

Por otro lado, se evidencia una brecha entre la cantidad de veces en que el encuestado recibe *feedback* de su jefe –el cual de acuerdo a la pregunta 8 casi el 43% lo recibe 1 vez al año– y la cantidad de veces que le gustaría recibirlo (4 veces o más).

Por su parte, un 19,3% indica que le gustaría recibir *feedback* de su jefe 2 veces al año, y un 19,1% que le gustaría recibirlo 3 veces al año.

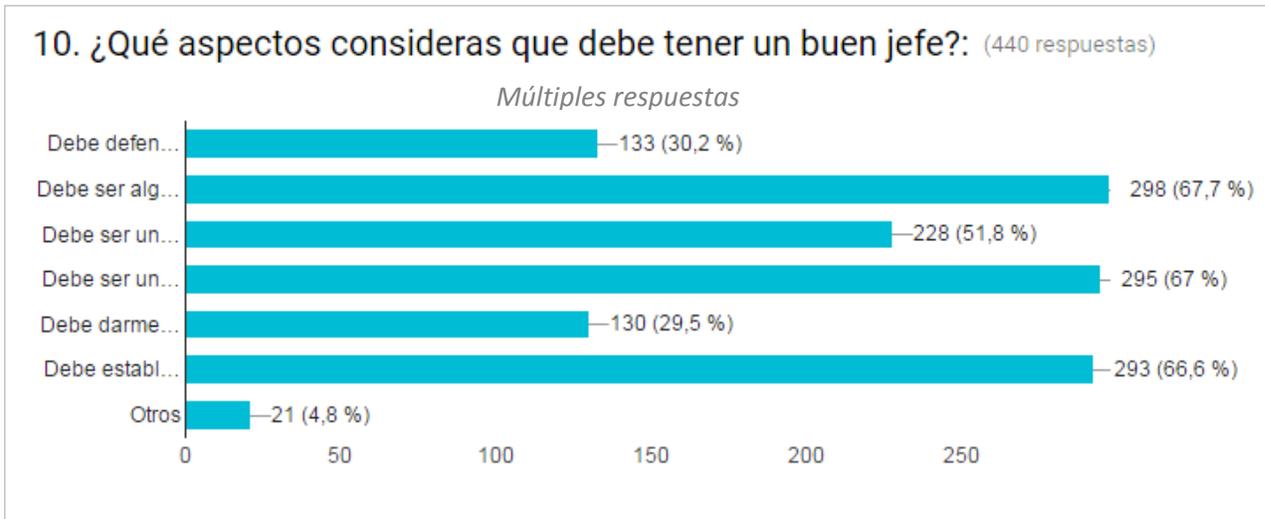


Ilustración 11: Características reconocidas en un buen jefe (Fuente: Propia)

Características claves de un buen jefe	%
Debe ser alguien de quien pueda aprender	67.7%
Debe ser un líder	67.0%
Debe establecer las condiciones para que pueda trabajar con autonomía	66.6%
Debe ser una buena persona	51.8%
Debe defender mis intereses	30.2%
Debe darme feedback frecuentemente	29.5%
Otros	4.8%

Cuando se pregunta qué aspectos se consideran más relevantes en un buen jefe, casi el 68% (298 encuestados) indica que un buen jefe debe ser alguien de quien se pueda aprender. Esta respuesta va en línea con lo relevado en las entrevistas de profundidad y con lo desarrollado en el Capítulo 2 respecto a qué valoran los *Millennials* en el ámbito laboral⁷.

Un 67% de los encuestados indica que un buen jefe debe ser visto como un líder, y le asigna casi la misma relevancia respecto a que su jefe establezca las condiciones para que se pueda trabajar con autonomía.

⁷ Página 16, párrafo 3.

Otro 52% indica que su jefe debe tener una buena calidad humana. Por último, un 30% indica que un buen jefe debe defender sus intereses y darle *feedback* frecuentemente, aspectos que también surgieron en las entrevistas de profundidad realizadas.



Ilustración 12: Preferencias de Objetivos a Corto Plazo vs. Objetivos a Largo Plazo (Fuente: Propia)

Esta pregunta tenía como finalidad establecer la preferencia del encuestado respecto al corto y largo plazo de los objetivo. En este sentido, se evidencia que las preferencias respecto a este punto son casi iguales, notándose una leve preferencia respecto a los objetivos a largo plazo.

12. En caso de que en la pregunta anterior hayas optado por objetivos de corto plazo, ¿cuál de las siguientes afirmaciones representa más tu elección?

(211 respuestas)



Ilustración 13: Motivos de elección de medición de Objetivos a Corto Plazo (Fuente: Propia)

Esta última pregunta estaba orientada a aquellos encuestados que habían optado por la medición de objetivos a Corto Plazo. Un 37% indica que su elección por objetivos a Corto Plazo tiene que ver con que, al ser medidos en forma más frecuente, sus esfuerzos diarios se verían más expuestos y valorados.

Por otro lado, es interesante resaltar que aproximadamente un 26% indica cómo afectaría a su motivación el hecho de saber que van a ser medidos dentro de 2 ó 3 meses.

Por último, más de un 20% de los encuestados que optaron por mediciones a Corto Plazo indican que es una manera de asegurarse que obtendrán *feedback* de su jefe con mayor frecuencia.

Capítulo 6: CONCLUSIONES

1. De acuerdo a las entrevistas de profundidad y las encuestas realizadas, se observa cierta coincidencia en las respuestas brindadas entre la Generación X y la Generación Y respecto a los temas estudiados.
2. Del análisis cualitativo y cuantitativo realizado surge que las evaluaciones de desempeño no están cumpliendo la función que deberían según los *Millennials*, la cual se asocia más al *feedback* recurrente. En cambio, es vista como un trámite administrativo que deben cumplir frente a la organización.
3. Dentro de los puntos de insatisfacción, el principal resulta ser el *feedback*. En base a las respuestas obtenidas, el 43% de los entrevistados indica que obtiene *feedback* sólo 1 vez al año, mientras que el 56% indica que le gustaría obtenerlo al menos 4 veces. Lo que el análisis pareciera indicar es que estas instancias se dan, en mayor medida, únicamente al momento del cierre de la evaluación formal de desempeño, la cual en el 51% de los encuestados indica que sucede anualmente.
4. Otro aspecto que los *Millennials* resaltan es su necesidad de tener nuevos desafíos con mayor frecuencia. Tal como se detalló en el Capítulo 2, este aspecto es clave y sumamente relevante para esta generación y su permanencia en la organización. En este sentido, y de acuerdo a los relevamientos realizados, más de la mitad de los encuestados indica que son evaluados solo una vez al año. Las evaluaciones de desempeño tradicionales (ó de Largo Plazo como lo nombro en la encuesta) no parecieran estar en línea con la demanda de los *Millennials* respecto a tener constantemente nuevos desafíos respecto a los cuales luego serán evaluados. El principal motivo parecería ser que los objetivos planteados en

las evaluaciones de desempeño anuales son constantes durante el período mencionado y, si bien pueden surgir desafíos durante el año, los *Millennials* sienten que luego estos esfuerzos se esfuman al momento de la evaluación.

6.1. Recomendaciones

En base a los estudios realizados, y considerando las conclusiones detalladas en el punto precedente, se enumeran a continuación las siguientes recomendaciones a la empresa de estudio:

1. Realizar una prueba piloto con cierto grupo de empleados –se recomienda que dicho grupo pertenezca a la generación más joven- para luego comprender de qué manera se ve afectado su comportamiento y su motivación con objetivos de corto plazo.
2. Dada la preferencia casi equitativa entre objetivos de corto y de largo plazo, y considerando que sí existe una demanda insatisfecha en relación al *feedback* recurrente⁸, se recomienda un proceso de evaluación que conste de objetivos que puedan ser medidos a largo plazo y otro grupo de objetivos a ser medidos en el corto plazo. Esto permitiría satisfacer las demandas y necesidades de ambas generaciones.
3. Se recomienda que los objetivos de corto plazo sean renovados una vez cumplido el plazo, de acuerdo a las nuevas necesidades que surjan. El empleado también debería tener una instancia en donde podrá proponer nuevos objetivos en los cuales le gustaría ser medido –de manera de involucrarlo en el proceso- pero quedará a criterio de su jefe directo y del área de Recursos Humanos el aceptar o no, dicha propuesta. No obstante

⁸ Preguntas 8 y 9 de la Encuesta.

esto, podría ser posible que algún objetivo de corto plazo deba permanecer en el próximo período en caso de ser necesario y que las circunstancias así lo ameriten. La cantidad de objetivos de corto plazo quedará a criterio del área de Recursos Humanos pero no debería superar los 4, de manera de que el empleado pueda enfocarse en su cumplimiento.

4. La medición de los objetivos de corto plazo debería inexorablemente, involucrar, al menos, una instancia de *feedback* con su jefe en donde el empleado deberá recibir una devolución y en donde se puedan diseñar planes de mejora en caso de ser necesario.
5. Por último, y con el propósito de que el empleado sienta que sus esfuerzos son valorados, se recomienda que la organización le otorgue un reconocimiento en caso de que su performance haya sido positiva.

Capítulo 7: REFERENCIAS

7.1. Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Cuantificación Generacional en Compañía de Seguros de estudio (Fuente: Compañía de Seguros estudiada)	17
Ilustración 2: Distribución de la encuesta por edad (Fuente: Propia)	36
Ilustración 3: Distribución de la encuesta por edad (Fuente: Propia)	36
Ilustración 4: Antigüedad laboral en la organización (Fuente: Propia)	37
Ilustración 5: Aspectos motivadores en el ámbito laboral (Fuente: Propia).....	37
Ilustración 6: Valor asignado a las Evaluaciones de Desempeño (Fuente: Propia)	38
Ilustración 7: Frecuencia de Medición del Desempeño (Fuente: Propia)	39
Ilustración 8: Valor asignado al <i>feedback</i> (Fuente: Propia)	40
Ilustración 9: Instancias de <i>feedback</i> con su jefe (Fuente: Propia)	40
Ilustración 10: Preferencias de periodicidad del <i>feedback</i> (Fuente: Propia).....	41
Ilustración 11: Características reconocidas en un buen jefe (Fuente: Propia)	42
Ilustración 12: Preferencias de Objetivos a Corto Plazo vs. Objetivos a Largo Plazo (Fuente: Propia)	43
Ilustración 13: Motivos de elección de medición de Objetivos a Corto Plazo (Fuente: Propia)	44

7.2. Bibliografía

7.2.1. Referencias bibliográficas

Chiavenatto, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill Interamericana, S.A. Santafé de Bogotá, D.C.

Howe, N. & Strauss, W. (1990). *Millennials rising: The Next Great Generation*. New York, NY.

Tapscott, D. (1998). *Growing up digital. The Rise of the Net Generation*. New York, NY.

Martin, C. & Tulgan, B. (2001). *Managing Generation Y. Global Citizens Born in the Late Seventies and Early Eighties*. Canada: Pocket Books.

De Vos, A. & Buyens, D. (2001). *Managing the Psychological Contract of Graduate Recruits: A Challenge for Human Resource Management*. Working Paper, January 2001, Universiteit Gent: Faculteit Economie en Bedrijfskunde.

Twenge, J. (2006). *Generation Me: why today's young Americans are more confident, assertive, entitled – and more miserable – than ever before*. New York, NY.

Huntley, R. (2006). *The world according to Y: inside the new adult generation*.

Andrés Hatum. (2010). *Next Generation Talent Management*. Great Britain.

Franichevich, A., & Marchiori, E., (2010). *Conexión Intergeneracional – 1° ed.* Buenos Aires.

Hershatter, A. & Epstein, M. (2010). *Millennials and the world of work: An Organization and Management Perspective*. Journal of Business and Psychology.

Bohlander, Snell y Sherman (2001). *Administración de recursos humanos*, 12° ed., International Thomson Editores.

7.2.2. Referencias Web

ManpowerGroup. (2016). *Las Carreras de los Millennials: visión 2020*. Sitio Web: https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Millennials_Vision2020.pdf

Goldman Sachs. (2016). *Millennials Coming of Age*. Sitio Web: <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/>

PewResearchCenter. (2014). *New findings about millennials*. Sitio Web: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/03/07/6-new-findings-about-millennials/>

Centro de Innovación BBVA (2015). *Quiénes son los millennials y por qué son una generación única*. Sitio Web: <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/noticias/quienes-son-los-millennials-y-por-que-son-una-generacion-unica>

Millennial Marketing (2017). *Who are millennials*. Sitio Web: <http://www.millennialmarketing.com/who-are-millennials/#slide-3>

PwC. (2014). *Millennials at work: Reshaping the workplace*. Octubre 17, 2014, de Price Waterhouse & Cooper. Sitio web: <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/reshaping-theworkplace.pdf>

Deloitte (2017). *Millennial Survey Press Release* (Enero, 17 2017). Sitio Web: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennial-survey-press-release.html>

Nielsen (2015). *Generational Lifestyle Survey*. Noviembre, 2015. Sitio Web: <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/Estilo-de-Vida-Generacionales.pdf>

US Chamber Foundation. (2012). *The Millennial Generation. Research Review*. Sitio Web: <https://www.uschamberfoundation.org/sites/default/files/article/foundation/Millennial-Generation.pdf>

Infobae. (2016). *Empresas 2.0: los Millennials cambiaron los paradigmas laborales*. Sitio Web: <http://www.infobae.com/tendencias/2016/09/04/empresas-2-0-los-millennials-cambiaron-los-paradigmas-laborales/>

Remica Empleo. (2016). *Diferencias generacionales en la empresa*. Sitio Web: <http://remicaempleo.es/diferencias-generacionales-en-la-empresa/>

Capítulo 8: ANEXOS

8.1. Entrevista en Profundidad

1. ¿Qué te motiva en un ambiente de trabajo?
2. ¿Qué función crees que ocupan las evaluaciones de desempeño en tu desarrollo profesional?
3. ¿Qué cualidades buscas en un buen jefe?
¿Qué admirás?
4. ¿Qué importancia le asignas al feedback de tu jefe?
¿Por qué?
5. Si pudieras elegir entre una evaluación de desempeño de corto plazo (cada 2/3 meses) el cual el feedback es más frecuente o una anual (tal como es actualmente), ¿cuál elegirías y por qué?

8.2. Encuesta

Las evaluaciones de desempeño y los Millennials

La presente encuesta tiene como finalidad entender las preferencias generacionales respecto a las Evaluaciones de Desempeño. La misma está enfocada a los empleados en relación de dependencia.
Esta encuesta se utilizará como fuente primaria para mi tesis de posgrado.
Es importante que sepas que tu respuesta es anónima y confidencial.
¡GRACIAS POR TU TIEMPO!

1. Indica tu edad: *

- Menos de 21 años
- Entre 21 y 37 años
- Mayor de 37 años

2. Indica tu género: *

- Femenino
- Masculino

3. ¿Cuántos años llevas trabajando en la compañía?: *

- Menos de 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años

4. ¿Qué aspectos consideras claves y te motivan en tu trabajo?: *

- Salario y Beneficios
- Nuevos Desafíos
- Posibilidad de Viajar e interactuar con otras culturas
- Formación y Desarrollo Profesional
- Clima de Trabajo
- Balance Trabajo-Vida Personal
- Aplicar conocimientos
- Otro

5. Del 1 al 5 (siendo 1 nada importante y 5 muy importante), ¿qué importancia * le asignas a las evaluaciones de desempeño como driver de tu crecimiento profesional?:

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Muy Importante				

6. Indica con qué frecuencia es medido formalmente tu desempeño en la organización: *

- Me miden 1 vez al año
- Me miden 2 veces al año
- Me miden 3 veces al año
- Me miden más de 4 veces al año
- No hay un proceso formal establecido

7. Del 1 al 5 (siendo 1 nada importante y 5 muy importante), ¿qué importancia * le asignas a las instancias de feedback con tu jefe?:

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

8. Indica cuántas veces tuviste instancias de feedback con tu jefe en el último *
año:

- 1 vez
- 2 veces
- 3 veces
- 4 veces o más

9. Si pudieras elegir la periodicidad en la cual te gustaría recibir feedback de *
tu jefe en el transcurso de 1 año, ¿qué opción se ajustaría más a tu
necesidad?:

- 1 vez
- 2 veces
- 3 veces
- 4 veces o más

10. ¿Qué aspectos consideras que debe tener un buen jefe?: *

- Debe defender mis intereses
- Debe ser alguien de quien pueda aprender
- Debe ser una buena persona
- Debe ser un líder
- Debe darme su feedback frecuentemente
- Debe establecer las condiciones para que pueda trabajar con autonomía
- Otros

11. Si pudieras optar por que te midan por objetivos de largo plazo (anuales) o ^{*} que te midan por objetivos de corto plazo (cada 2-3 meses), ¿por cuál optarías?

- Objetivos de Largo Plazo
- Objetivos de Corto Plazo

12. En caso de que en la pregunta anterior hayas optado por objetivos de corto plazo, ¿cuál de las siguientes afirmaciones representa más tu elección?

- Creo que me motivaría más el saber que cada 2-3 meses me van a medir por mi trabajo.
- Creo que captura en mejor medida mis esfuerzos diarios.
- Es una buena opción para que mi jefe directo sepa en qué estoy trabajando.
- Es una forma de que mi jefe me de feedbacks con mayor frecuencia.