

MBA 2014
Estudio de las causas de la rotación de la
Generación Y

ALUMNO: María Lucila Infante Requena

TUTOR: Gabriel Pereyra.

AÑO: 2016

LUGAR: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a mi familia por apoyarme en la realización del MBA, sin duda fue una experiencia muy enriquecedora.

En segundo lugar, a mis compañeros del grupo 3 con quienes he compartido muchas horas de estudio y de quienes he aprendido muchísimo.

Luego, a mi tutor Gabriel por guiarme y acompañarme en la elaboración de esta investigación.

Por último, a las personas que fueron encuestadas, por su colaboración.

RESUMEN – PALABRAS CLAVE

Generación Y – Millennials – Generación X – Baby Boomers – Clima Organizacional – Marca Empleadora – Relación con la organización – Relación con el jefe – Compromiso – Rotación – Áreas Corporativas

INDICE

Agradecimientos	1
Resumen - Palabras Clave	2
Índice	3
Introducción	4
Marco Teórico	7
Generaciones que conviven hoy en el mundo laboral	7
Generación Y. Características distintivas	10
Marca Empleador	15
Clima organizacional	20
Relación con la organización y con el jefe	23
Compromiso. ¿Qué es? ¿Qué factores influyen en él?	27
Áreas Corporativas	30
Metodología de la investigación	32
Trabajo de Campo	32
Análisis de Resultados	35
Conclusiones e implicancias	47
Bibliografía	48
Anexos	53

INTRODUCCION

El estudio de los Millennials en la actualidad se ha vuelto protagonista de numerosas investigaciones con el fin de comprender a esta generación y actuar en consecuencia.

Molinari, analiza las tendencias que están transformando al mundo del trabajo y cómo ellas afectan el comportamiento y pensamiento de la generación Y. Además, sostiene que las compañías tienen inconvenientes para atraer y comprometer a los trabajadores más jóvenes y que esto aumenta la rotación.

Cuando ellos encuentran el sentido a la tarea realizada, aparece el compromiso y la responsabilidad, pero que cuando no están disfrutando de su trabajo, no tienen flexibilidad o si el empleador no cumple con lo prometido, deciden renunciar.

Los Millennials son muy demandantes de sus jefes. La forma en que estos últimos actúen impactará en forma directa en la retención y en el compromiso. (Molinari, 2011)

Great Place to Work Argentina, asimismo coincide en que la Generación Y tiene una perspectiva diferente acerca de la rotación laboral, y lo relaciona con las características que distinguen a esta generación en particular, como la flexibilidad y la trascendencia que buscan en su trabajo. (Diario La Nación, 2015)

Deloitte, por su parte, también ha trabajado en explorar a la Generación Y e indica que los Millennials son quienes parecen más propicios a probar las oportunidades del mercado laboral. (DUP, 2013)

Luego, y partiendo que las compañías están invirtiendo en herramientas para dilucidar por qué los empleados dejan sus trabajos y que los problemas de retención y compromiso pasaron a estar en el puesto número dos para los líderes, posterior al de construir un liderazgo global, la consultora va más allá del análisis de esta generación y presenta el estudio “Becoming Irresistible, a

new model for employee engagement”, donde detalla qué pueden hacer las empresas para convertirse en irresistibles para sus empleados. En primer lugar, deben interiorizarse acerca de lo que significa el compromiso y capacitar a los líderes, luego tienen que poder medir cómo se sienten los empleados en tiempo real y tendrían que implementar un programa desde el área de recursos humanos para elevar el compromiso de los empleados. (DUP, 2015)

PwC refuerza también la idea que esta generación es leal a su empleador mientras el trabajo se ajuste a sus intereses e incorpora además a los estudios realizados acerca de esta generación, los resultados revelados por una encuesta en donde se puede observar que los Millennials no ven la posibilidad de tener un solo empleador durante su vida laboral, el 54% cree que tendrá entre 2 y 5, el 16% entre 6 y 9, y existe un 9% que considera que tendrá más de 10 empleadores. (PwC, 2011)

Luego, y puntualizando en el mercado argentino, Infobae publicó una investigación de Bumeran.com en donde se indica que los jóvenes argentinos rotan de empleo cada 2,2 años, que existe una tendencia a que los empleados de mayor edad permanezcan mayor tiempo en cada empleo y lo mismo para el caso de las mujeres en comparación con el sexo opuesto. (Diario Infobae, 2015)

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se puede observar que existen numerosas investigaciones realizadas acerca de los factores que generan la rotación de esta generación, sin embargo, las mismas son genéricas, es decir, que son independientes del tipo de área.

El objetivo general de esta investigación es ayudar a los líderes de las distintas áreas a entender qué factores influyen en la generación Y para decidir cambiar de trabajo, de forma tal de poder disminuir el índice de rotación.

Se parte del análisis de las generaciones que conviven hoy en el mundo laboral y se hará foco en la generación Y.

Se considera que la generación Y ingresa a la compañía atraída por lo que esa empresa significa para ella, analizando a la marca empleadora.

Luego, una vez contratados, los jóvenes conviven en contacto con otros empleados, superiores y con la compañía en sí misma. Por ello, se analiza puntualmente la relación con el jefe y con la compañía, así como también el clima organizacional.

Además, los Millennials se desarrollan en distintas áreas. Se hace énfasis en las áreas corporativas puntualmente ya que son las que actualmente están en el foco de las investigaciones.

Por último, se investiga acerca del compromiso y los factores que influyen en él.

La investigación utiliza una encuesta en donde se compara a los Millennials con el resto de las generaciones para demostrar la principal hipótesis de este estudio: *Los más jóvenes tienen menos tolerancia a la frustración y deciden con mayor rapidez abandonar a su empleador.*

Se intentará responder las siguientes preguntas acerca de la generación Y:

¿Por qué ingresa a la compañía?

¿Qué es lo más importante para permanecer?

¿Qué es lo que influye para decidir irse?

¿Cuánta tolerancia a la frustración tiene respecto a otras generaciones?

MARCO TEORICO

1. GENERACIONES QUE CONVIVEN HOY EN EL MUNDO LABORAL

Molinari, en Turbulencia Generacional, comenta que actualmente en el Mercado laboral conviven cuatro generaciones.

Los Tradicionalistas (nacidos entre 1900 y 1945), o también llamados la generación silenciosa, han vivido en tiempos de guerras y de migraciones, en donde había escasez de todo tipo. Se conforman con tener lo necesario, son muy ahorrativos y creen firmemente en las instituciones.

Valoran estar empleados ya que han vivido tiempos de alto desempleo y consideran que debe existir disciplina, autoridad y obediencia en donde se desempeñan.

Los Baby Boomers (1945 y 1964), hijos de los tradicionalistas, fueron creados con la mentalidad de sus padres, pero a diferencia de ellos, no estaban dispuestos a acatar todas las órdenes, sino que tenían ideales por los que luchar. No se caracterizan por ser ahorrativos, tienen gran variedad de opciones para gastar su dinero.

El estilo competitivo y participativo generó tensión con la generación anterior cuando empezaron a formar parte de la fuerza laboral y los jóvenes comenzaron a dar órdenes a los tradicionalistas. Es en su época cuando comienza el conflicto por el balance entre la vida personal y laboral.

La Generación X (1964 y 1980), vio como sus padres se frustraron por no obtener las recompensas luego de dedicarse a trabajar arduamente. Observaron también como muchos paradigmas fueron quebrándose y es por eso que no tienen héroes y son desconfiados.

En su trabajo, son individualistas, solo pueden confiar y tener fe en ellos mismos. Con ellos comienza a valorarse la vida personal por encima de la laboral, trabajan para vivir y buscan compañías en donde se trabaje por resultados.

La Generación Y (1980 y 2000), es el grupo que está revolucionando el mundo del trabajo, viven el presente y quieren disfrutar de lo que hacen. Si no están conformes, buscan otras oportunidades. (Molinari, 2011)

Para las organizaciones, poder comprender y adaptarse a las distintas mentalidades representa realmente un gran desafío. La diversidad de la fuerza de trabajo crea oportunidades, pero también tensiones entre los diferentes grupos.

Según North y Fiske en “Intergenerational resource tensions in the workplace and beyond: Individual, interpersonal, institutional, international”, las tensiones intergeneracionales se basan en la percepción de la edad y en la identidad.

Todas las personas se identifican con una generación y están incluidas en un grupo de acuerdo a su edad. Existen prejuicios sobre quienes tienen mayor edad, por parte de los más jóvenes, pero también por los mayores acerca de sí mismos, ya que a veces no quieren identificarse con la edad que tienen.

Además, en las instituciones se resaltan habilidades relacionadas con los nuevos trabajadores, como la capacidad para aprender rápido, las nuevas ideas y tecnologías, y en ocasiones, al existir una edad para jubilarse, se cree que las personas de mayor edad dejan de ser calificadas. Con todo esto se espera que los trabajadores más jóvenes sean más deseados.

De acuerdo a las bases mencionadas, los autores distinguen que existen tres tipos de tensiones. La primera de ellas se genera cuando los jóvenes consideran que los adultos tienen activos o determinadas influencias que

deberían pasárselas a los más jóvenes y esto no está ocurriendo cuando ellos lo consideran necesario.

Luego, también se genera tensión por el consumo de recursos que son compartidos entre los grupos, como por ejemplo los entrenamientos. Por un lado, los jóvenes quieren que de una forma los otros les dejen el camino libre, pero estos últimos consideran que les corresponde a ellos disfrutar de los derechos adquiridos por ser ciudadanos mayores.

El tercer tipo de tensión analizada es la que surge cuando los mayores evitan identificarse con su edad y actúan como si fuesen jóvenes. Es común ante esas actitudes que los jóvenes los excluyan.

Debido a que actualmente los porcentajes de trabajadores mayores en las organizaciones está alcanzando records, dichas tensiones se irán incrementando. Las empresas deberán adaptarse a ellos, conocer sus capacidades y fortalezas de forma tal de poder maximizar su productividad. (North y Fiske, 2015)

Acerca de este punto, Prettnner y Canning, en “Increasing life expectancy and optimal retirement in general equilibrium” sostienen que el aumento de la expectativa de vida que tenemos actualmente genera un incremento en la edad de retiro y un cambio en la forma de ahorrar. (Prettnner y Canning, 2014)

Johnson and Anderson, por su parte en “Perspective-Taking Skills for a Multigenerational Workforce” afirman que las tensiones se dan también porque existe un grupo ya establecido desde hace tiempo en las organizaciones y otro que ingresa y que es normal que el primero juzgue al otro por no adecuarse a sus normas. Focalizan en que es necesario que ambos miren desde la perspectiva del otro de forma tal de poder entenderse. (Johnson and Anderson, 2016)

Por lo tanto, queda claro que actualmente no puede utilizarse un solo tipo de liderazgo para toda la fuerza de trabajo, sino que debe existir uno para cada

generación. Se debe liderar de acuerdo al sistema de valores del empleado. Interiorizarse en sus motivaciones y hacer incentivos a medida. (Houlihan, 2016)

2. GENERACION Y. CARACTERISTICAS DISTINTIVAS

Momentos que generaron su personalidad y crianza

La generación Y, o también llamada “Millennials” está conformada por quienes nacieron entre 1980 y 2000, y es considerada la más numerosa de la historia. (Stein, J.; Sanburn, J., 2013). Es la generación con mayor diversidad étnica y más abierta a aceptar a las distintas culturas (Johnson, 2015)

Son hijos de los Baby Boomers y de los primeros X. (Gursoy y otros, 2008)

Han sido criados ocupando un lugar protagónico en las familias, en donde fueron consultados al momento de tomar decisiones. (Molinari, 2011).

Así mismo durante su educación se ha hecho foco principalmente en la participación y el trabajo en equipo, por sobre el desempeño.

Esta forma de crianza ha hecho que esta generación se sienta con derecho a expresar sus inquietudes. (Thompson y Gregory, 2012)

Durante su vida han atravesado momentos que los han marcado como los atentados terroristas del 11/09, la guerra de Irak, la globalización, la aparición de países emergentes, el uso constante de la tecnología, Enron, etc. (Deloitte, 2009).

Dichos eventos han hecho que prioricen su vida personal. (Ng y Schweitzer, 2010) así como también que demanden mayor transparencia, valoren los hechos por encima de las promesas, vean al trabajo sin fronteras territoriales ni temporales y a la diversidad como una oportunidad para entender al mundo. Además, la forma en que el hombre ha cuidado al planeta en los últimos tiempos está trayendo consecuencias en esta época, en la que podemos ver

cómo se fue deteriorando el medio ambiente. Esto hace que los jóvenes consideren necesario que las empresas sean responsables. (Molinari, 2011)

Principales características

A continuación, detallamos las diez características principales de los Millennials en su vida:

- 1) Impacientes
- 2) Flexibles
- 3) Innovadores
- 4) Eficientes
- 5) Valoración de relaciones personales
- 6) Escépticos
- 7) Resilientes
- 8) Espontáneos
- 9) Tolerantes
- 10) Amantes de la justicia

(Molinari, 2011)

En cuanto a esta generación en el trabajo, Ng y otros, en “New generation, great expectations: A Field Study of the Millennial Generation”, destacan cinco aspectos fundamentales de esta generación.

En primer lugar, la generación Y valora el balance entre la vida personal y la laboral. Tienen como ejemplo a sus padres, quienes han trabajado gran cantidad de horas y tal vez no han podido disfrutar de su vida fuera de la oficina. Es por eso que ellos han decidido no conformarse únicamente con trabajar y poder acceder a comprar una casa, un auto, etc; sino que buscan disfrutar el día a día. Su vida personal es una prioridad.

Luego, los jóvenes buscan salarios y beneficios competitivos como representación del *feedback* positivo de sus superiores. (Ng y otros, 2010)

El tercer punto está relacionado con las oportunidades de mejora que el empleador les ofrece. Ellos esperan ser promovidos rápidamente, están ansiosos por alcanzar el éxito y por ser reconocidos por sus logros. Sobre este aspecto Deloitte destaca que las oportunidades de aprendizaje son valoradas por encima que la seguridad laboral (Deloitte, 2009).

El significado del trabajo que realizan ocupa también un lugar predominante dentro de las características de este grupo generacional. Es fundamental para ellos trabajar en una organización en donde exista responsabilidad y valores compartidos.

Los Millennials sienten que son responsables de generar un cambio positivo en el mundo y que las compañías para las que trabajan deben ayudarlos a conseguirlo. Su voluntarismo se debe principalmente a la tendencia que tienen de hacer bien al prójimo, pero también por la influencia de sus familiares y amigos. (Mc Glone y otros, 2011)

Para ellos, las compañías deben ser juzgadas tanto por su aporte económico como por el impacto que producen en la sociedad. (Johnson, 2015)

Por último, el buen ambiente de trabajo, en donde exista compañerismo y buenos líderes contribuirá a generar compromiso y bienestar. (Ng y otros, 2010)

Por otra parte, cabe señalar que una de las principales diferencias de los Millennials con sus predecesores es la relación que ellos tienen con la tecnología ya que nacieron con ella a diferencia de los X y Baby Boomers que tuvieron que incorporarla a sus vidas. Por ello los primeros son llamados “Nativos digitales” y los últimos “Inmigrantes digitales”.

Esta facilidad que tiene la generación Y para el acceso a la información y la realización de tareas en forma simultánea, que según ellos aumenta su efectividad, no se ve reflejada en las relaciones personales, siendo este grupo quienes tienen mayores inconvenientes a la hora de relacionarse cara a cara o por teléfono con otras personas.

En varias ocasiones, la tecnología influye en los conflictos intergeneracionales que ocurren en las organizaciones, obligando a veces a los jóvenes a realizar tareas sin utilizar tecnologías avanzadas.

(Hershatter y Epstein, 2010; DeVaney, 2015; PwC, 2011)

Para la generación Y la tecnología facilita sus vidas y los acerca con sus seres queridos. También les permite combinar su vida personal y laboral al mismo tiempo mediante el término llamado “Equilibrio Tecnológico” (TEQ). Es sencillo por ejemplo con el mismo teléfono móvil revisar los correos electrónicos laborales y luego navegar en Facebook o arreglar una salida con amigos por whatsapp. De esta forma se pierde la distinción entre tareas laborales y personales. (Johnson, 2015)

La idea de un trabajo presencial y con horarios delimitados no les gusta, quieren trabajar por objetivos, en cualquier momento y lugar. (Erickson, 2008)

La necesidad de esta generación por encontrar el trabajo ideal hace que en varias ocasiones sean vistos como desleales. Al no estar conformes con lo que su empleador ofrece, no dudan en buscar nuevas oportunidades en donde desarrollarse. (Thompson y Gregory, 2012). En una investigación realizada por PwC, se observa que la mayoría de los Millennials espera tener entre seis o más empleadores durante toda su vida y que consideran abandonar a un empleador cuando el mismo no cumple con sus expectativas. (PwC, 2011)

Los Millennials representan a la generación con mayor educación. (DeVaney, 2015). Al momento de insertarse en el mundo laboral, esperan continuar aprendiendo mediante la incorporación de nueva información y experiencias. (PwC, 2011)

Percepción sobre Millennials de otras generaciones. Buena relación entre Baby Boomers y Millennials

Se ha estudiado también cómo cada generación percibe a las otras generaciones.

Gursoy, Maier y Chi en “Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality force”, sostienen que los Baby Boomers tienen una mala percepción tanto de los X como de los Millennials. Consideran que ambos carecen de ética profesional, no son ubicados y que están más enfocados en obtener reconocimientos y ascensos que en aprender.

Un pensamiento similar surge de la Generación X acerca de los Millennials. Sin embargo, los X reconocen que los Millennials aprenden muy rápido, son seguros de sí mismos y están en búsqueda de modelos para imitar y aprender. (Gursoy, Maier, Chi; 2008)

Hershatter y Epstein, por su parte, consideran que existe mayor afinidad entre los Boomers y la generación Y, que entre los X y cualquiera de las anteriores. Posiblemente se deba a que los gerentes de mayor jerarquía no están lidiando diariamente con los Millennials como lo hacen los mandos medios. (Hershatter y Epstein, 2010). Para algunos superiores, las características de estos jóvenes los convierte en inmanejables. (Thompson y Gregory, 2012)

Hewitt en “Why Baby Boomers and Millennials make great Friends”, sostiene que existe buena relación entre estas dos generaciones y que la misma puede resultar como una oportunidad en las organizaciones. Debido a que, por un lado, los Millennials enfrentan la realidad de no haber tenido el tiempo necesario para aprender a ser buenos líderes. Por su parte, los Baby Boomers tienen la experiencia de haber trabajado muchos años. Es decir, que lo que a unos les falta, les sobra a los otros. Los jóvenes pueden aprender de las experiencias y consejos de los Boomers, y estos últimos pueden apoyarse en

el conocimiento técnico de los Gen Y así como también prepararlos para el futuro de las empresas. (Hewitt, 2016)

3. MARCA EMPLEADORA

Blaco-López y otros en “Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca empleador”, definen a la marca empleadora como una estrategia de marketing, pero enfocada internamente a los empleados actuales y potenciales y tiene como objetivo posicionar de una determinada forma a la compañía como empleador.

Desde el lado de la compañía, es sin duda, una ventaja competitiva para retener y atraer talentos.

Existen factores claves para construir la marca empleadora. El primero de ellos son los *valores*, identificados como los principios de las empresas desde donde se parte y tienen implicancia en los objetivos y medios para conseguirlos. Luego, las *ventajas*, que están asociadas a los beneficios que reciben los empleados por pertenecer a una organización.

Ambos son transmitidos mediante la *comunicación interna* con el objetivo que el empleado los comprenda y asimile, para luego crear un *sentimiento de pertenencia* y mejorar la actitud hacia su empleador. (Blaco-López y otros, 2014)

Barrow y Mosley, en su libro “Employer Brand-Bringing the Best of Brand Management to People at Work” opinan que para crear y sostener una marca empleadora positiva se necesita la misma dedicación que para crear una marca para el cliente externo.

Además, es necesario que estén involucradas los altos mandos, recursos humanos, marketing y comunicaciones; y que sean consistentes entre lo que comunican y la realidad. (Singh, 2011)

La marca empleadora debería enviar información al mercado laboral de acuerdo a la investigación realizada por Wilden, Gudegan y Lings en “Employer branding: strategic implications for staff recruitment”. Ellos sostienen que no existe suficiente información acerca de los empleadores ni de los trabajadores. Es por ello que los futuros postulantes invierten parte de su tiempo en buscar dicha información por su cuenta de forma tal de poder reducir riesgos y tomar decisiones correctas.

De acuerdo a la investigación, las referencias de los empleados es la fuente que inspira mayor confianza.

Para cubrir ese faltante de información, a través de la marca empleadora, la compañía puede enviar señales que ayudarán a los potenciales empleados. Esas señales deberán ser claras, consistentes y creíbles para que la estrategia pueda ser efectiva. De esa forma se podrán mitigar riesgos, aumentar la calidad de la compañía y reducir los costos de buscar información adicional. Todo ello traerá aparejado un aumento en el atractivo de la organización. (Wilden, Gudegan y Lings, 2010)

Las características de una marca empleadora exitosa han sido investigadas por Moroko y Uncles.

Consideran que existen dos dimensiones, la primera es el atractivo de una organización que estará definido por cómo la compañía es percibida y conocida; y deberá ofrecer una propuesta de valor que sea relevante y que la diferencie de sus competidores.

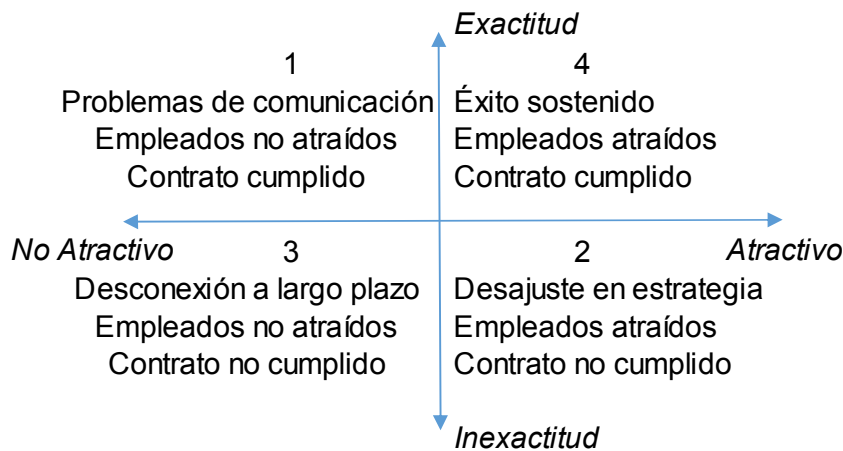
La segunda es la exactitud. La misma está definida por dos características. Por un lado, existe un contrato psicológico entre el empleado y el empleador que comienza con el proceso de reclutamiento, en donde ambos consideran que tienen obligaciones entre ellos. Cuando el empleado comienza a trabajar, es posible que ese contrato no sea cumplido lo cual traerá falta de compromiso y problemas de retención.

Por otra parte, en ocasiones, cuando los futuros empleados no tienen la información suficiente para entender cómo sería una determinada compañía como empleador, asocian la marca comercial con la marca empleadora, es decir, si una compañía es exitosa comercialmente, el futuro postulante considerará que será así también internamente con sus empleados, lo cual en ocasiones no se cumple. Lo contrario ocurriría cuando la marca es considerada poco exitosa.

Al momento de comenzar la relación laboral es posible que existan desconexiones entre las expectativas y la experiencia real.

Luego, analizan las implicancias de esas características en el gerenciamiento y lo hacen a través del siguiente gráfico:

Gráfico 1: Tipología de las características exitosas de una marca empleadora



Fuente: Maroko y Uncles, 2008

Las organizaciones que se encuentran ubicadas en el primer recuadro, tienen problemas al momento de comunicar su marca y por lo tanto no atraen a los empleados que requieren.

Luego, las que están en el segundo recuadro, si bien logran atraer a los empleados que necesitan, posteriormente se generan diferencias entre sus expectativas y lo que la empresa finalmente les ofrece.

El tercer recuadro muestra a compañías que se encuentran en una situación muy preocupante, no atraen empleados y no logran retener a los actuales, debido a que no cumplen con sus expectativas.

Por último, el cuarto recuadro es el deseo de todas las organizaciones, los talentos quieren trabajar allí y no existe diferencia entre lo esperado y la realidad, por lo tanto, los empleados están motivados y no quieren irse. (Moroko y Uncles, 2008)

Haciendo foco en el atractivo de una organización, Verma y Ahmad, en “Employer Branding: The solution to create talented workforce”, han identificado que existen seis dimensiones dentro del atractivo:

El *valor social*, relacionado con la seguridad laboral, oportunidades de carrera, sentimiento de pertenencia, reconocimiento, etc.

El *valor de interés*, vinculado al foco en el cliente externo y en la forma de ofrecer servicios.

El *valor económico*, referido a la compensación que un empleador ofrece y la comparación con otras compañías.

El *valor holístico*, enfocado a cómo la compañía devuelve a la sociedad lo que ella le ha otorgado realizando tareas de responsabilidad social.

El *valor de cooperación*, el cual se refiere al apoyo entre las distintas áreas de una organización y cómo los empleados se ayudan entre sí.

El buen *ambiente laboral*.

Y han llegado a la conclusión que el valor social es lo más importante para los empleados al momento de buscar una nueva oportunidad laboral. Por el

contrario, el valor de interés es el último aspecto que tienen en cuenta. (Verma y Ahmad, 2016)

Roque Gomes y Neves agregan que el atractivo de una organización actúa como mediador entre los atributos, entendidos como las percepciones acerca de las condiciones laborales que ofrece un determinado empleador, y la intención de aplicar.

La teoría de la acción razonada de Fishbein y Ajzen implica que la intención de hacer algo es seguida por la acción, es decir que, si una persona tiene la intención, terminará aplicando. Además, agrega que las intenciones pueden predecirse con determinadas actitudes, por lo tanto, el atractivo de una empresa predeciría la intención de aplicar.

Los autores concluyen que los atributos pueden predecir el atractivo de una organización y la intención de aplicar. (Roque Gomes y Neves, 2010)

Bonaiuto y otros, en “Managing employer brand attributes to attract potential future leaders”, han identificado que los atributos indispensables para atraer talentos son: la innovación, la diversidad, el valor por las habilidades y el conocimiento, perspectiva de carrera, libertad de expresión, la reputación y el prestigio y las políticas de responsabilidad social corporativa.

Luego también se ha investigado cuales son los atributos necesarios que debería tener el empleador ideal, los mismos incluyen: ser éticamente responsable, promover el bienestar de los empleados, asegurar el buen clima laboral y estimular la creación y la motivación. (Bonaiuto y otros, 2013)

4. CLIMA ORGANIZACIONAL

Schneider y Reichers en “On the etiology of climates” consideran que hay consenso acerca de que el clima organizacional está definido por las percepciones de los empleados acerca de sus experiencias en la compañía en la que trabajan y que surge de las interacciones entre miembros de un grupo de trabajo. En una misma organización pueden existir diferentes climas ya que no todos los grupos tienen las mismas percepciones. Además, sostienen que el clima puede cambiar debido a cambios en interacciones y miembros del grupo.

Focalizan en las causas que generan el clima organizacional y cómo es posible que distintos empleados lleguen a las mismas conclusiones acerca de la compañía.

Para ello, integran tres enfoques de otros autores ya que consideran que cada uno de ellos aporta algo para poder explicar la causa:

- Enfoque estructural (Payne y Pugh): La estructura organizacional (tamaño, centralización de toma de decisiones, niveles de autoridad, etc.) influye en las percepciones de los empleados acerca de lo que sucede en la compañía. El clima organizacional entre diferentes organizaciones va a diferir de acuerdo a la estructura. Este enfoque crea el contexto de la organización que será igual para todos los miembros. Las personas que están en situaciones similares tienden a actuar parecido.
- Enfoque SAA - Selección, atracción, atrición (Schneider): Este enfoque sostiene que los ambientes laborales resultan finalmente homogéneos ya que, en primer lugar, cuando se elige un candidato la organización selecciona a quien considera que posee los valores de la compañía. Lo mismo sucede desde la parte del candidato, quien querrá trabajar con un empleador en donde se sienta a gusto y se ajuste con su personalidad. Luego, debido a la falta de información que ocurre en el proceso de

selección, si la relación empleado-empendedor, no cumple con las expectativas de alguno de las dos partes, la misma se terminará, por lo tanto, solo quedarán en el grupo de trabajo personas similares.

El clima organizacional va a diferir de acuerdo a las personas que formen parte de la compañía.

- Enfoque simbólico (Blumer): Las percepciones de los individuos se ven influenciadas por las interacciones con otras personas del grupo de trabajo.

El clima organizacional va a depender de las interacciones en el grupo en el que se es miembro y será diferente en cada grupo.

En definitiva, la estructura de la compañía crea el contexto, luego el proceso de SAA crea un grupo homogéneo y luego interactuarán entre si creando percepciones similares. (Schneider y Reichers, 1983)

Schneider, en “The Service Organization: Climate is Crucial”, destaca la importancia del clima en las compañías que prestan servicios, ya que los empleados tienen contacto directo con el cliente. Cuando los gerentes tienen entusiasmo en la forma de prestar el servicio diseñan procesos que facilitan el contacto con el cliente externo. Si existen discrepancias entre el empleador y el empleado, este último estará frustrado y abandonará la compañía.

Los empleados y los clientes tendrán una actitud positiva con las compañías que demuestren orientación por el servicio al cliente. (Schneider, 1980)

Schneider, Gunnarson y Niles-Jolly en “Creating the Climate and Culture of Success”, destacan que en las compañías exitosas existen tres tipos de climas y culturas:

Clima y Cultura para innovación: Es percibido por los empleados cuando la compañía tiene capacidad para reinventarse. Generalmente se cuenta con el compromiso de los altos ejecutivos para financiar, implementar en forma correcta y gradual y ejecutar los planes de innovación, así como también para

realizar análisis y estudios cautelosos acerca del mercado. De esa forma logran el compromiso por parte de los empleados.

Clima y Cultura para Servicio al cliente: Es percibido cuando el empleado experiencia que se promueve su bienestar y también un sentimiento de comunidad, lo cual logra una mejora en el servicio. Además, que existe un fuerte compromiso para retener a los clientes actuales y atraer a otros nuevos, así como también para contar con el grupo de trabajo adecuado.

Clima y Cultura para Conducta Ciudadana: Es percibido cuando existe cooperación entre los empleados, hay justicia e igualdad y recompensas para quienes demuestren esta forma de actuar. Los empleados van más allá de las tareas asignadas.

Las empresas pueden aumentar su efectividad cambiando el clima y la cultura, lo cual es un proceso arduo y lento. Para ello, pueden realizar entrenamientos de forma tal que los empleados cuenten con las competencias para ayudar a la compañía a cumplir sus prioridades, además deberían enfocar el proceso de reclutamiento en empleados que están orientados a las mismas metas y establecer recompensas. (Schneider, Gunnarson y Niles-Jolly, 1994)

Ireland, Van Auken y Lewis, en “An investigation of the relationship between organization climate and communication climate”, han estudiado la interdependencia entre el clima organizacional y la comunicación del clima.

Para ello se basaron en los tipos de clima desarrolladas por Litwin y Stringer:

Motivación por poder, en donde se percibe que existe centralización de poder y toma de decisiones en los altos mandos de la compañía.

Orientación por afiliación, en donde existe foco en el desarrollo de las relaciones humanas en el trabajo.

Orientación a logros, en donde el poder está descentralizado.

Y también en los tipos de comunicación de climas propuestos por Gibb. El primero es el de soporte, el cual se caracteriza por las críticas constructivas para poder lograr los objetivos, la orientación a resolución de problemas, la espontaneidad en la transmisión de mensajes, la empatía entre los miembros, la igualdad de derecho para comunicarse y las decisiones temporarias.

Por otra parte, el de defensa, que tiene como particularidades a la evaluación constante por parte de los superiores, el control para resolver problemas centralizado en los altos mandos, el uso de estrategia para la transmisión de mensajes, la falta de empatía entre los miembros, la superioridad por parte de los superiores en el derecho para comunicarse, y decisiones definitivas.

Apoyándose en esas clasificaciones, los autores sostienen que cuando el clima es de motivación de poder, entonces se preferirá desarrollar clima de comunicación defensivo. Lo contrario se da en el clima de orientación a logros, en donde seguramente tendrán una comunicación de soporte. En cambio, en donde el clima es con orientación por afiliación, no se puede predecir el tipo de comunicación que emplearán ya que dependerá de cada organización. (Ireland, Van Auken y Lewis, 1978)

5. RELACION CON LA ORGANIZACION Y CON EL JEFE

Relación Empleado-Organización

Distintos autores han investigado acerca de la importancia que tiene la percepción de los empleados sobre la relación empleado-organización.

Ni, en "Refined understanding of perspectives on employee-organization relationships" explica que la calidad de una relación es medida de acuerdo a lo que ella produce, como confianza, control mutuo, satisfacción y compromiso, pero también por el tipo de relación, es decir si es de intercambio (ambos esperan algo del otro) o comunitaria (su preocupación es por un bienestar, es posible que no se lleven nada a cambio)

Desde la perspectiva del empleado las relaciones con la organización son de intercambio. Sin embargo, distinguen dos niveles en ellas, por un lado, existe la relación organizacional en sí, y por otro las interpersonales con su equipo de trabajo y jefes. La calidad de estas últimas impacta directamente en la relación con la organización en su conjunto.

Con respecto a los resultados que surgen de las relaciones, los empleados consideran que existen diferencias en cuanto a la confianza que se genera entre el empleado-empleador y el empleado-organización.

En el caso del control mutuo, resaltan que las compañías tienen en cuenta sus intereses e ideas en lo que respecta a sus tareas laborales y no así en los personales.

La satisfacción, por su parte, está influenciada por el intercambio en sí, el costo-beneficio.

Luego, el compromiso con la relación no debe medirse de acuerdo a la permanencia o no en la organización, debido que frente a esa decisión no es el único factor tenido en cuenta. (Ni, 2007)

Partiendo de lo descrito anteriormente, Kim aporta tres términos que influyen en las relaciones laborales: Comunicación interna, Estructura organizacional y Justicia.

La comunicación interna es entendida como la comunicación de las personas dentro de las organizaciones. De la misma surgen dos dimensiones, la simétrica basada en el diálogo y la negociación, y la asimétrica, en órdenes de superiores a subordinados.

La estructura organizacional se refiere a cómo están organizados los roles y poderes en la organización y en cómo se toman las decisiones.

La justicia es vista como un mediador entre la comunicación interna y la estructura organizacional, y la relación laboral. Sin embargo, también existen efectos de los dos primeros en la relación que no tienen mediador alguno.

El nivel de justicia que existe en una organización influirá en la percepción que tengan los empleados de la relación con su empleador. Así los resultados de las relaciones, enunciados previamente (relación de intercambio, relación comunitaria, compromiso, control mutuo, confianza y satisfacción) estarán asociados a la justicia organizacional.

Cuando la comunicación es simétrica, la organización es menos descentralizada y existe justicia, por lo tanto, la relación empleado-organización será positiva. (Kim, 2007)

Existen también situaciones de tensión que afectan a las relaciones. Las de mayor impacto son malas compensaciones, dificultad para balancear la vida personal y el trabajo, comunicaciones pobres, falta de empoderamiento, prácticas poco éticas, distancia y jerarquías. (Gallicano, Curtin, Matthews, 2012)

Relación Empleado-Empleador

Focalizándonos en la generación Y, Molinari, resalta que una de las características distintivas de la generación Y es el valor que le otorgan a las relaciones personales y por lo tanto a la relación con sus jefes. (Molinari, 2011)

Ellos tienden a trabajar mejor cuando existe contacto personal y liderazgo por parte del superior; y creen que estos últimos deben tratar de conocer y dar atención personalizada a cada uno de los empleados. (Gursoy, 2008). Los jóvenes confían en sus superiores y quieren trabajar con ellos. (Deloitte, 2009)

La clave para retenerlos y comprometerlos es la relación con el superior inmediato, si la misma es buena y genuina conseguirán su lealtad. (Thompson, 2012) Tal es así que si un buen manager decide dejar la compañía es muy factible que miembros de su equipo lo sigan, ya que la lealtad con el equipo de trabajo es mayor que con la organización (Ng, Schweitzer, Lyons, 2010)

No dejan las organizaciones, sino a sus jefes

A pesar que la relación empleado-organización es clave para las empresas, las investigaciones han mostrado que las personas no dejan a las organizaciones sino a sus jefes.

Eisenberger y otros en “Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention”, analiza el concepto de “percepción de soporte por parte del superior” (PSS), el mismo se refiere a cómo los jefes valoran sus contribuciones y se preocupan por su bienestar. El trato de ellos para con sus subordinados puede indicar el trato de la organización con ellos ya que los superiores son vistos como representantes de la organización. Aparece entonces el segundo concepto llamado “percepción de soporte organizacional”. (POS)

Así, existe una relación causal entre esos dos conceptos, en donde PSS contribuye a POS y depende de cuán involucrado se vea al jefe con la organización, así como del status que este tenga. Esto se debe a que los supervisores tienen el contacto diario con los empleados, a diferencia de los mandos altos.

Si se percibe que el superior se maneja de forma informal dentro de la organización, esta relación será entonces mayor. De esa forma, el soporte por parte de un superior altamente valorado por la compañía será visto como una oportunidad por parte del subordinado para ser valorado por la organización. Adicionalmente, si por un bajo PSS, disminuye POS, el empleado será más propicio a abandonar la compañía. (Eisenberger y otros, 2002)

Lisa Orell en una entrevista realizada por Rob Reuteman sostiene que los jóvenes se enojan con quienes comparten el día a día y no con la organización. Y que tienen una tolerancia notablemente menor a las generaciones anteriores. Adicionalmente aporta que, a la hora de abandonar la organización por no estar contentos con sus jefes, el resto de los factores no importan. (Reuteman, 2015)

Situación actual: brechas entre lo que los jóvenes demandan y lo que ofrecen sus superiores

Los Millennials demandan nuevas habilidades a sus superiores, las cuales pueden incomodar a las generaciones anteriores ya que muchos de ellos siguen aferrados a los modelos tradicionales de liderazgo.

Según propone Molinari los nuevos jefes deben ser desarrolladores, creadores de sentido, creadores de contextos de familia, gestores de desempeño y de la diversidad, y orientados a resultados.

También comenta que existe una brecha en determinados aspectos entre los empleados y superiores. Por ejemplo, con respecto a la relación entre ellos, para los jefes es suficiente con una relación cordial y no así para los jóvenes quienes esperan que la misma sea más cercana. (Molinari, 2011)

6. COMPROMISO. ¿QUE ES? ¿QUE FACTORES INFLUYEN EN EL?

BlessingWhite en "Employee Engagement Research Report: Beyond the Numbers: A Practical Approach for Individuals, Managers and Executives" sostiene que el compromiso ocurre cuando un empleado tiene máxima satisfacción y máxima contribución y utiliza todo su esfuerzo para ayudar al éxito de la compañía.

A su vez, desarrolla cinco niveles de compromiso:

Comprometido: Existe máxima contribución y máxima satisfacción. Gran esfuerzo y compromiso. Quieren permanecer en la compañía.

Casi comprometido: Existe media contribución y media satisfacción. Están cerca de permanecer en el grupo de comprometidos, por lo que la compañía debe prestarles atención, ya que son buenos candidatos para que sean llamados por otros empleadores.

Luna de miel y hámster: Existe alta satisfacción, pero baja contribución. El grupo de Luna de miel incluye a nuevos empleados de la compañía o de una

posición en particular. Están contentos, pero tienen aún poca claridad, es necesario que salgan de este estado para que sean más productivos. Por otra parte, el grupo de hámster trabaja arduo, pero en tareas poco significativas. Deben ser re direccionados a tareas relevantes para evitar la sobrecarga de otros empleados.

Choque y quemadores: Existe alta contribución, pero baja satisfacción. Estos empleados están desilusionados porque no alcanzan el éxito que buscan. Es probable que se vayan de la compañía o que se queden disminuyendo su rendimiento moviéndose al grupo de los no comprometidos.

No Comprometidos: Existe baja contribución y baja satisfacción. Están desconectados con las prioridades de la compañía. No están obteniendo lo que necesitan. Pueden contagiar al resto. Es necesario que la compañía analice si es posible comprometerlos, o en caso contrario lo mejor sería que se los aparte de la misma.

Adicionalmente, del estudio surge que existe una alta correlación entre el compromiso y la intención de permanecer en la compañía. Aquellos empleados que están comprometidos y deciden quedarse, lo harán por lo que podrán ellos mismos ofrecer, en cambio, los no comprometidos que se quedan, lo hacen por lo que ellos pueden obtener de la compañía. (Blessing White, 2013)

Deloitte University Press sostiene que hay que cambiar el enfoque con respecto al compromiso y focalizarse en convertir a la compañía en irresistible en vez de intentar mejorar el compromiso.

Por ello, elaboraron un modelo de compromiso en donde existen cinco elementos que colaboran para que la compañía sea irresistible.

El primero de ellos está relacionado con la significatividad del trabajo realizado. Es imprescindible para alcanzar el compromiso, que en cada puesto esté la persona correcta para llevar a cabo las tareas de forma exitosa y con autonomía, y que el trabajo en si tenga un significado para el empleado. Se recomiendan los equipos chicos y que exista tiempo para descansar.

El segundo elemento, apunta a fomentar buenos gerentes, principalmente de mandos medios, ya que son los que están en el día a día con la operación. Además, se hace hincapié en el establecimiento de objetivos claros que sean revisados regularmente, en el buen coaching, en el desarrollo de los líderes y en la simplificación del proceso de evaluación de los empleados.

Establecer una fuerza de trabajo humana, flexible y con inclusión conforma el tercer elemento. La diversidad del grupo de trabajo debe comenzar con el ejemplo de los líderes y además debe establecerse una cultura de reconocimiento.

El cuarto elemento se enfoca en la creación de oportunidades de crecimiento ya sea oportunidades de aprendizaje, desarrollo profesional o progresión de carrera.

Establecer un liderazgo con transparencia, visión y propósito es el último elemento. Los líderes deben transmitir inspiración e invertir en sus recursos.

La implementación debe estar impulsada por los líderes y el equipo de recursos humanos, y deben hacer encuesta de satisfacción periódicas. (DUP, 2015)

De la Rosa-Navarro y Carmona-Lavado, investigaron cómo la relación con el jefe puede hacer que sus colaboradores se comprometan con la organización.

Para ello partieron de la idea que el líder es el nexo entre la organización y sus empleados y es quien tiene que mostrar a ellos las intenciones y objetivos que tiene la organización comunicadas por sus superiores. Es el representante directo que tienen de la compañía.

Luego de realizar investigaciones, llegaron a la conclusión que si existe una relación de buena calidad el empleado va a tener una mejor imagen de la organización, lo que llevará a tener un mayor compromiso con la misma, pero también a percibir un mejor el clima de comunicación y el bienestar de la compañía. A su vez estas dos últimas percepciones ayudarán a aumentar el compromiso.

Por lo tanto, la compañía debe tener en cuenta que los líderes son piezas fundamentales ya son quienes en definitiva influyen en las percepciones de sus subordinados, motivan y retienen. Por ello deben asegurarse que tanto los líderes como las organizaciones estén orientados en la misma dirección (De la Rosa-Navarro y Carmona-Lavado, 2010)

7. AREAS CORPORATIVAS

De acuerdo a PWC, las áreas corporativas son quienes llevan a cabo las tareas especializadas que una compañía requiere en el día a día para cumplir con todos los requerimientos regulatorios y servir a las áreas operativas, ejemplos de las primeras serían recursos humanos, finanzas, tecnología, marketing, etc.

Actualmente, las compañías están exigiendo que los líderes tengan un rol más estratégico y que se busque la excelencia operacional mientras se busca reducir costos. Esto representa una oportunidad para los líderes de las áreas corporativa para que puedan focalizar sus actividades en aquellas que agreguen mayor valor y se alineen con la estrategia de la compañía.

Para que esto se pueda llevar a cabo, la empresa tendrá que establecer prioridades, alinear un modelo de operación para que las áreas corporativas puedan ajustarse a los pedidos y asegurarse de contar con los recursos adecuados. (PWC, 2012).

Kunisch, Muller-Stewens y Campbell, en “Why Corporate functions matters?” sostienen que actualmente las áreas corporativas han crecido, pero también han crecido las quejas hacia ellas por parte de las unidades de negocio ya que muy pocos líderes consideran que agregan un valor significativo.

Ellos consideran que las funciones corporativas atraviesan un ciclo que se compone de 4 pasos.

El primero de ellos es el de juventud y entusiasmo. Este período generalmente comienza cuando una unidad de negocio necesita soporte, y se crea el área para brindárselo. Los recursos serán nuevos en la compañía o provenientes de

otros proyectos, por lo que no tendrán la experiencia necesaria. Además, esta etapa es de mucha presión ya que al principio el trabajo es mayor a lo que se termina viendo como resultado. Los autores aconsejan que durante este período los objetivos a realizar sean claros y reducidos, que el equipo de trabajo esté formado por pocas personas con buenas capacidades y que se haga foco en determinadas partes de la compañía.

El segundo es el de adolescencia y ambición. Durante esta etapa, los líderes han logrado una relación con los gerentes de los negocios y consideran que deberían ofrecerles más. Cuando comienzan a ofrecer distintos servicios, la relación se complejiza y es probable que la misma se deteriore. Para evitar esto, los autores aconsejan que cada una de las actividades que se quieran agregar sean cotejadas con la estrategia de la empresa, para ver si realmente agregan valor y además se deberían revisar con los gerentes para que ellos puedan expresar su opinión acerca de las nuevas tareas.

El tercero tiene que ver con la madurez y las buenas prácticas. Una vez establecida, el líder se enfoca en mejorar su desempeño. Para ver en dónde se encuentran, en muchas ocasiones se comparan con otros y pierden el foco. Lo mejor en estos casos es reforzar las relaciones con las unidades de negocios y hacer encuestas de satisfacción.

El cuarto paso es el de cambio y supervivencia. Aquí las áreas corporativas se enfrentan a cambio y en muchos casos los líderes son reticentes a ello. En esos casos lo mejor sería cambiar al líder, empezar a hacer una revisión de las actividades desde cero para evaluar cuales agregan valor. (Kunisch, Muller-Stewens y Campbell,2014)

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

TRABAJO DE CAMPO

En este capítulo se describe el trabajo de campo realizado para alcanzar los objetivos descriptos en la introducción de esta tesis.

Se confeccionó una encuesta web en el sitio de Survey Monkey. La misma permite confeccionar la encuesta y compartir la URL con el público seleccionado. Una vez finalizada la misma, los datos fueron trabajados en Excel. En el Anexo I puede encontrarse la encuesta completa.

El objetivo de la encuesta fue obtener respuestas acerca de los factores que influyen a las distintas generaciones para iniciar, mantener o terminar la relación con el empleador.

Así mismo, los encuestados fueron separados de acuerdo al área de trabajo en la que se desarrollaban, ya sea operativa o corporativa.

El público objetivo fueron personas de las distintas generaciones que conviven hoy en el mundo laboral, que trabajen en relación de dependencia en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y zona metropolitana.

El contenido de la encuesta se basa en la investigación realizada en el marco teórico. En el mismo se fueron identificando los factores que influyen para que una persona ingrese a una compañía, decida permanecer allí o buscar una nueva oportunidad con otro empleador.

En primer lugar, se buscó ubicar al encuestado dentro de cada grupo mediante las siguientes preguntas:

- ¿A qué generación perteneces?
- ¿Hace cuánto tiempo entraste a la compañía en la que trabajas actualmente?
- ¿En qué tipo de área trabajas?

- ¿Cuántos empleadores has tenido?

Luego, la meta estuvo en identificar qué factores influyen para que la persona ingrese, continúe o decida cambiar de trabajo. Para ello se hicieron las siguientes preguntas y se solicitó puntuar a cada una de opciones de acuerdo a si la misma no influye, tiene influencia baja, media, alta, o influencia total.

Además, se otorgó la posibilidad al encuestado para que pudiera agregar otra observación que no esté en ese listado. A continuación, se detallan dichas preguntas y opciones para cada una de ellas:

- ¿Por qué elegiste entrar a la compañía en la que trabajas?
 - 1) Por ser una empresa prestigiosa y conocida
 - 2) Porque era la que te ofrecía mayor beneficio económico
 - 3) Porque fue recomendada por una persona de confianza o empleado
 - 4) Porque era la que te ofrecía mejores oportunidades de carrera
 - 5) Por ser una empresa que te brindaría seguridad laboral
 - 6) Por ser una empresa con alta responsabilidad social
 - 7) Porque la Universidad te exigía una pasantía
 - 8) Para adquirir experiencia
 - 9) Porque conocías que existía un buen ambiente laboral
 - 10) Por ser una empresa que presta buenos servicios a sus clientes

- ¿Por qué decidís quedarte?
 - 1) Por el clima laboral
 - 2) Porque te ofrecen oportunidades de carrera
 - 3) Porque tenés un buen líder
 - 4) Porque estás cómodo
 - 5) Porque es difícil afrontar un cambio de trabajo
 - 6) Porque la empresa tiene buenos beneficios
 - 7) Porque tu jefe cumple con tus expectativas
 - 8) Porque es una empresa prestigiosa y conocida
 - 9) Porque es una empresa que te brinda seguridad laboral

- 10) Porque es una empresa que tiene alta responsabilidad social
- 11) Por ser una empresa que presta buenos servicios a sus clientes

- ¿Por qué te irías?

- 1) Porque tu jefe no cumple con tus expectativas
- 2) Porque no te ofrecen oportunidades de carrera
- 3) Porque el clima laboral no es bueno
- 4) Porque crees que la empresa no se adapta a las nuevas generaciones y tendencias
- 5) Porque la empresa no cumple con lo que ha prometido
- 6) Porque la empresa no tiene buenos beneficios
- 7) Porque considerás que la empresa no tiene prestigio
- 8) Porque no te brinda seguridad laboral
- 9) Porque no tiene responsabilidad social
- 10) Porque la empresa no presta buenos servicios a sus clientes
- 11) Porque crees que es bueno trabajar en varias empresas durante tu carrera

Por último, se indagó acerca de la tolerancia que tiene cada persona para tomar la decisión de buscar un nuevo empleo cuando no está conforme con su actualidad laboral.

ANALISIS DE RESULTADOS

La encuesta fue realizada a 57 personas, 12 de ellas pertenecían a los Baby Boomers, 11 a la generación X y 34 a los Millennials.

El análisis se dividirá en 2 partes. Primeramente, se comparará a la generación Y con las otras generaciones, y después se analizará puntualmente a la generación Y, y se examinará si existen diferencias en las respuestas dependiendo del área en donde se trabaje: Corporativa u Operativa.

Comparación de Millennials con las otras generaciones

Luego de identificar a qué generación pertenecía cada individuo se consultó acerca del tiempo que llevaba trabajando con su actual empleador:

Cuadro 1: Tiempo de permanencia con actual empleador

Respuestas	Baby Boomers (1945-1963)		Generación X (1964-1979)		Generación Y (1980-2000)	
	#	%	#	%	#	%
De 0 a 2 años	0	0%	1	9%	9	26%
De 2 a 5 años	2	17%	2	18%	12	35%
De 5 a 10 años	4	33%	3	27%	11	32%
Más de 10 años	6	50%	5	45%	2	6%
Total	12	100%	11	100%	34	100%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el porcentaje de Millennials trabajando en una misma compañía por más de 5 años es significativamente menor en comparación con las otras generaciones. Dicho resultado puede atribuirse por un lado a la predisposición de dicha generación para cambiar de trabajo, pero también al

tiempo considerablemente menor que llevan perteneciendo a la fuerza de trabajo.

Por otra parte, se indagó cuántos empleadores ha tenido cada encuestado, arribando a los siguientes resultados:

Cuadro 2: Cantidad de empleadores

Respuestas	Baby Boomers (1945-1963)		Generación X (1964-1979)		Generación Y (1980- 2000)	
	#	%	#	%	#	%
1	5	42%	1	9%	6	18%
2	1	8%	0	0%	7	21%
3	0	0%	2	18%	8	24%
4	1	8%	2	18%	8	24%
Más de 4	5	42%	6	55%	5	15%
Total	12	100%	11	100%	34	100%

Fuente: Elaboración propia

De los mismos surge que el 50% de los Baby Boomers han trabajado con 3 empleadores o más, el porcentaje asciende a 91% para el caso de la generación X y al 62% para los más jóvenes.

Si bien para todas las generaciones, el 50% o más han tenido experiencia con varios empleadores, el tiempo en que han trabajado cada uno de ellos difiere. Por ejemplo, la generación Y ha pertenecido a la fuerza de trabajo pocos años en comparación con los Baby Boomers, pero los superan en cantidad de empleadores.

Posteriormente, se consultó cuáles eran las razones que los habían llevado a tomar la decisión de entrar a la compañía en la que trabajan actualmente. Cabe aclarar que tanto en esta pregunta, como en las próximas dos, se solicitó a los

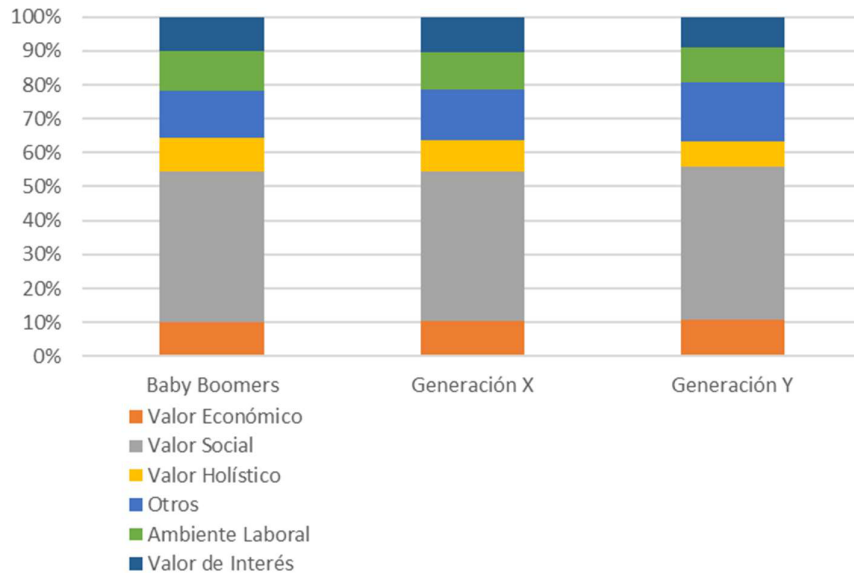
encuestado que valoricen cada una de las opciones. Luego, se otorgó un valor numérico a cada una de las opciones, siendo:

Opción	Valor
No influye	1
Influencia Baja	2
Influencia Media	3
Influencia Alta	4
Influencia Total	5

De dicho sondeo, se pudo observar que los Baby Boomers han priorizado el prestigio de la empresa, la seguridad laboral y el conocimiento de la existencia de un buen ambiente laboral. Por su parte la generación X y los Millennials, obtuvieron mayores puntajes en las opciones de seguridad laboral, oportunidades de carrera y adquisición de experiencia. En todos los casos se puede destacar que hay concordancia con lo estudiado en el apartado de Marca Empleadora, en donde se reconoce que el valor social es el priorizado para elegir una nueva oportunidad de trabajo.

En el siguiente gráfico se agrupan las respuestas de acuerdo a las 6 dimensiones de Verma y Ahmad, y además se agregan otras dimensiones, agrupadas dentro de Otros, las mismas están relacionadas con factores personales que llevan a tomar la decisión, más allá de lo que se piensa de la compañía. Por ejemplo, requisito de la universidad de realizar una pasantía.

Gráfico 2: ¿Por qué elegiste entrar?



Fuente: Elaboración propia

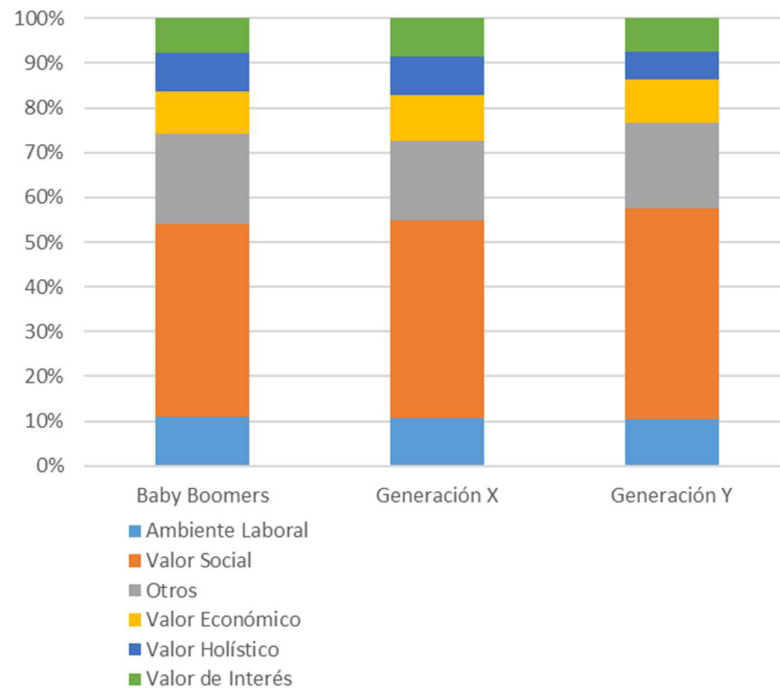
Luego, se enfocó en entender por qué cada generación decide continuar trabajando para su empleador. Las 3 generaciones coincidieron en que el clima laboral y la comodidad los lleva a elegir quedarse, los Baby Boomers y la generación X concuerdan también en que es esencial la seguridad laboral, y los últimos agregan también la importancia de los beneficios.

Por su parte los Millennials, destacan las oportunidades de carrera que les otorga su actual empleador.

Con respecto al impacto en dicha decisión de tener un buen líder, esa opción se encuentra en el puesto número 6 de 11 opciones para los Baby Boomes, 8 para los X y 4 para los Millennials.

A continuación, también se muestran estas opciones de acuerdo a las dimensiones del atractivo de una compañía. En este caso dentro de la dimensión Otros se incluyen aspectos que tienen que ver con la personalidad de la persona encuestada, por ejemplo, sentir dificultad para cambiar de trabajo.

Gráfico 3: ¿Por qué te quedás?



Fuente: Elaboración propia

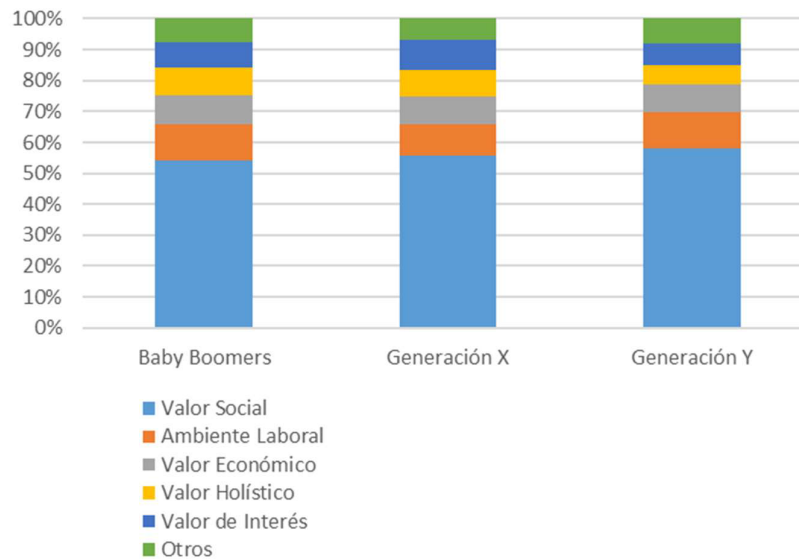
Después de averiguar por qué ingresar y continúan, se examinó por qué tomarían la decisión de buscar una nueva oportunidad laboral.

Las tres generaciones se irían si la empresa no cumple con lo prometido y si el clima laboral es malo. A su vez, las dos generaciones de mayor edad buscarían otra oportunidad en el caso que su actual empleador no les brinde seguridad laboral.

La generación Y destaca que si la empresa no le otorga oportunidades de carrera también empezaría a buscar nuevos horizontes.

En este caso también se observa la importancia del valor social para todas las generaciones. En el gráfico que continúa se pueden ver los porcentajes resultantes para esta pregunta abiertos por dimensiones:

Gráfico 4: ¿Por qué te irías?



Fuente: Elaboración propia

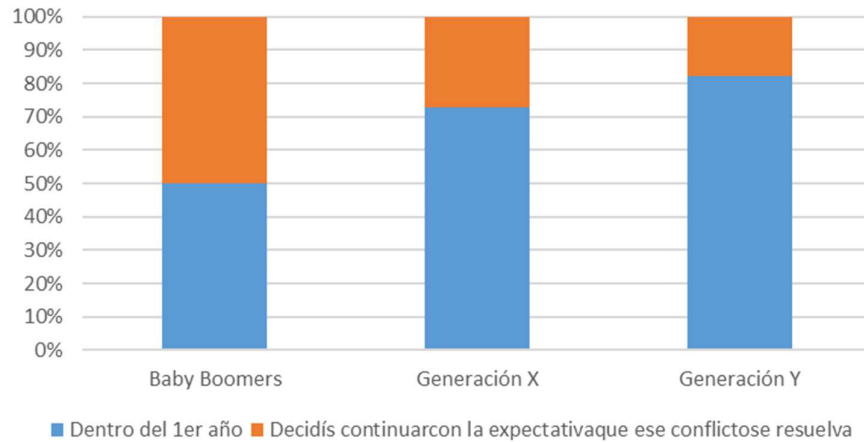
Luego, que el jefe no cumple con las expectativas, fue priorizado en el puesto 4 de 11 por los Millennials, mientras que los X y Baby Boomers lo ubican en los puntos 8 y 7 respectivamente.

Tanto para esta pregunta, como para la anterior, se demuestra la importancia de un buen líder para la generación Y en comparación con los otros encuestados.

Una vez que los interrogados respondían por qué dejarían a su actual empleador, se indagó cuánto tiempo tardarían en tomar dicha decisión.

De esas respuestas se puede observar que los más jóvenes son quienes tienen mayor tendencia a abandonar a su empleador dentro del primer año en darse cuenta, el porcentaje que considera eso asciende al 82%, luego los siguen la generación X con el 73% y finalmente los Baby Boomers con el 50%.

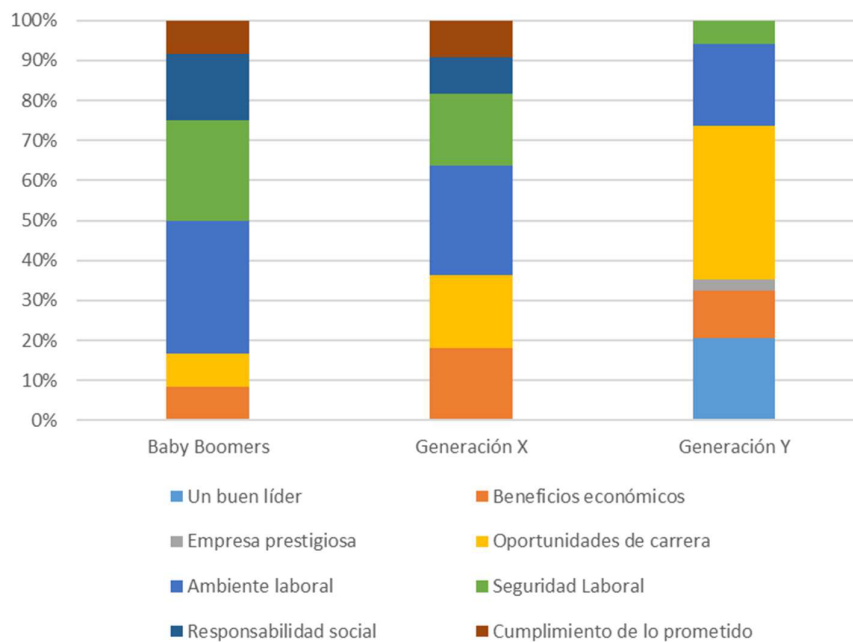
Gráfico 5: ¿Cuándo empezarías a buscar otro trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, con la última pregunta se buscó entender qué valoraban más en general, y también utilizarla como control de las anteriores.

Gráfico 6: ¿Qué valorás más?



Fuente: Elaboración propia

De esta forma se reafirman las respuestas anteriores. Todos priorizan el buen ambiente laboral.

Los Baby Boomers además valoran la seguridad laboral.

La generación X por su parte, también valora tener seguridad, pero no deja de lado las oportunidades de carrera ni los beneficios económicos.

Por otro lado, los Millennials, dan considerable importancia a las oportunidades de carrera y al desempeño de su superior.

Comparación de las distintas áreas en donde se desempeñan los Millennials

Dentro de los Millennials entrevistados el 56% trabaja en áreas corporativas y el otro 44% en operativas.

Al momento de indagar cuánto tiempo llevan trabajando con el actual empleador, no se encontraron diferencias significativas entre ambos grupos si se toman quienes han estado más de 5 años con el mismo empleador.

Cuadro 3: Tiempo de permanencia con actual empleador para cada área

Respuestas	Corporativa		Operativa	
	#	%	#	%
De 0 a 2 años	3	16%	6	40%
De 2 a 5 años	8	42%	4	27%
De 5 a 10 años	7	37%	4	27%
Más de 10 años	1	5%	1	7%
Total	19	100%	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, si se han encontrado diferencias al consultar cuántos empleadores han tenido, siendo aparentemente los de las áreas corporativas quienes tendrían mayor tendencia a cambiar de empleo.

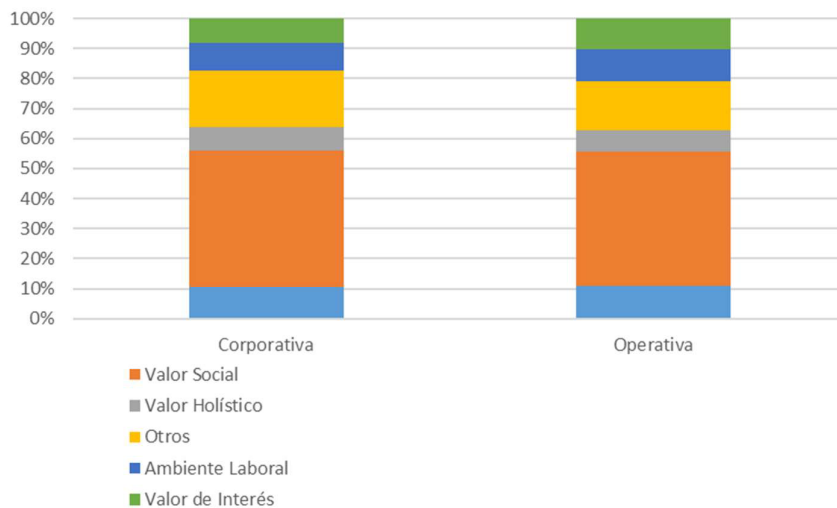
Cuadro 4: Cantidad de empleadores para cada área

Respuestas	Corporativa		Operativa	
	#	%	#	%
1	2	11%	4	27%
2	2	11%	5	33%
3	5	26%	3	20%
4	7	37%	1	7%
Más de 4	3	16%	2	13%
Total	19	100%	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Luego, la encuesta se enfocó en entender si existían diferencias en los factores que llevaron a ambos grupos a tomar la decisión de ingresar a la compañía actual. Ambos grupos coincidieron en las opciones más elegidas, es decir, priorizaron las oportunidades de carrera, la necesidad de adquirir experiencia y tener seguridad laboral. Por lo tanto, en ambos grupos prevaleció el valor social.

Gráfico 7: ¿Por qué elegiste entrar?



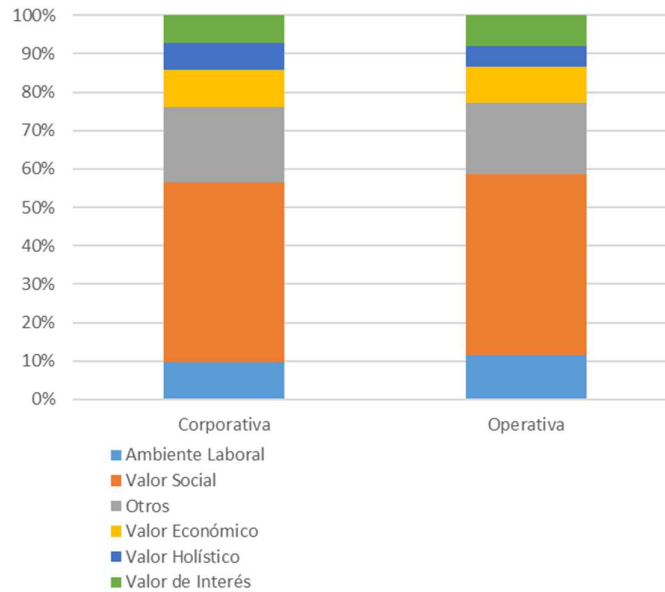
Fuente: Elaboración propia

Al momento de consultar acerca de qué factores influyen para que permanezcan trabajando para su actual empleador, ambos coincidieron en que es importante el clima laboral, un buen líder y sentirse cómodo. Los de las

áreas corporativas destacaron también la influencia de la seguridad laboral y los beneficios, mientras que los de las divisiones operativas, seleccionaron las oportunidades de carrera.

En el gráfico a continuación se destaca también para este punto el valor social:

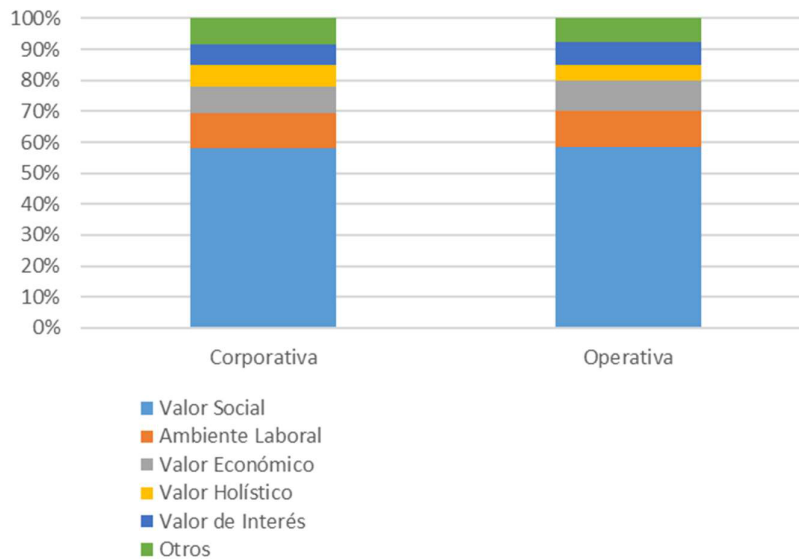
Gráfico 8: ¿Por qué te quedás?



Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, frente a la pregunta de por qué tomarían la decisión de buscar otra oportunidad laboral, ambos grupos coincidieron nuevamente en la importancia de un buen jefe, oportunidades de carrera, buen clima laboral y cumplimiento por parte de la empresa de lo prometido. La mayor parte de ellos incluidos dentro del valor social.

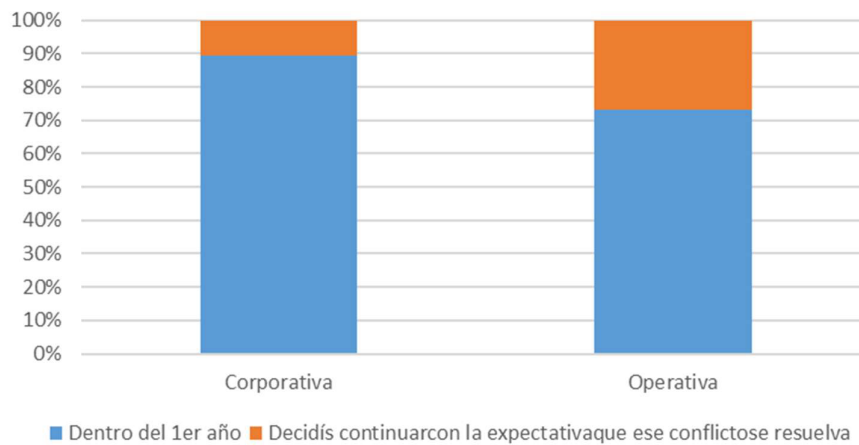
Gráfico 9: ¿Por qué te irías?



Fuente: Elaboración propia

La pregunta número 8, referida al tiempo que se tomaría cada encuestado para tomar la decisión de comenzar a buscar un nuevo empleo, demuestra que ambos grupos tienen poca tolerancia a sentirse frustrados. Si bien existen diferencias en los porcentajes, más del 70% de cada grupo considera que tomaría dicha decisión dentro del año de darse cuenta.

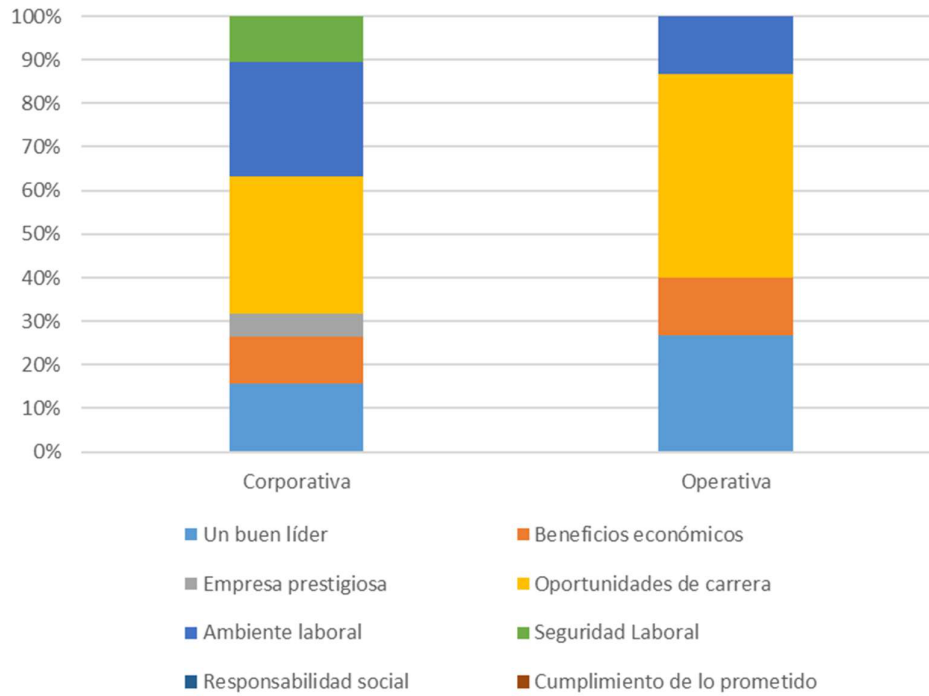
Gráfico 10: ¿Cuándo empezarías a buscar otro trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Por último, se cuestionó qué es lo que cada encuestado valor más, y se observó que los dos grupos priorizan las oportunidades de carrera, el ambiente laboral y un buen líder.

Gráfico 11: ¿Qué valorás más?



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS

Al comenzar esta investigación se buscaba comprender qué factores influyen en los trabajadores más jóvenes para tomar decisiones laborales de forma tal de ayudar a los líderes actuales con la problemática de rotación laboral en la que se encuentran.

La idea era no solo compararlo con las otras generaciones que actualmente conviven en el mundo laboral, sino también entender si dentro de la generación de Millennials existen diferencias de acuerdo al área en que se desempeñan.

En primer lugar, es necesario destacar la importancia del valor social como factor influyente para decidir. Se ha observado que, para ingresar, permanecer y abandonar a la compañía, es ello lo más importante. El clima laboral, las oportunidades de carrera, la seguridad laboral y el desempeño del jefe es lo más valorado.

Además, de esta investigación surge que los trabajadores de menor experiencia tienen menor tolerancia a la frustración, que era la principal hipótesis de este estudio. Ya que son quienes tienen mayor tendencia a abandonar a sus empleadores cuando consideran que cuestiones significativas para ellos en la relación empleado-empleador no se están cumpliendo.

Por otra parte, teniendo en cuenta la importancia que están cobrando las áreas corporativas en la actualidad se tuvo la intención de investigar si los líderes de dichas funciones deberían considerar aspectos particulares con sus equipos. Sin embargo, no se observaron tendencias significativas para ello.

Por lo expuesto anteriormente, se aconsejaría a las empresas que no descuiden los factores sociales, es decir que hagan foco en tener una buena marca empleadora, que atraiga y conserve a los empleados talentosos. También que inviertan tiempo para mejorar el clima organizacional y desarrollar de buenos líderes. Esos aspectos son fundamentales para tener la fuerza necesaria para llevar a cabo sus objetivos corporativos.

BIBLIOGRAFIA

Bersin, J. (2015, January 26). Becoming irresistible: A new model for employee engagement. Retrieved December 2015 from Deloitte University Press website: <http://dupress.com/>

Blasco- López, M. Rodríguez-Tarodo, A. Fernández-Lores, S. (2014) Employer branding: a multinational research on the construction of employer brand. *Universia Business Review*. Issue 44, p34-53. 20p.

Bonaiuto, M. De Dominicis, S. Illia, L. Rodríguez-Cánovas, B. Lizzani, G. (2013, Noviembre/Diciembre) Managing employer brand attributes to attract potential future leaders. *Journal of Brand Management*. Vol. 20 Issue 9, p779-792.

de la Rosa-Navarro, M. Carmona-Lavado, A. (2010) Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*. Issue 26, p112-132.

DeVaney, S. (2015, Noviembre) Understanding the Millennial Generation. *Journal of Financial Service Professionals*. Vol. 69 Issue 6, p11-14. 4p.

Eisenberger, R. Stinglhamer, F. Vandenberghe, C. Sucharski, I. Rhoades, L. (2002, Junio) Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87 Issue 3, p565-573.

Employee Engagement Research Report: Beyond the Numbers: A Practical Approach for Individuals, Managers and Executives. (2013). Retrieved September 26, 2016, from Blessing White website: www.blessingwhite.com

Erickson, T. (2008, February). Task, not time: Profile of Gen Y Job. *Harvard People Review*.

Gallicano, T. Curtin, P. Matthews, K. (2012) I Love What I Do, But... A Relationship Management Survey of Millennial Generation Public Relations

Agency Employees. *Journal of Public Relations Research*. Vol. 24 Issue 3, p222-242

Generation Y: powerhouse of the global economy. (2009). Retrieved December 29, 2015, from Deloitte University Press website: <http://dupress.com/>

Gursoy, sD. Maier, T. Chi, C. (2008) Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*. 27(3):448-458

Hershatler, A. Epstein, M. (2010, Junio) Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 25, Issue 2, p. 211-223

Hewitt, F. (2016, Junio) Why Baby Boomers and Millennials make great friends. *NZ Business + Management*. Vol. 30 Issue 5, pM16-M17. 2p.

Houlihan, A. (2016, Junio) The new melting pot: effectively lead different generations in the workplace. *Supervision*. Vol. 77 Issue 6, p3-5. 3p.

Ireland, R. Van Auken, P. Lewis, P. (1978) An investigation of the relationship between organization climate and communication climate. *Journal of Business Communication*. Vol. 16 Issue 1, p3-10.

Johnson, M. (2015, Marzo) Stop Talking About Work/Life Balance! TEQ and the Millennial Generation. *Workforce Solutions Review*. Vol. 6 Issue 2, p4-7. 4p.

Johnson, W; Anderson, A. (2016, Febrero) Perspective-Taking Skills for a Multigenerational Workforce TD: *Talent Development*. Vol. 70 Issue 2, p70-73.

Kim, H (2007, Abril) A Multilevel Study of Antecedents and a Mediator of Employee—Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*. Vol. 19 Issue 2, p167-197.

Kunisch, S. Müller-Stewens, G. Campbell, A. (2014, Diciembre) Why corporate functions stumble. Harvard Business Review. Vol. 92 Issue 12, p110-117.

Kwan, A., Neveras, N., Schwartz, J., Pelster, B., Erickson, R., & Szpaichler, S. (2013, January 23). Talent 2020: Surveying the Talent Paradox from the Employee Perspective. Retrieved December 2015 from Deloitte University Press website: <http://dupress.com/>

La Nación Economía. (2015, August 2). [Los millennials van por el cambio constante]. La Nación. Retrieved from <http://www.lanacion.com.ar/1815527-los-millennials-van-por-el-cambio-constante>

Lan Ni (2007) Refined understanding of perspectives on employee-organization relationships. Journal of Communication Management. Vol. 11 Issue 1, p53-70.

McGlone, T. Spain, J. McGlone, V. (2011, Julio/Agosto) Corporate Social Responsibility and the Millennials. Journal of Education for Business. Vol. 86 Issue 4, p195-200.

Millennials at work: Reshaping the workplace. (2011). Retrieved December 29, 2015, from PwC website: <http://www.pwc.com/>

Molinari, P. (2011). Turbulencia generacional. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Moroko, L. Uncles, M. (2008, Diciembre) Characteristics of successful employer brands. Journal of Brand Management. Vol. 16 Issue 3, p160-175.

Ng, E. Schweitzer, L. Lyons, S. (2010, Junio) New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. Journal of Business and Psychology. Vol. 25, Issue 2, p. 281-292.

North, M., Fiske S. (2015, Octubre). Intergenerational resource tensions in the workplace and beyond: Individual, interpersonal, institutional, international. Research in Organizational Behavior 2015. 35:159-179

Prettner, K., Canning, D (2014, Mayo). Increasing life expectancy and optimal retirement in general equilibrium. *Economic Theory* Vol. 56, issue 1, 191-217

Reuteman, R (2015, Marzo) Generation gaps. *Entrepreneur*. Vol. 43 Issue 3, p42-48.

Roque Gomes, D. Neves, J. (2010, Diciembre) Employer Branding Constrains Applicants' Job Seeking Behaviour? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 26(3):223-234

Safatle, P. (2015, August 25). [Los empleados argentinos cambian de trabajo cada 2 años]. *Infobae*. Retrieved from <http://www.infobae.com/2015/08/25/1750472-los-empleados-argentinos-cambian-trabajo-cada-2-anos>

Schneider, B. (1980) The Service Organization: Climate Is Crucial. *Organizational Dynamics*. Vol. 9 Issue 2, p52-65.

Schneider, B. Gunnarson, S. Niles-Jolly, K (1994) Creating the Climate and Culture of Success. *Organizational Dynamics*. Vol. 23 Issue 1, p17-29.

Schneider, B. Reichers, A. (1983) ON THE ETIOLOGY OF CLIMATES. *Personnel Psychology*; Spring83, Vol. 36 Issue 1, p19-39, 21p

Singh, S. (2011, Junio) Global Business Review. *South Asian Journal of Management*. Vol. 12 Issue 2, p353-354, 2p.

Stein, Joel; Sanburn, Josh. (2013, Mayo) The New Greatest Generation. *Time*. Vol. 181 Issue 19, p26. 8p.

The new functional agenda: How corporate functions can add value in a new strategic era. (2012). Retrieved September 26, 2016, from Strategy PwC website: www.strategyand.pwc.com

Thompson, C. Gregory, J. (2012). Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention. *The Psychologist-Manager Journal* Vol. 15 Issue 4, p237-246. 10p.

Verma, D. Ahmad, A. (2016, Marzo) Employer Branding: The Solution to Create Talented Workforce. *IUP Journal of Brand Management*. Vol. 13 Issue 1, p42-56.

Wilden, R. Gudergan, S. Lings, I. (2010, Febrero) Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*. Vol. 26 Issue 1-2, p56-73

ANEXO I

Encuesta

* 1. ¿A qué generación pertenecés?

- Tradicionalistas (1900-1944)
- Baby Boomers (1945-1963)
- Generación X (1964-1979)
- Generación Y (1980-2000)

* 2. ¿Hace cuánto tiempo entraste a la compañía en la que trabajas actualmente?

- De 0 a 2 años
- De 2 a 5 años
- De 5 a 10 años
- Más de 10 años

* 3. ¿En qué tipo de área trabajas?

- Servicios
- Producción
- Recursos Humanos
- IT
- Administración y Finanzas
- Investigación y Desarrollo
- Marketing
- Ventas
- Compras
- Legales
- Otros (Por favor especifique)

* 4. ¿Cuántos empleadores has tenido?

- Ninguno
 1
 2
 3
 4
 Más de 4

* 5. ¿Por qué elegiste entrar a la compañía en la que trabajas?

	No influye	Influencia Baja	Influencia Media	Influencia Alta	Influencia Total
Por ser una empresa prestigiosa y conocida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque era la que te ofrecía mayor beneficio económico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque fue recomendada por una persona de confianza o empleado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque era la que te ofrecía mejores oportunidades de carrera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por ser una empresa que te brindaría seguridad laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por ser una empresa con alta responsabilidad social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque la Universidad te exigía una pasantía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para adquirir experiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque conocías que existía un buen ambiente laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por ser una empresa que presta buenos servicios a sus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otras observaciones:

* 6. ¿Por qué decidís quedarte?

	No influye	Influencia Baja	Influencia Media	Influencia Alta	Influencia Total
Por el clima laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque te ofrecen oportunidades de carrera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque tenés un buen líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque estás cómodo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque es difícil afrontar un cambio de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque la empresa tiene buenos beneficios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque tu jefe cumple con tus expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque es una empresa prestigiosa y conocida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque es una empresa que te brinda seguridad laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque es una empresa que tiene alta responsabilidad social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por ser una empresa que presta buenos servicios a sus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otras observaciones

* 7. ¿Por qué te irías?

	No influye	Influencia Baja	Influencia Media	Influencia Alta	Influencia Total
Porque tu jefe no cumple con tus expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque no te ofrecen oportunidades de carrera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque el clima laboral no es bueno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque creés que la empresa no se adapta a las nuevas generaciones y tendencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque la empresa no cumple con lo que ha prometido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque la empresa no tiene buenos beneficios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque considerás que la empresa no tiene prestigio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque no te brinda seguridad laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque no tiene responsabilidad social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque la empresa no presta buenos servicios a sus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque creés que es bueno trabajar en varias empresas durante tu carrera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otras observaciones



* 8. Si alguna de las opciones elegidas en el punto anterior sucede. ¿Cuánto tiempo crees que tardarás en comenzar buscar un nuevo empleo?

- Desde el momento que te das cuenta de esa situación
- A partir de los 6 meses luego de darse cuenta
- A partir del año luego de darse cuenta
- Decidís continuar con la expectativa que ese conflicto se resuelva

* 9. ¿Qué valoras más?

- Un buen líder
- Buenos beneficios económicos
- Trabajar en una empresa prestigiosa
- Oportunidades de carrera
- Buen ambiente laboral
- Seguridad laboral
- Responsabilidad social
- Que la empresa cumpla con lo que ha prometido

Enviar