



Trabajo Final de Práctica Profesional

Lic. En Administración y Gestión Empresarial

*“La Cultura Organizacional de las PyMES y
las expectativas laborales de los
Millennials”*

Autores:

- Allende, Daiana Antonella
- Cabrera, Melanié Solange
- Di Scullo, Marina Antonella (marina.antonella.d@gmail.com)

Tutor: Mayra Junyent

Diciembre de 2019



RESUMEN

La presente investigación estudiará cómo la cultura organizacional de las Pequeñas y Medianas Empresas de la industria metalúrgica, situadas en el Partido de General San Martín, influye en el diseño de las estrategias de motivación utilizadas para cumplir con las expectativas laborales de los jóvenes profesionales de la generación Millennials, que tienen entre 22 y 28 años.

Este caso de estudio, estará centrado en la cultura organizacional de las PyMES y en describir las expectativas que poseen los jóvenes profesionales Millennials con respecto al trabajo. El mismo tendrá un diseño de tipo descriptivo, dado que esta temática cuenta con abundante material bibliográfico de fácil acceso y material de estudio utilizado a lo largo de la carrera de Lic. en Administración.

Se llevará a cabo el testeo de la muestra a través de encuestas a jóvenes profesionales de la generación Millennials, que tienen entre 22 y 28 años, para conocer cuáles son sus expectativas laborales y cómo es la relación que tienen con su empleo.

En la última etapa del presente trabajo, se expondrán las conclusiones alcanzadas que derivan de todo el proceso de análisis.



PALABRAS CLAVE

Este Trabajo Final de Práctica Profesional, estará basado en el desarrollo conceptual de cinco palabras claves:

- Pequeñas y Medianas Empresas metalúrgicas
- Cultura organizacional
- Generaciones
- Millennials
- Expectativas laborales



ÍNDICE

RESUMEN.....	2
PALABRAS CLAVE	3
ÍNDICE	4
INTRODUCCIÓN.....	6
OBJETIVOS	7
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	8
HIPÓTESIS	9
MARCO TEÓRICO	10
Pequeñas y Medianas Empresas metalúrgicas:.....	11
Cultura Organizacional:.....	12
Generaciones:.....	14
Expectativas laborales:	16
CAPÍTULO I: PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.....	17
Ventas totales anuales	18
Actividades incluidas	19
Cantidad de empleados	20
Ventajas de una PyME.....	21
Desventajas de una PyME	22
Estructura de una PyME	23
Carencia de gestión en Recursos Humanos.....	24
Carencia de estrategia	25
CAPÍTULO II: CULTURA ORGANIZACIONAL.....	26
Tipos de cultura.....	29
Marcos de referencias culturales.....	31
Cómo mantener viva una cultura.....	34
Como aprenden la cultura los empleados	36
CAPÍTULO III: GENERACIONES	37
Generaciones predecesoras a los Millennials.....	38



Millennials (Generación Y)	41
Diferencias entre los Millennials y las empresas respecto al mundo laboral	44
CAPÍTULO IV: EXPECTATIVAS LABORALES	46
Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow	47
Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg	49
Teoría de las expectativas de Víctor Vroom	50
Enfoque de las expectativas de la Generación Y	51
CAPÍTULO V: INVESTIGACIÓN DE CAMPO	54
Perfil de los encuestados	54
Análisis de los resultados obtenidos	55
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	60
Conclusión Daiana Allende	61
Conclusión Melanié Cabrera	62
Conclusión Marina Di Scullo	64
Conclusión grupal	66
BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXO I: ENCUESTA	70
ANEXO II: GRÁFICOS	73



INTRODUCCIÓN

Actualmente, en las empresas coexisten diversas generaciones de profesionales y cada una de ellas tiene sus propias cualidades, características y expectativas.

Se puede observar que la mayoría de las empresas no logran detectar los requerimientos que las nuevas generaciones de profesionales tienen y esperan de un trabajo. Es por ello, que este Trabajo Final de Práctica Profesional pretende investigar cómo la cultura organizacional impacta en el entendimiento por parte de los empleadores, de esas expectativas laborales que los jóvenes profesionales de la generación Millennials tienen.

Se optará por el análisis de las Pequeñas y Medianas Empresas de la industria metalúrgica ya que las mismas abundan en el Partido de General San Martín, lugar denominado “*La Capital de la Industria*” desde hace más de 30 años. Este tipo de compañías, en su gran mayoría, son familiares, tradicionalistas y rutinarias, y en consecuencia no perciben los cambios que suceden en su entorno.

Por otro lado, se dirigirá el estudio hacia los jóvenes profesionales pertenecientes a la generación Millennials, que tienen entre 22 y 28 años, porque se destacan frente a las generaciones predecesoras en cuanto a su concepción del trabajo, a lo que esperan del mismo y la relación de éste con su vida personal.



OBJETIVOS

- Entender cómo la cultura organizacional de las Pequeñas y Medianas Empresas de la industria metalúrgica situadas en el Partido de General San Martín, influye en el diseño de las estrategias de motivación para cumplir con las expectativas laborales de los jóvenes profesionales de la generación Millennials, que tienen entre 22 y 28 años.
- Analizar cuáles son los intereses y valores de la generación Millennials para comprender qué los motiva, qué buscan al momento de elegir un trabajo y que esperan de un empleador.



SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Las Pequeñas y Medianas Empresas se encuentran en proceso de replanteamiento del diseño de sus estrategias motivacionales, con el fin de satisfacer las expectativas que tienen los jóvenes profesionales de la generación Millennials, pero en muchas ocasiones no están teniendo éxito para concretarlo. Esto surge debido a que tanto las organizaciones como los jóvenes profesionales de esta generación, no persiguen los mismos objetivos e intereses.

Actualmente, los jóvenes están requiriendo nuevas razones para permanecer en una compañía que no necesariamente están relacionadas con el dinero, si no, con otro tipo de elementos: horarios flexibles, *home office*, beneficios relacionados con extensión de licencias, buen ambiente laboral, equilibrio entre la vida personal y laboral, capacitación permanente, identificación con la organización en la que trabajan, desarrollo de carrera y experiencia profesional.

Frente a estos cambios requeridos por las nuevas generaciones, las empresas no pueden permanecer estáticas, y deben aplicar medidas para mantener a sus trabajadores contentos y satisfechos, diseñando de manera eficiente las estrategias para lograrlo. Si esto no sucede, comenzarán a perder su capital más importante, el capital humano.



HIPÓTESIS

“La cultura organizacional, de las Pequeñas y Medianas Empresas de la industria metalúrgica situadas en el Partido de General San Martín, es un obstáculo para el diseño de estrategias de motivación que se alineen con las expectativas laborales que tienen los jóvenes profesionales de la generación Millennials, entre los 22 y 28 años de edad. Esto provoca, que los mismos estén descontentos con lo que les brinda la organización y migren de ella, generando una alta rotación de personal y altos costos de selección y capacitación.”



MARCO TEÓRICO

Según la hipótesis planteada, se desarrollarán los conceptos y definiciones consideradas claves para el entendimiento de la investigación, de esta manera se situará al lector dentro del objeto de análisis para comprender el desarrollo del presente trabajo.

En primer lugar, se definirá el concepto global de la Tesis: Pequeñas y Medianas Empresas pertenecientes a la industria metalúrgica, luego nos adentraremos en la cultura que poseen este tipo de compañías y en las características que tienen las distintas generaciones que conviven en ella, haciendo foco en la generación Millennials y en sus expectativas laborales.



Pequeñas y Medianas Empresas metalúrgicas:

Según la página web oficial de AFIP, se define a una Pequeña y Mediana Empresa de la siguiente manera:

“Una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno los estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria o minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría.”¹

Por otra parte, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), define a las PyMES como:

“Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) constituyen más del 90% de las empresas en la mayoría de los países del mundo. Las Pymes son la fuerza impulsora de un gran número de innovaciones y contribuyen al crecimiento de la economía nacional mediante la creación de empleo, las inversiones y las exportaciones.”²

Esta investigación se centra particularmente en el estudio de las PyMES de la industria metalúrgica, ya que como mencionamos con anterioridad, predominan en el Partido de General San Martín. Según un estudio de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) realizado en el año 2017, este tipo de industria representa el 90% de los establecimientos industriales en San Martín.³

Según Jorge Luis González Velázquez, en su libro Metalurgia Mecánica (2003)⁴: *“La metalurgia mecánica, es una disciplina que tiene que ver, principalmente, con el desempeño de los metales bajo la acción de fuerzas externas, que se manifiestan como cargas o tracciones; básicamente es una ciencia que se dedica al estudio y comprensión de los fenómenos de esfuerzo y de formación de cuerpos sólidos metálicos”.*

¹ <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

² https://www.wipo.int/sme/es/about_sme.html

³ <https://uomsanmartin.org.ar/site/mas/declaracion-de-emergencia-pyme-en-san-martin/>

⁴ JORGE LUIS GONZÁLEZ VELÁZQUEZ. “Metalurgia Mecánica”, Limusa, 2003.



Cultura Organizacional:

Ya expuesto el concepto global del presente trabajo, las Pequeñas y Medianas Empresas metalúrgicas, resulta sustancial describir la cultura organizacional destacando los puntos más relevantes de ella. Cada compañía posee una cultura única e irrepetible, existen tantas empresas como culturas, es decir, es una relación lineal.

Según Stephen P. Robbins y Mary Coulter en su libro Administración (2014)⁵, definen cultura organizacional de la siguiente manera:

“La cultura organizacional suele describirse en términos de valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que estos actúan y distinguen a la organización entre todas las demás. En casi todas las organizaciones estas prácticas y valores compartidos han evolucionado con el paso del tiempo y determinan, en gran medida, sus usos y costumbres”.

Idalberto Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos (2007)⁶ describe a la cultura como: *“(…) una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura y con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables se debe observar, analizar e interpretar continuamente. La cultura organizacional influye en el clima que existe en la organización.”.*

Por su parte, Stephen Robbins y Timothy Judge en el libro Comportamiento Organizacional (2013)⁷ definen la cultura:

“La cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de una organización. Por tanto, se debería esperar que individuos con diferentes antecedentes o distintos niveles en la organización tiendan a describir la cultura organizacional en términos similares.”

⁵ STEPHEN P. ROBBINS y MARY COULTER. “Administración”, Pearson, 2014

⁶ IDALBERTO CHIAVENATO. “Administración de Recursos Humanos”, Mc Graw Hill, 2007.

⁷ STEPHEN ROBBINS y TIMOTHY JUDGE. “Comportamiento Organizacional”, Pearson, 2013.



El autor William Ouchi en su libro Teoría Z (1982)⁸ afirma que *“La cultura común crea un ambiente de coordinación que facilita considerablemente el proceso de toma de decisiones y la planeación de asuntos específicos”*.

Deal y Kennedy en el libro “Culturas Corporativas” (1985)⁹ señalan que la cultura produce un efecto importante en el éxito de los negocios. Deducen que la organizacional está estrechamente ligada con la gestión del conocimiento organizacional.

Partiendo de las definiciones expuestas, podemos describir las características más relevantes de la cultura organizacional que luego se abordarán en profundidad en el desarrollo de este trabajo.

La cultura de una empresa debe ser:

- Capaz de adaptarse, para poder enfrentar los cambios y requerimientos del entorno en el que se desarrolla.
- Influir en la forma en que se perciben las cosas.
- Transgeneracional, debe poder transmitirse de una generación a otra.

⁸ WILLIAM OUCHI. “Teoría Z”, Fondo Educativo Interamericano, 1982.

⁹ DEAL y KENNEDY. “Culturas Corporativas”, Fondo Educativo Interamericano, 1985.



Generaciones:

Otro aspecto que resulta importante definir para luego adentrarse en el desarrollo de la investigación, son los distintos tipos de generaciones que conviven en una empresa, haciendo foco en la generación Millennials, dado que es la que se destaca frente a sus predecesoras.

Según Ogg y Bonvalet en su libro *Baby Boomers a Mobile Generation* (2006)¹⁰, define generación como: *“Un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores”*.

Por otro lado, Gary Dessler & Ricardo Varela, en *Administración de Recursos Humanos* (2009)¹¹, hacen referencia a las generaciones, destacando sus diferencias en cuanto a las concepciones:

“Algunos expertos señalan que el siguiente grupo de trabajadores más jóvenes podría tener diferentes valores relacionados con el trabajo, en relación con sus predecesores. Por ejemplo, con base en un estudio, se descubrió que los empleados mayores suelen estar más centrados en el trabajo (más enfocados en el trabajo que en la familia en lo referente a sus decisiones de carrera); mientras que los empleados más jóvenes tienden a centrarse más en la familia o en ambos aspectos (equilibrando así la vida familiar y la vida laboral).”

A fin de establecer cómo está compuesta cada generación, nos basaremos en los rangos detallados por la autora Paula Molinari en su libro *Turbulencia Generacional* (2017)¹²:

“Actualmente, en el mercado conviven cuatro generaciones, cada una con su respectiva mentalidad, que identifican con ciertos rasgos comunes.

Los tradicionalistas: Nacidos entre 1900 y 1945. Este nombre agrupa a dos generaciones con mentalidades muy similares.

¹⁰ JIM OGG & CATHERINE BONVALET. “Baby Boomers a Mobile Generation”, The Bardwell Press, 2011.

¹¹ GARY DESSLER & RICARDO VARELA. “Administración de recursos humanos”, Pearson, 2009.

¹² PAULA MOLINARI. “Turbulencia generacional”, Temas grupo editorial, 2017.



Los baby boomers: Nacidos entre 1945 y 1964. Este nombre refleja la explosión demográfica que se produce en medio del optimismo por la reconstrucción de la posguerra.

La generación X: Son los nacidos entre 1964 y 1980, en una época de estancamiento en la tasa de crecimiento de la población.

La generación Y: Nacidos entre 1981 y 2000. También conocidos como los Millennials (los del Milenio). Hijos de los Baby Boomers, nacen en una época de nuevo crecimiento demográfico.”



Expectativas laborales:

Resulta necesario explorar y tener en cuenta las expectativas que tienen los jóvenes de la generación Millennials con respecto al trabajo y a la relación de éste con su vida personal.

Por un lado, la Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom, es una de las explicaciones más aceptadas de las teorías de motivación contemporáneas. Esta teoría, plantea que *“(...) a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados”*¹³.

Por otro lado, según el autor Santiago Lazzatti en su obra *El Cambio del Comportamiento en el Trabajo (2008)*¹⁴, las expectativas están comprendidas dentro de las condiciones circunstanciales que influyen en el comportamiento humano. Este autor, señala que tanto las características personales como las condiciones circunstanciales de cada persona, influyen en las competencias y en la motivación, lo que, a su vez, son causa del comportamiento y de los resultados.

Para el adecuado desarrollo del presente trabajo, se describe el término de expectativas como las exigencias y demandas que tienen los jóvenes profesionales de la generación Millennials. Se puede decir, que las expectativas de una generación, son determinantes en su comportamiento, afectando de esta manera su vida laboral y la relación con su empleador.

¹³ STEPHEN ROBBINS y TIMOTHY JUDGE. “Comportamiento Organizacional”, Pearson, 2013.

¹⁴ SANTIAGO LAZZATI. “El Cambio Del Comportamiento En El Trabajo”, Gránica, 2008.



CAPÍTULO I: PEQUEÑAS Y

MEDIANAS EMPRESAS

En el presente capítulo se desarrollarán las características de las Pequeñas y Medianas Empresas, abordando también sus ventajas y desventajas.

Tal como se mencionó en el Marco Teórico, una PyME se puede clasificar en una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en Argentina. A su vez, las Pequeñas y Medianas Empresas se clasifican teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- Las ventas totales anuales;
- La actividad que realiza;
- El valor de sus activos, los mismos no deben superar los \$ 193.000.000 (Pesos Ciento Noventa y Tres Millones con 00/100);
- La cantidad de empleados según rubro o sector de la empresa.

Ventas totales anuales

Los ingresos de ventas anuales, no deben superar los topes establecidos en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1:

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12.710.000	6.740.000	23.560.000	21.990.000	10.150.000
Pequeña	75.380.000	40.410.000	141.680.000	157.740.000	38.180.000
Mediana - Tramo 1	420.570.000	337.200.0000	1.190.400.000	986.080.000	272.020.000
Mediana Tramo 2	630.790.000	481.570.000	1.700.590.000	1.441.090.000	431.450.000

Fuente: AFIP ¹⁵

Tal como se expone en el Cuadro N° 1, los ingresos de ventas por año de una Pequeña y Mediana empresa de la industria metalúrgica no deben superar los Pesos Mil Cuatrocientos Cuarenta y Un Millones Noventa Mil con 00/100 (\$ 1.441.090.000). A su vez, el monto mínimo de ventas es de Pesos Veintiún Millones Novecientos Noventa Mil con 00/100 (\$21.990.000).

¹⁵ <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>



Actividades incluidas

Partiendo del Cuadro N°1, las actividades incluidas para que una empresa sea considerada como una PyME son la construcción, los servicios, el comercio, la industria y la minería y el sector agropecuario.

No se consideran como Pequeñas y Medianas Empresas aquellas organizaciones que realicen el siguiente tipo de actividades: los servicios de hogares privados que contratan servicio doméstico; servicios de organizaciones y órganos extraterritoriales; la administración pública, defensa y seguridad social obligatoria y, por último, los servicios relacionados con los juegos de azar y las apuestas.

Dentro del tipo de actividad industria y minería se encuentra la industria estudiada, la industria metalúrgica, que se define como la industria encargada del tratamiento y la transformación de los metales que son elaborados para ser utilizados en diversas áreas.

La permanencia de la industria metalúrgica es de suma importancia para la economía de una región, porque relaciona actividades del sector primario, como la extracción de la materia prima a través de la minería, y también del sector secundario, como los procesos que agregan valor a esos elementos.

Cantidad de empleados

Según la actividad que realiza la organización y teniendo en cuenta la categoría que se encuentra, se debe cumplir con la siguiente cantidad de empleados:

Cuadro N° 2:

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana - Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana Tramo 2	590	535	345	655	215

Fuente: AFIP ¹⁶

Tal como se ve reflejado en el Cuadro N° 2, la cantidad de empleados que debe tener una Pequeña y Mediana Empresa de la industria metalúrgica va desde los 15 (Quince) a los 665 (Seiscientos Sesenta y Cinco) empleados.

Para continuar con el desarrollo de las características de las Pequeñas y Medianas Empresas, profundizaremos el estudio de sus ventajas y desventajas que permitirá conocer aún más las particularidades de las mismas.

¹⁶ <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

Ventajas de una PyME

- Menor estructura y toma de decisiones: Al tener una baja departamentalización es más viable tener un contacto directo con los responsables de cada área, reduciendo así los tiempos en la toma de decisiones.
- Principales empleadores de mano de obra: Las Pequeñas y Medianas Empresas son la principal fuente de contratación laboral, por ello pagan una remuneración la cual se traduce en poder de compra y da vida a nuevos negocios.
- Atención personalizada de clientes: Los clientes representan un pilar fundamental en las PyMES, por ello se les brinda una atención exclusiva para que los mismos sean leales al bien/servicio ofrecido.
- Carácter pionero: Las Pequeñas y Medianas Empresas nacen con emprendimientos novedosos, desarrollando un bien o servicio inédito.
- Especialización en el bien/servicio producido o comercializado: A diferencia de la mayoría de las grandes empresas, las PyMES se dedican íntegramente al desarrollo, producción y/o comercialización de un bien o servicio específico.





Desventajas de una PyME

- **Sensibilidad a los cambios económicos:** Las Pequeñas y Medianas Empresas son las más susceptibles a los cambios económicos, ya que no poseen la estructura y el presupuesto suficiente para enfrentarlos.
- **Bajo presupuesto y altos costos de financiamiento:** Cuentan con recursos limitados y no tienen fácil acceso al crédito, ya que son consideradas de riesgo alto.
- **Retraso tecnológico:** Desarrollar y mantener bienes y servicios únicos en el mercado es costoso. La infraestructura de las Pequeñas y Medianas Empresas suele ser obsoleta, ya que no destinan la inversión necesaria para la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías.
- **Falta de comunicación:** La información es escasa, insuficiente, no se tiene a tiempo y se atesora en el ápice de la organización. Las áreas no funcionan sistemáticamente, no se produce comunicación horizontal y la poca información que se transmite va a de arriba hacia abajo, sin provocar la retroalimentación necesaria para mejorar la eficiencia en la toma de decisiones y la motivación del personal.
- **Falta de estructura definida:** Las Pequeñas y Medianas Empresas carecen de una estructura organizacional, que impide la vinculación con los distintos departamentos y con las líneas de autoridad. Esto provoca, falta de comunicación y coordinación entre las áreas.
- **Carencia de gestión en Recursos Humanos:** Una PyME considera al departamento de Recursos Humanos sólo como un área de ingreso y egreso del personal y de pago de remuneraciones y no perciben la importancia del capital humano de la empresa.
- **Carencia de estrategias:** El funcionamiento de la organización se realiza por instinto y sin planificación. Al gestionar de esta forma, las PyMES no tienen definida una estrategia clara que ordene y proporcione el alcance de los objetivos propuestos.

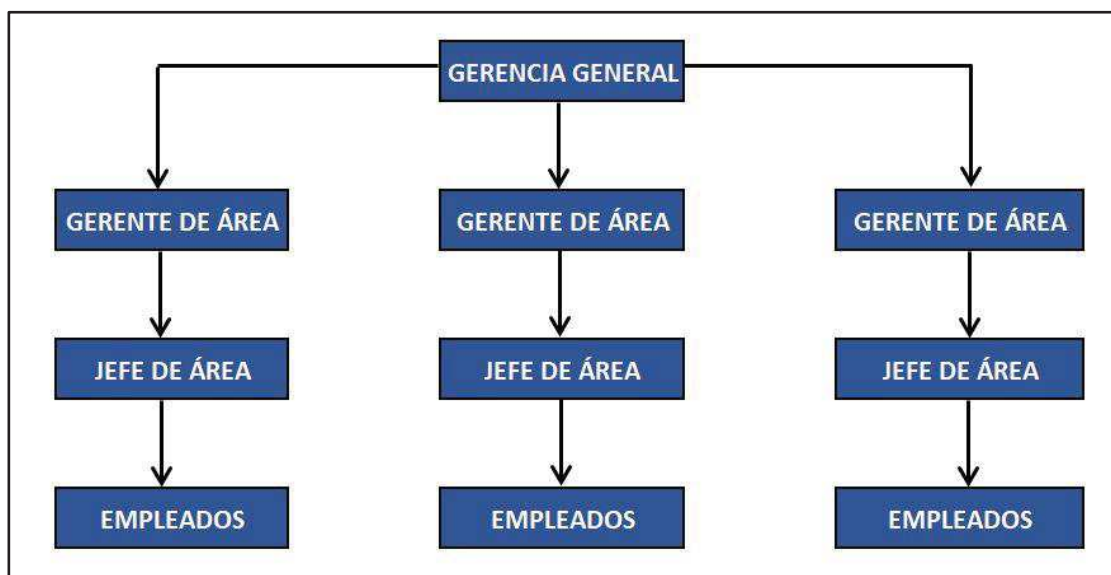
Partiendo de las desventajas mencionadas anteriormente, se profundizará en detalle la falta de una estructura definida, la carencia de la gestión en Recursos Humanos y la carencia de estrategias.

Estructura de una PyME

Es importante señalar, que las PyMES en su mayoría, no poseen un organigrama formal, es decir, su estructura organizacional y la división entre los distintos departamentos no está esquematizada. Esto puede considerarse también una desventaja, ya que ante cualquier evento los empleados no saben a quién reportar, ni a quien pedir colaboración.

De todos modos, el organigrama de una Pequeña y Mediana Empresa como el de cualquier otro tipo de organización, puede diagramarse. El esquema debe indicar cómo se vinculan las distintas áreas y departamentos con de las principales líneas de autoridad, para dejar en claro la función, actividad y responsabilidad que debe cumplir cada empleado dentro de la organización y así saber a quién reportar.

Para poder continuar con el desarrollo de este caso de estudio, se presume importante exponer un modelo de organigrama de una Pequeña y Mediana Empresa perteneciente a la industria metalúrgica.



Fuente: Elaboración propia



Con esta esquematización simplificada, se puede observar, que las Pequeñas y Medianas Empresas metalúrgicas se caracterizan por tener una estructura simple, con una división de trabajo mínima y una jerarquía gerencial.

Su departamentalización es funcional, es decir, por especialización de tareas, las actividades son divididas de tal forma que cada área tiene deberes y responsabilidades específicas, con una supervisión directa por parte del gerente de cada área, el cual reporta a la Gerencia General.

Por otro lado, se observa que la estructura es chata o plana, teniendo nulos niveles jerárquicos, esto provoca que la estructura sea centralizada, es decir que el poder de la toma de decisiones está concentrado en una sola persona, el Gerente General, en el caso de una PyME, generalmente, el dueño.

Carencia de gestión en Recursos Humanos

Si bien la razón de ser de las Pequeñas y Medianas Empresas, como de cualquier otro tipo de empresa, es elaborar bienes y servicios para satisfacer las demandas de los consumidores y producir sus propios beneficios económicos, existe otro pilar que sustenta la vida de una PyME.

Este pilar, está relacionado con las personas que la componen, es decir, con su capital humano. Las acciones de una Pequeña y Mediana Empresa, entonces, no sólo deben orientarse a los resultados económicos y financieros, si no también, a la relación y al bienestar de quienes la componen. Para ello, es necesario que las PyMES consideren al área de Recursos Humanos como una pieza fundamental para su adecuado funcionamiento.

El área de Recursos Humanos, debe ser la encargada de reclutar, seleccionar y mantener una fuerza de trabajo eficaz, ya que, dependiendo de la eficiencia del personal, la organización alcanzará sus objetivos.

El desafío de esta área, es lograr la mejora continua de sus empleados a través de la utilización de distintas políticas que permitan mantener al personal motivado a seguir contribuyendo con la organización.



Estas políticas de gestión en Recursos Humanos, deben enfocarse en las necesidades, demandas y expectativas tanto de los empleados de la organización, como así también en los potenciales talentos a atraer.

Carencia de estrategia

La estrategia de una organización es el horizonte de la misma, es la forma en que se crean, implementan y evalúan los objetivos propuestos, es por ello que una estrategia eficiente concluye en una organización eficiente.

Para que una estrategia sea funcional, eficiente y permita a la organización alcanzar sus objetivos, es necesario que sea comunicada y conocida por todos, con el fin de que todas las áreas que la componen estén alineadas y en busca de los mismos objetivos.



CAPÍTULO II: CULTURA ORGANIZACIONAL

El presente capítulo tiene como finalidad entender que es la cultura organizacional, cuáles son sus aspectos más importantes y cómo impacta en el entendimiento por parte de los empleadores de las expectativas que los jóvenes profesionales de la Generación Millennials tienen. Este desarrollo, es el comienzo para aproximarse a la validación o rechazo de la hipótesis planteada al comienzo de la tesis.

Las definiciones expuestas en el Marco teórico, comparten un conjunto de características que hacen que una organización sea única y por ende diferente a las demás. A continuación, serán detalladas:

- Visión: Es el objetivo al que la empresa desea llegar en un futuro, donde se ve posicionada en el largo plazo.
- Valores: Son el conjunto de principios éticos y profesionales mediante los cuales, la organización decide guiar sus actividades para cumplir con los objetivos propuestos. Suelen ser fáciles de identificar, ya que están escritos en las declaraciones formales sobre la misión, los objetivos y las estrategias organizacionales.
- Tradiciones: Son el conjunto de bienes culturales transmitidos de generación en generación dentro de una organización.
- Creencias: Son las ideas consideradas como verdaderas y a las que se les da crédito como ciertas y específicas.
- Comportamientos: Es el funcionamiento habitual de la organización, incluye las rutinas de trabajo, su estructura y la manera en que ésta ejerce el control. Estas características, son vistas tanto fuera como dentro de la organización.



La cultura de una organización, por definición es algo elusivo, intangible, que se da por sentada. Podría asimilarse con la personalidad de un ser humano, ya que es algo oculto que da sentido, dirección y movilidad a la forma de pensar.

Todas las organizaciones poseen una cultura, pero no todas las culturas impactan de igual forma en los comportamientos y en las acciones de quienes la componen.

Como ya se ha mencionado, una cultura organizacional puede ser concebida como un sistema de significados, expresiones, modos de vida, creencias, valores, reglas, normas, procedimientos y comportamientos, que son aceptados colectivamente por un grupo de personas, y transmitidos a través de todas las generaciones.

Se puede considerar al menos cuatro los elementos centrales dentro de una cultura organizacional. El primer elemento, es el rol que desarrolla el entorno en el que se encuentra la organización, el entorno es el elemento central, con la ausencia del mismo no es posible entender la cultura de una organización. Las compañías suelen moverse en uno o varios entornos a la vez, es por ello, que es de suma importancia entender el contexto en el que la cultura se desarrolla.

El segundo elemento central es el papel que cumple el sistema de valores de una compañía, en la constitución y desarrollo de la misma, se crean y se asimilan una serie de valores que conforman un sistema del cual inmediatamente derivan las normas, las pautas de comportamiento y el lenguaje. Con este desarrollo, se crean una serie de manifestaciones que forman la vida interna de una organización.

El tercer elemento, es la forma en que se constituyó la organización a lo largo del tiempo. Con la constitución, las empresas van creando y consolidando su sistema de valores, hasta interiorizarse inconscientemente.

De este proceso histórico, pueden destacarse las circunstancias que proporcionaron el origen de la organización, el papel que desempeñaron los fundadores y los líderes, los sistemas de comunicación utilizados y los aprendizajes establecidos. El estudio de todas estas constituciones por parte de la empresa, son claves para la comprensión de su cultura.



La cultura entonces, puede describirse como una construcción social, construida por las interacciones de las personas entre sí, con el entorno y la organización en la que se desarrollan.

Finalmente, el cuarto elemento se enfoca en las funciones que desempeña una cultura para una compañía, estas funciones son de suma importancia para la definición de la misma, ya que le permiten a la organización plantearse sus objetivos y cumplirlos de forma eficiente.

La cultura produce un efecto importante en el éxito de los negocios, es el elemento central de la ventaja competitiva y de la mejora continua, dado que está fundamentada en el capital humano, el cual es el responsable dentro de la compañía, de producir con eficacia y de lograr satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas, para poder retenerlos y mantenerlos fieles a la organización manteniendo vivo el negocio.

El desalineamiento de las creencias, valores, normas y comportamientos entre el capital humano y la organización, es un conductor directo al fracaso del negocio.



Tipos de cultura

Las culturas fuertes se basan en valores que se sostienen intensamente y tienen mayor influencia en el comportamiento de los empleados. Entre más sean los empleados que aceptan los valores claves de la organización y se comprometan con ellos, más fuerte será la cultura organizacional.

Las organizaciones tienen culturas que van de débiles a fuertes. Cuanto más fuerte sea la cultura, mayor influencia tiene en la manera en que la organización planea, organiza, dirige y controla.

CULTURAS FUERTES	CULTURAS DÉBILES
Los valores son compartidos por la vasta mayoría del personal.	Los valores son compartidos únicamente por algunas personas, casi siempre integrantes de la alta dirección.
La cultura transmite mensajes consistentes sobre aquello que es importante.	La cultura transmite mensajes contradictorios sobre aquello que es importante.
Casi todos los empleados pueden citar anécdotas de la historia de la compañía y de sus personajes sobresalientes.	Los empleados tienen conocimientos muy limitados de la historia de la compañía y de sus personajes sobresalientes.
Los empleados sienten una profunda identificación con la cultura organizacional.	Los empleados se identifican muy poco con la cultura organizacional.
Existe una sólida conexión entre los comportamientos y los valores compartidos.	Los comportamientos y los valores compartidos tienen poca relación entre sí.

Fuente: STEPHEN P. ROBBINS y MARY COULTER. “Administración”, Pearson, 2014.



Stephen Robbins y Timothy Judge en su libro *Comportamiento Organizacional* (2013)¹⁷ presenta otra visión de la cultura, si bien refuerza que las funciones que cumple una cultura son tan valiosas tanto para la organización como para el empleado, afirman que la cultura fuerte tiene desventajas a la hora del cambio y de la diversidad.

Barreras contra el cambio: Cuando el entorno externo de la organización atraviesa por rápidos cambios, las culturas fuertes son las más afectadas ya que son resistentes y no se adaptan a los cambios del entorno.

Aquella cultura fuerte que en el pasado fue funcional, en la actualidad, frente a la diversidad de los cambios, puede conducir al fracaso ya que no se ajusta a las necesidades del ambiente actual.

Barreras hacia la diversidad: Una de las características de la cultura fuerte es la presión que se ejerce en los empleados para que se adapten a ella.

Las organizaciones buscan talentos laborales fuera de la empresa y los contratan para que aporten sus fortalezas y conocimientos a la compañía. Los nuevos empleados pueden tener creencias y valores diferentes a la cultura organizacional, por lo tanto, las culturas fuertes son una gran desventaja ya que no se adaptan al cambio ni aceptan la diversidad.

¹⁷ STEPHEN ROBBINS y TIMOTHY JUDGE. “Comportamiento Organizacional”, Pearson, 2013.

Marcos de referencias culturales

Para comprender en detalle cómo la visión, los valores, las tradiciones y las creencias de la organización se ven afectados por los supuestos y comportamientos de las personas que la integran, resulta de suma importancia desarrollar los marcos de referencia culturales.



Fuente: Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington. Dirección Estratégica, Pearson, 2006.

Cultura nacional y regional: El contexto cultural de una nación o una región afecta a las expectativas de los *stakeholders*, es decir de las partes interesadas. Estas partes interesadas son aquellas que tienen un claro interés en que el negocio funcione de la mejor manera, pueden estar relacionadas con la organización tanto de forma directa como indirecta. Dependen de la organización para alcanzar sus metas y a su vez, la organización depende de ellos. Entre los ejemplos de *stakeholders* de una empresa se encuentran las instituciones financieras, los proveedores, consumidores, accionistas, sindicalistas, entre otros.

Existen factores importantes como el trabajo, la autoridad, la igualdad que divergen entre una localización y otra. Estos factores, se han ido construyendo mediante culturas fuertes relacionadas con la historia, la religión e incluso la meteorología de cada región. Con lo expuesto anteriormente, se puede deducir que dependiendo de la localización de una empresa será diferente el contexto cultural de la misma.

Ámbito supraorganizacional: Este ámbito cultural se compone en función del trabajo, es decir, por industria o sector. Se define al ámbito supraorganizacional como una comunidad de organizaciones que comparten un sistema significativo en común, en la cual los integrantes se relacionan con mayor frecuencia entre sí que con las que están por fuera de ese ambiente.

Cultura organizacional: Es trascendental pensar a la cultura de una organización en cuatro capas: los valores de una organización, sus creencias, sus comportamientos y sus supuestos.

El núcleo central de la cultura organizacional es el paradigma, el cual se define como los supuestos que se dan por sentado y que son comunes dentro de una organización, son aquellos aspectos difíciles de identificar y comprender.

Para que una organización funcione eficazmente, los supuestos deben ser aceptados por todos los miembros que la componen.



Fuente: Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington. Dirección Estratégica, Pearson, 2006.

Específicamente, en este caso de estudio que tiene como principal variable las Pequeñas y Medianas Empresas, las exposiciones de los valores y las creencias suelen ser las declaraciones y acciones únicamente del dueño de la empresa más que una descripción precisa de la auténtica cultura.



Subculturas funcionales y divisionales: Cada organización presenta además de su propia cultura, distintas subculturas relacionadas con la estructura funcional y divisional de la misma. Cada área que compone la organización aplica distintos tipos de estrategias que conllevan a desarrollar y poseer diferentes culturas.

Para que la organización funcione de manera eficiente, resulta necesario que cada subcultura correspondiente a cada área, esté alineada a la cultura organizacional para cumplir así con la dirección estratégica de la empresa.

La cultura de una organización entonces, está dentro de un contexto cultural por el cual se ve afectada, por ello se debe visualizar a este contexto como un conjunto de elementos que influyen directa e indirectamente en la cultura de una empresa.

Si bien la cultura organizacional brinda estabilidad, debido a que una vez aprendida por sus miembros, los mismos saben hacia dónde deben dirigirse, en qué enfocarse y cómo comportarse, en muchas ocasiones puede convertirse en un obstáculo para el cambio, ya que la cultura no va bien con todos.

Cuando se hace referencia a que la cultura no va bien con todos, lo que se quiere plasmar es que no todas las personas son iguales, no todos se comportan de la misma manera, no todos persiguen los mismos intereses y objetivos, ni tampoco poseen las mismas expectativas laborales.



Cómo mantener viva una cultura

Es importante que las empresas cuenten con el conocimiento necesario para poder mantener viva una cultura. Si bien la cultura es algo establecido, hay prácticas dentro de la organización, que permiten mantenerla viva.

Existen al menos tres fuerzas que permiten a las organizaciones mantener su cultura:

1- Selección:

El objetivo del trabajo de la selección de los futuros empleados, es identificar y contratar gente que tenga los conocimientos, las habilidades y el talento para desempeñarse con eficiencia en el puesto que ocupe. Pero ya no basta con que el futuro empleado cumpla con las competencias técnicas necesarias para poder desarrollarse en el puesto de trabajo.

En la actualidad, la selección se vuelve un proceso bidireccional, es decir, así como la organización puede decidir no tomar a una persona porque no está alineada con los valores y creencias de la compañía, los candidatos también deciden no ingresar a una compañía porque no se sienten identificados.

Los Millennials son los que seleccionan las empresas en las que quieren trabajar, buscan que los valores de la compañía coincidan con los suyos personales, que su mundo laboral “ideal” esté alineado con sus expectativas profesionales y valores personales, con mundo laboral “ideal”, se refiere a aquel trabajo que les permita acordar sus obligaciones profesionales con otros aspectos de su vida.

Recientemente, la consultora Randstad ha identificado en uno de sus estudios, que la segunda causa por la que los trabajadores renuncian, es por la cultura de la empresa. Es por ello, que las compañías deberán trabajar para poder seleccionar a la persona correcta, que será aquella que comparta los mismos valores.

Para poder encontrar a la persona correcta, debe realizarse un procedimiento de selección por valores. Uno de los modelos más utilizados es la entrevista “de incidentes críticos”, mediante la cual se le realiza al candidato un conjunto de



preguntas sobre su conducta en el pasado. De la información obtenida se valoran las competencias y valores que posea el candidato.

En este tipo de entrevistas, no predomina la formación técnica y/o académica del postulante, sino, que deben estar orientadas a indicadores concretos y medibles respecto a sus creencias, que puedan evidenciar los valores predominantes del candidato y así seleccionar a la persona adecuada a la cultura organizacional.

2- Alta gerencia:

Las acciones realizadas por la alta gerencia, es decir, sus palabras, su comportamiento y las normas que establecen, también poseen un gran impacto en la cultura organizacional. Todas aquellas acciones realizadas por la alta gerencia, se distribuyen por toda la organización con un flujo que va desde el ápice de la organización hasta la base piramidal.

3- Socialización:

Si bien el proceso de selección del personal que realiza una organización es de suma importancia, no es suficiente para que los nuevos empleados se instruyan a la cultura organizacional por completo. Al no estar familiarizados con la cultura, existe un margen de riesgo que puede alterar las creencias y costumbres vigentes en la organización.

Ante esta posibilidad de que el candidato no se instruya con la cultura, la compañía debe crear los mecanismos y actividades necesarias para que el nuevo empleado se adapte de manera completa. Este proceso de adaptación, es denominado socialización. Aquellos empleados que no alineen sus comportamientos, corren el riesgo de ser catalogados como “inconformes” o “rebeldes”.

La organización es la encargada de socializar a cada nuevo integrante durante todo su desarrollo de carrera en esa organización, contribuyendo de esta manera a seguir sosteniendo viva la cultura.



Como aprenden la cultura los empleados

Para dar cierre al presente capítulo, como último punto se expondrán las distintas maneras mediante las cuales la organización enseña a sus empleados la cultura.

Tal como ya se ha mencionado con anterioridad, la cultura de una organización es transmitida de generación en generación, es decir, es transgeneracional y los miembros de la compañía son los encargados de transmitirla a las nuevas incorporaciones mediante diversas formas las cuales se detallan a continuación:




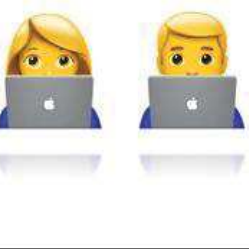
- **Historias o anécdotas:** Suelen constar de relatos de los acontecimientos importantes o personas que han dejado marcas en la historia de la organización. Los temas más narrados se relacionan con los fundadores de la compañía, y con los errores cometidos en el pasado y la manera en que fueron manejados.
- **Rituales:** Son aquellas acciones y actividades repetitivas que exponen y fortalecen los valores y costumbres de la organización, basadas en sus creencias. Las mismas son realizadas dado que poseen un valor simbólico para la compañía.
- **Símbolos materiales:** Son los principales transmisores de mensajes, demuestran quienes ocupan cargos significativos y a quien guía las acciones que todos deben seguir. Estos símbolos pueden estar relacionados con, la vestimenta, el tamaño y amoblamiento de la oficina y los beneficios materiales a los que puede acceder.
- **Lenguaje:** El lenguaje es la fuerza que agrupa, da sustento y fortalece la cultura organizacional. Muchas empresas utilizan el lenguaje como una manera de dar identidad a sus miembros, si este lenguaje es aprendido, los integrantes de la organización aceptan la cultura y la transmiten ayudándola a preservarla y mantenerla viva.

CAPÍTULO III: GENERACIONES

En el presente capítulo se abordará el estudio de los jóvenes profesionales de la generación Millennials, particularmente aquellos que tienen entre 22 y 28 años de edad, ya que es el segmento del cual se tomará la muestra.

Antes de adentrarse en la generación estudiada, es importante exponer principalmente cuáles son los distintos tipos de generaciones que conviven actualmente con los Millennials, cuáles son las características de cada una y cuál es la concepción que tienen respecto al trabajo.

Se comenzará definiendo cuáles son las generaciones que conviven en la actualidad, tomando como parámetro lo expuesto por la autora Paula Molinari en su libro *Turbulencia Generacional* (2017)¹⁸:

	TRADICIONALISTAS	BABY BOOMERS	GENERACION X	GENERACION Y (MILLENNIALS)
GENERACIÓN				
PERÍODOS	1900 - 1945	1945 - 1964	1964 - 1980	1981 - 2000

Partiendo de este cuadro que representa las distintas generaciones de acuerdo a los años de nacimiento, se desarrollará cómo el paso de los años fue cambiando las mentalidades de cada generación respecto al trabajo, valores, comportamientos e ideas.

Las mentalidades de cada generación son construidas a partir de los acontecimientos vividos, las relaciones entre sus pares, la influencia de sus padres, los

¹⁸ PAULA MOLINARI. “Turbulencia generacional”, Temas grupo editorial, 2017.



medios de comunicación y los hechos políticos, económicos y sociales. Esto produce un sistema común de valores entre los miembros de una misma generación, es decir, que cada generación construye sus propias características, valores, creencias y expectativas, y desarrollan la denominada personalidad generacional.

Generaciones predecesoras a los Millennials

Tradicionalistas: Los nacidos entre 1900 y 1945 se criaron en medio de la adversidad, la escasez, la guerra y el desempleo. Sufrieron la crisis de 1929, las dos guerras mundiales y el Holocausto. Sus recuerdos son de migraciones, de lucha y de soledad.

Estos acontecimientos históricos vividos, hicieron que desarrollaran una mentalidad de ahorro, esfuerzo, patriotismo y creencia en las instituciones, por lo que no discutían ninguna autoridad, confiaban plenamente en ellas.

La tecnología para la generación de los abuelos era una amenaza, ya que la aparición de nuevos artefactos implicaba cambios y aprendizajes, y al ser una generación conservadora y tan estructurada, provocaba resistencia a estos cambios.

Dado que los Tradicionalistas se han criado en un contexto de alto desempleo, valoraban y cuidaban el trabajo, ya que para ellos el estar empleado era ser un afortunado. Confiaban plenamente en su empleador, y el desarrollo profesional no era una preocupación dado que la empresa aseguraba protección y seguridad a cambio de trabajo y lealtad absoluta a lo largo del tiempo.

Al ser una generación centrada en la dedicación y el sacrificio respecto al trabajo, no disfrutaban de tiempos de ocio ya que este era percibido como una deslealtad, no gozaban de la licencia por vacaciones para no gastar dinero porque lo creían un desperdicio, preferían ahorrarlo para sus próximas generaciones.

Las personas pertenecientes a esta generación, tenían máximo respeto por su superior, esperaban sus directivas y las ejecutaban con dedicación creyéndolas correctas. De no tener esa autoridad que los dirigiera, generaba en ellos un desconcierto respecto a cómo actuar porque su cultura se basaba en la lógica, la disciplina, la autoridad y el honor.



Baby Boomers: Los nacidos entre 1946 y 1964 fueron consecuencia de la explosión demográfica en Occidente, criados por sus padres Tradicionalistas con sus modelos mentales en donde replicaron su crianza en sus hijos. Los Baby Boomers, a diferencia de sus padres, manifestaron en la adolescencia el deseo de participación y lucha por sus ideales.

Desde la perspectiva tecnológica, se convierte en la generación de la televisión, y con ella llegaron las publicidades, las marcas y los artículos lujosos, mientras sus padres no malgastaban el dinero en productos innecesarios, los Baby Boomers, son gastadores por naturaleza ya que tenían una gran disponibilidad de marcas y grandes posibilidades de consumo porque sus pagos podían ser realizados con tarjetas de crédito.

Vivieron una época de grandes oportunidades laborales, ingresaron al mercado de trabajo en los años '70. Llegaron a las empresas con una mentalidad optimista, idealista, competitiva y con deseos de hacer grandes cambios. A su vez, tenían un nivel de educación superior, en muchos de los casos, eran los primeros en sus familias en acceder a la universidad.

El cruce laboral con la generación predecesora fue de gran impacto, debido a que, por su estilo participativo, lograron desplazar en poco tiempo a los Tradicionalistas, ya que estos últimos obedecían y no tomaban la iniciativa de nuevas propuestas.

Con esta nueva generación se produjo el planteamiento del problema del desequilibrio entre la vida personal y laboral, pero no pudieron resolverlo ya que su identidad estaba basada en lo productivo, es decir, cuantas más horas pasaban en el trabajo, más aportaban a su desarrollo profesional y laboral.

Entre los años '80 y '90, los Baby Boomers, se enfrentaron con la globalización. Las personas que integraban esta generación, tenían la expectativa de alcanzar la cúspide de la pirámide organizacional, pero se vieron afectados por las medidas tomadas por las organizaciones, entre ellas, las reducciones de costos, las relocalizaciones de producción y las reingenierías de procesos.

Este impacto sufrido por los nacidos entre 1946 y 1964, marcó la mentalidad de la siguiente generación, la Generación X.



Generación X: Los nacidos entre 1964 y 1980 son los hijos de los últimos Tradicionalistas y los primeros Baby Boomers. Los miembros de esta generación son relativamente pocos, dado al aumento de los divorcios, y en consecuencia una baja planificación familiar.

Los despidos masivos de la década del '80, y las crisis económicas marcaron a esta generación, por ello desarrollaron una profunda desconfianza y un carácter individualista. No creían en el matrimonio, en el gobierno, en los políticos, ni tampoco en las empresas.

En el ámbito laboral, se encontraban reacios a depositar su futuro a una organización, su apuesta era únicamente en ellos y en su desarrollo. A diferencia de sus generaciones antecesoras, ya no querían dedicarse absolutamente al trabajo, por el contrario, querían buscar espacios de disfrute con sus familias y amistades y todo aquello que les diera placer fuera del trabajo.

Su personalidad independiente, informal, autosuficiente, provocó que sean informales en el trato, en la vestimenta, en la vida cotidiana buscando la comodidad siendo ellos mismos.

La Generación X son los padres de los Millennials, y los mismos deben hacer un gran esfuerzo para poder adaptarse a los cambios que traen consigo los Millennials (Generación Y).

Expuestas las características de las generaciones predecesoras respecto al mundo en el que se desarrollaron, las relaciones entre sus pares como así también entre sus superiores y su concepción acerca del trabajo, en la siguiente parte del capítulo se abordará la generación estudiada, los Millennials.



Millennials (Generación Y)

Los nacidos entre 1981 y 2000 son la generación más numerosa de la historia, dominarán el mundo por los próximos 38 años y en el 2020 integrarán el 35% de la fuerza laboral mundial. Son quienes rompen el paradigma, criados en un contexto de alta participación, y valoración de sus capacidades.

Los Millennials fueron criados teniendo un lugar protagónico en la familia, sus padres los criaron como a ellos les hubiese gustado que lo hagan, por ello la Generación Y, considera que intervenir en las decisiones es un derecho y algo frecuente.

Su entorno de crecimiento fue marcado por un mundo violento, hiperinformado e interconectado, son los primeros nativos digitales, y relacionan la vida real con la vida virtual. La tecnología es parte de ellos, ya que han crecido con ella y ésta ha influido en su manera de pensar y actuar.

Su carácter es emprendedor y creativo, son idealistas, optimistas, sociales, ambiciosos e intentan vivir de lo que aman hacer, piensan en el presente y consideran al futuro como algo incierto. Además de estas cualidades que poseen los Millennials, se describen a continuación las diez características más relevantes de esta generación según la autora Paula Molinari:

1. **Impacientes**: Esta generación creció en un mundo instantáneo, para ellos todo es urgente. A diferencia de las otras generaciones, los nacidos entre 1981 y 2000, poseen una mayor capacidad para realizar múltiples tareas a la vez, son amantes de la velocidad y odian las demoras. Estas cualidades son consecuencia de ser la generación del *smartphone*.
2. **Flexibles**: Mientras las generaciones precedentes, le temían al cambio, los Millennials están acostumbrados a él.
3. **Innovadores**: La Generación Y está conectada con el mundo y abierta al cambio, por lo que su fuente de información es más amplia y llena de conocimiento. Esto los hace sentir únicos y especiales, motivos por los cuales se animan a ser innovadores.



4. Eficientes: Los Millennials resuelven de mejor manera los retos, aprovechan su capacidad de multitarea que los hace más competitivos, utilizando menores recursos, tiempos y esfuerzo.
5. Valoración de las relaciones personales: Esta generación valora las relaciones de afecto, de amistad y la relación con su superior.
6. Escépticos: Al igual que la Generación X, los Millennials suelen ser desconfiados, pretenden hechos concretos y no promesas incumplidas.
7. Resilientes: La Generación Y no se frustra cuando los acontecimientos no se dan de la manera en como ellos lo hubieran deseado. Tienen la habilidad de enfrentar crisis y sobreponerse rápido de ellas.
8. Espontáneos: Los Millennials manifiestan aquello que los descontenta, son críticos, proponen sus ideas y pretenden que las mismas sean escuchadas.
9. Tolerantes: Los nacidos entre 1981 y 2000 tienen una mente abierta, y pueden compartir espacios con equipos que tengan otras culturas. No soportan la intolerancia de sus mayores.
10. Amantes de la justicia: Los pilares de esta generación, son la justicia y el respeto por el otro, son activistas y luchan por cambiar el mundo con sus ideas, creencias y valores.

Respecto al ámbito laboral, los Millennials están conmocionando a las organizaciones ya que no aceptan que el trabajo les consuma todo su tiempo, porque valoran la familia, la pareja, los amigos y no permiten que la vida laboral arruine estas relaciones, no están dispuestos a renunciar a sus actividades y a sus aficiones. Buscan el placer y la diversión en su trabajo y consideran que su mundo laboral “ideal” es aquel que se alinee con sus expectativas y valores profesionales. Para ellos, tener un empleo estable, no es una prioridad única en su vida, ya que la experiencia de viajar por el mundo y de emprender proyectos personales son aspectos que tienen también relevancia.



Aprecian su tiempo, con lo cual la ubicación física del lugar de trabajo, es un factor crítico, no están dispuestos a perder tiempo viajando. También, consideran importante el clima laboral y el respeto por el otro, no toleran las injusticias y valoran la diversidad en cuanto a las edades, culturas, géneros y capacidades.

Son la generación que va en busca del desarrollo profesional, se desempeñan óptimamente, cuando las tareas son planteadas por objetivos, tienen las herramientas necesarias para ascender de puesto en la empresa en la que se desempeñan.

Respecto a la paga del salario, no se conforman con un sueldo fijo, buscan compañías en donde el desempeño y el cumplimiento de los objetivos sean valorados y recompensados, en donde el sueldo esté adecuado a las tareas y a la formación de cada uno.

Según un estudio realizado por la consultora Deloitte, el grupo generacional de los Millennials cambia de empleo cada 28 meses. Este movimiento, es conocido como *Job Hopping*, el cual demuestra que uno de los motivos principales por el que los Millennials cambian de empleo es por una mejora en sus oportunidades laborales.

Este comportamiento se hace cada vez más habitual entre las nuevas generaciones de profesionales, migran de sus trabajos en busca de desarrollo profesional, estabilidad laboral y beneficios corporativos mejores. Es por ello, que el tiempo de permanencia en un mismo trabajo de un joven profesional Millennial se reduce cada vez más, teniendo un promedio de estabilidad laboral de 28 meses.

Los jóvenes de esta generación, plantean nuevos desafíos para las compañías, buscan encontrar el éxito profesional a través de un trabajo que les sea atractivo y que les brinde variedad, responsabilidades y desafíos, y paralelamente buscan tener una vida personal y familiar realizada. Es por esto, que aquellas organizaciones que tengan interés en emplear estas generaciones, tienen el desafío de comprender sus expectativas y su forma de pensar para así transformarlas en políticas de Recursos Humanos que les permitan atraerlos y retenerlos en el tiempo.



Diferencias entre los Millennials y las empresas respecto al mundo laboral

Los Millennials son una generación criada con la tecnología, poseen una capacidad única que los destaca del resto, es por ello que las empresas saben que ese potencial que tienen les puede otorgar una ventaja competitiva que los diferencie de otras organizaciones.

Sin embargo, como se expuso anteriormente, la Generación Y en el mundo laboral está causando revuelo, ya que tienen una concepción acerca del trabajo distinta a las que tenían las generaciones pasadas, esto provoca una gran incertidumbre por parte de las empresas al momento de contratar y retener a los jóvenes que integran esta generación.

Es por ello, que en este apartado se expondrán las principales diferencias acerca de lo que esperan los Millennials de un trabajo y que es lo que esperan las empresas de ellos.

Las premisas a desarrollar serán respecto a:

1- Estructura organizacional

Los Millennials prefieren estructuras horizontales y colaborativas en donde haya participación de todos los sectores para el logro de los objetivos. Por otra parte, la gran mayoría de las empresas conservan en la actualidad una estructura jerárquica en la cual todas las decisiones deben ser consultadas y autorizadas por el gerente o dueño.

2- Toma de decisiones

Esta generación pretende que sus superiores los hagan partícipes de las decisiones diarias que debe afrontar la organización, de esta forma, los jóvenes buscan sentido de pertenencia a la misma. Las Pequeñas y Medianas Empresas en cambio, se resisten a que todos los miembros sean partícipes de la toma de decisiones, ya que optan porque la autoridad máxima sea quien tome dichas



decisiones dado que consideran que es la persona que tiene mayor experiencia y la que se encuentra más capacitada.

3- Flexibilidad laboral

Respecto a esta premisa, existe una gran divergencia entre las PyMES y los Millennials. Las empresas prefieren que los jóvenes cumplan con la jornada laboral diaria y pautada dentro de la organización, valoran la presencia y la dedicación de las horas, piensan que es la única forma de que el personal esté comprometido con la realización de las tareas.

La Generación Y, en cambio, pretende que las compañías valoren los logros de los resultados obtenidos sin importar el tiempo y la presencia. Algunas de sus características principales, son la flexibilidad que poseen y la capacidad de multitarea, con ellas ejecutan el trabajo de una manera más eficaz y eficiente en menor tiempo para poder utilizar el tiempo restante para su vida personal.

4- Comunicación

La visión que tienen las organizaciones y los Millennials respecto a la comunicación laboral es diferente. Las organizaciones planifican reuniones periódicas y personales para la puesta en marcha de las estrategias, proyectos y demás, mientras que la Generación Y prefiere una coordinación de tareas por medios de otros canales de comunicación por ejemplo mails, video llamados y otros medios remotos de comunicación, que no necesariamente deben ser en el lugar físico de trabajo.

5- Reconocimiento

Los nacidos entre 1981 y 2000, esperan que los reconocimientos por el trabajo cumplido sean valorados de forma grupal y frente a todos los integrantes de la organización. Las organizaciones, en cambio, suelen dar una devolución del desempeño individual y privado.

Se puede concluir, que la Generación Y está buscando una nueva forma de trabajar distinta a la de las generaciones anteriores, el desafío de las organizaciones es alinear sus estrategias para retener y cautivar a los jóvenes pertenecientes a esta generación, sabiendo que éstos buscan un equilibrio entre lo laboral y personal.



CAPÍTULO IV: EXPECTATIVAS

LABORALES

Este apartado, tiene como objetivo explorar cuáles son las expectativas laborales de los jóvenes profesionales de la generación Millennials que tienen entre 22 y 28 años de edad, así como también conocer qué es lo que esperan de un trabajo y la relación de éste con su vida personal.

En el pasado, las personas eran vistas como objetos, como recursos productivos, como máquinas. Pero con el paso del tiempo esto fue cambiando y hoy en día, las personas constituyen el capital humano de una organización siendo esto lo más valioso. Las organizaciones dependen de las personas, ya que ellas son quienes las operan, las dirijan y las controlan.

Todas las organizaciones están constituidas por personas y dependen de las mismas para su éxito y continuidad. A su vez, las personas necesitan incorporarse a las organizaciones para lograr sus objetivos y cumplir con sus necesidades. Esta alianza que se da entre las partes, es decir entre las personas y las organizaciones, no siempre es sencilla dado que las organizaciones son diferentes entre sí, porque su cultura es diferente y lo mismo ocurre con las personas.

Todas las personas son diferentes, y cada una de ellas tiene características distintas en cuanto a la personalidad, las aspiraciones, los valores, las motivaciones y las expectativas.

Para comprender la conducta humana y las expectativas de los jóvenes profesionales de la generación Millennials que tienen entre 22 y 28 años de edad, que es el eje central del presente capítulo, es necesario tener conocimiento del concepto de motivación.

Según Stephen P. Robbins y Mary Coulter en su libro Administración (2014)¹⁹: *“La motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo.”* La energía se refiere a la

¹⁹ STEPHEN P. ROBBINS y MARY COULTER. “Administración”, Pearson, 2014.

intensidad aplicada en el esfuerzo, este esfuerzo debe ser canalizado hacia una misma dirección y debe persistir en el tiempo para que beneficie a toda la organización.

Existen diversas teorías de motivación, pero se abordarán las consideradas más importantes para el entendimiento de la presente investigación.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow

Esta teoría, parte del principio de que los motivos de comportamiento de las personas residen en el propio individuo.

Para Maslow, las necesidades de las personas están organizadas en una pirámide de acuerdo a su jerarquía respecto a la conducta humana. En la base piramidal, se encuentran las necesidades más bajas y recurrentes, mientras que en el vértice están las necesidades de orden superior, es decir, las más sofisticadas e intelectuales.

Esta teoría, a su vez, clasifica las necesidades fisiológicas y de seguridad como las necesidades de orden inferior, ya que la mismas se satisfacen de manera externa, mientras que las necesidades sociales o aprecio, de estima y de autorrealización las llama de orden superior, determinando que las mismas suelen satisfacerse de manera interna.





Necesidades fisiológicas: Son las llamadas necesidades básicas o biológicas del ser humano, son necesidades innatas y están relacionadas con la supervivencia del individuo, como la alimentación, la hidratación, el descanso, la vestimenta, el refugio, el mantenimiento de la salud o el deseo sexual.

Su característica principal es que son urgentes, exigiendo una satisfacción cíclica y reiterada, si alguna de estas necesidades no está cubierta, condiciona la conducta de la persona. Por esta razón, están ubicadas en el nivel más bajo de la pirámide.

Necesidades de seguridad: Son las necesidades que tienen las personas de sentirse seguras y protegidas contra cualquier tipo de daño físico o emocional. La búsqueda de seguridad y el deseo de estabilidad son manifestaciones comunes de este tipo de necesidades.

Al igual que las necesidades fisiológicas, se relacionan con la supervivencia del individuo, sin embargo, surgen en la conducta humana cuando las necesidades biológicas ya han sido satisfechas.

En el ámbito laboral, este tipo de necesidades tiene incidencia debido a que los empleados están en relación de dependencia con la organización. Dada esta situación, y frente a cualquier tipo de acontecimiento, puede llegar a provocar incertidumbre e inseguridad en las personas con respecto a su estabilidad con el empleo.

Necesidades sociales: Cuando las necesidades de orden inferior están relativamente satisfechas, surgen este tipo de necesidades.

Las necesidades sociales están relacionadas con la vida social del individuo con sus pares, son las necesidades de amor, amistad, afecto, asociación, participación y aceptación por parte de terceros. La frustración de este tipo de necesidades deriva en falta de adaptación social y soledad.

Necesidades de estima o aprecio: Estas necesidades están relacionadas con la forma en que una persona se ve y se valora a sí misma, es decir, con la autovaloración y la autoestima.



La satisfacción de las necesidades de estima, lleva a sentimientos de confianza en la persona, de valor, poder, capacidad y utilidad. La frustración de ellas produce sentimientos de inferioridad y debilidad, lo que a su vez lleva al desánimo y desmotivación.

Necesidades de autorrealización: Se encuentran en el ápice de la pirámide, ya que son consideradas como las necesidades humanas más elevadas.

Las necesidades de autorrealización se relacionan con el deseo que tiene una persona de crecimiento, desarrollo personal, éxito profesional y de alcanzar su máximo potencial, es el impulso de convertirse en todo lo que uno quiere, puede y es capaz de hacer.

A diferencia de los otros cuatro tipos de necesidades, que una vez satisfechas ya no motivan la conducta, las necesidades ubicadas en lo más alto de la jerarquía pueden ser insaciables ya que no importa cuán satisfecho este el individuo, siempre puede desear más.

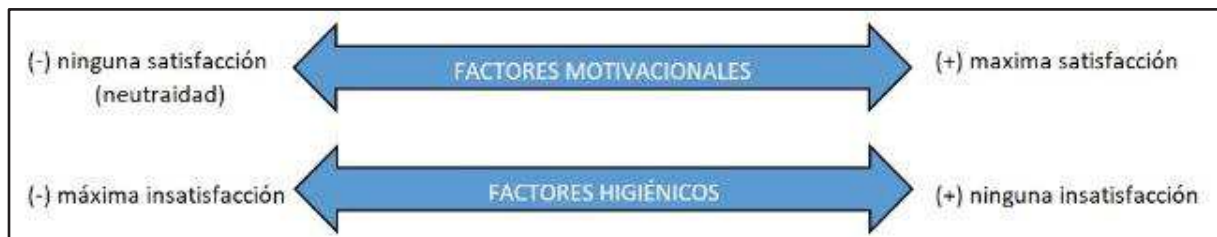
Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

Esta teoría, propone que la motivación del ser humano para con el trabajo depende de dos tipos de factores, los factores higiénicos o extrínsecos y los factores motivacionales o intrínsecos.

Los factores higiénicos, también llamados extrínsecos, están referidos a las condiciones físicas y mentales de una persona en el trabajo: el salario, los beneficios sociales, las políticas de la organización, las relaciones del empleado con los superiores, el clima laboral, los reglamentos internos, entre otros. Es decir, son factores situados en el ambiente externo que rodea al individuo ya que son administrados por la organización.

Estos factores, tienen escasa capacidad de influir en la conducta de un empleado, si los mismos son adecuados sólo evitan la insatisfacción, pero en el caso de que los mismos sean precarios, provocan insatisfacción laboral.

Por otro lado, los factores motivacionales o intrínsecos, están bajo control del ser humano y están relacionados con el puesto que una persona ocupa en una organización, con las tareas que realiza, con sus deberes y obligaciones. Si estos factores son óptimos, aumentan la satisfacción del individuo a largo plazo, aumentando la eficiencia del mismo. Sin embargo, si los factores intrínsecos son efímeros, provocan ausencia de satisfacción.



Fuente: IDALBERTO CHIAVENATO. “Administración de Recursos Humanos”, Mc Graw Hill, 2007.

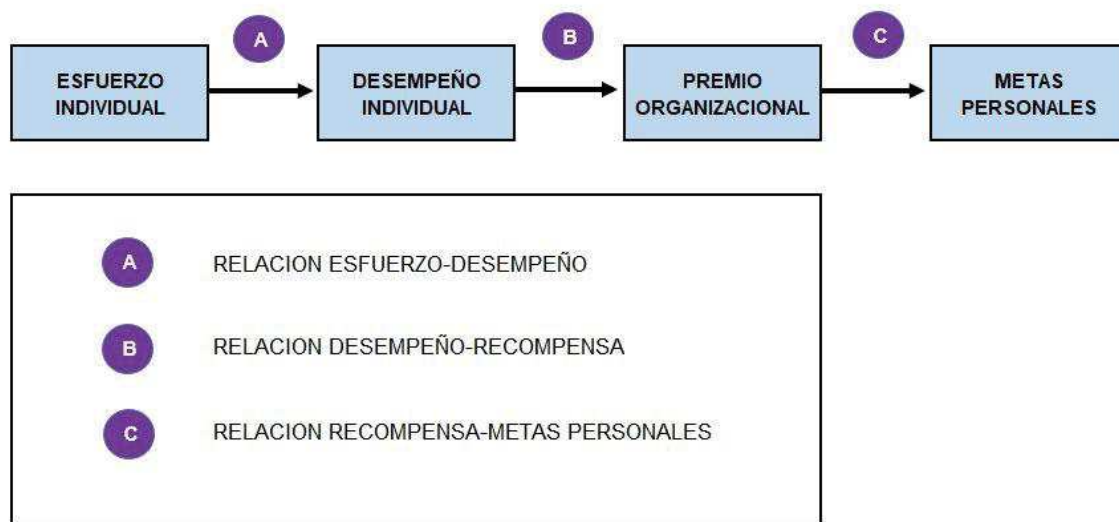
Tal como se ve reflejado en el cuadro expuesto, para Herzberg, los factores que inciden en la satisfacción son distintos a los factores responsables de la insatisfacción. Esta teoría afirma que, lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, si no el no tener satisfacción. De igual forma, lo contrario a la insatisfacción es la falta de insatisfacción, y no la satisfacción.

Teoría de las expectativas de Víctor Vroom

Tal como se mencionó en el Marco Teórico del presente trabajo, la teoría de las expectativas plantea que las personas estarán motivadas para llevar a cabo un determinado nivel de esfuerzo, cuando crean que ese esfuerzo tendrá como consecuencia una buena evaluación del desempeño. A su vez, que esa evaluación de desempeño lleve al individuo a acceder a premios organizacionales como un incentivo monetario o un ascenso en el puesto, y que esa recompensa obtenida a cambio de su desempeño, le permita al empleado satisfacer sus metas personales. Esta teoría, incluye tres relaciones:

- A) Relación esfuerzo - desempeño: Es la posibilidad que percibe una persona de que desarrollar un determinado nivel de esfuerzo, la llevará a lograr un buen desempeño.

- B) Relación desempeño - recompensa: Es el grado en el que la persona piensa que su buen desempeño, la conducirá a obtener una recompensa deseada por parte de la organización.
- C) Relación recompensa - metas personales: Representa el nivel en que esa recompensa que la organización le brinda al empleado, le permita satisfacer sus metas personales y, por ende, sus expectativas.



Por lo antes expuesto, se puede observar que esta teoría de motivación, se centra en los beneficios y las recompensas que la organización brinda a sus empleados por el esfuerzo dedicado. No obstante, es importante saber que estos beneficios o recompensas no siempre satisfacen las expectativas de los trabajadores ya que no hay un principio universal que explique qué es lo que los motiva ni cuáles son sus expectativas.

Enfoque de las expectativas de la Generación Y

Como ya se ha mencionado, las personas tienen características diferentes en cuanto a la personalidad, aspiraciones, valores, motivaciones y expectativas, todo dependiendo a su vez, de su generación, de su edad, de su cultura, de sus experiencias personales, y por supuesto de su formación profesional.



Son muchas las variables que influyen en el comportamiento de cada persona, no todos esperan lo mismo de un trabajo, no todos tienen las mismas motivaciones laborales y no todos tienen las mismas expectativas. Por esta razón, esta investigación está centrada en explorar cuáles son las expectativas laborales de los jóvenes profesionales de la generación Millennials que tienen entre 22 y 28 años de edad.

Los jóvenes de la generación Millennials privilegian los factores intrínsecos de un empleo, es decir, tal como explica la Teoría de los dos factores de Herzberg, la Generación Y valora el crecimiento personal y profesional, el reconocimiento, el puesto que ocupa en la empresa y sus responsabilidades. A su vez, esta generación desea un trabajo que les brinde flexibilidad horaria, que le permita tener equilibrada su vida personal con su vida laboral.

Por otro lado, la generación nacida entre 1981 y 2000 apunta a satisfacer las llamadas necesidades de autorrealización, según la Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow. Se entiende, que los jóvenes profesionales Millennials, ya han satisfecho las necesidades precedentes: las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de estima o aprecio, y por lo cual sus expectativas están centradas, en su mayoría, sólo en satisfacer las necesidades ubicadas en lo más alto de la pirámide.

En la actualidad, los jóvenes graduados universitarios, poseen aspiraciones muy altas. Pretenden ganar un mejor sueldo, quieren tener cargos importantes en una organización, ya que para esto se han formado, para tener autonomía en el proceso de toma de decisiones. A corto plazo, tienen la expectativa de ser jefes y si no pueden lograr este objetivo en una organización determinada, están capacitados para crear un proyecto de empresa propio.

Los pertenecientes a la Generación Y son destacados por ser aquellos que rinden más en un entorno creativo, donde el pensamiento independiente es valorado. Necesitan que la compañía crea en ellos, y que sus éxitos profesionales sean premiados. Buscan organizaciones que los desafíen, conformarse no es una de sus opciones, buscan retos constantemente para no quedarse en el mismo lugar.

Respecto a la figura de un jefe, lo que buscan es que el mismo esté comprometido, que sea justo y se maneje siempre con la verdad. Estos jóvenes se caracterizan por tener valores y por ser amantes de la justicia, es por ello que esperan



lo mismo de un superior. Esperan que su jefe les explique el porqué de cada decisión tomada, exigen respuestas justificadas.

En síntesis, la generación Millennial valora un empleo que les sea significativo, que les brinde crecimiento y desarrollo profesional, que les permita alcanzar el éxito en el puesto que ocupan, que su desempeño sea reconocido y que todo esto les permita acceder a una recompensa, ya sea monetaria o en forma de beneficio corporativo.

A su vez, pretenden tener una buena relación con sus superiores, que los mismos valoren el esfuerzo que los jóvenes aplican en sus tareas. No aceptan no ser escuchados, ni que su opinión sea tenida en consideración sólo por ocupar un puesto inferior, la Generación Y quiere que se los haga partícipes en el proceso de toma de decisiones.

Por último, desean autonomía y flexibilidad laboral, ya no quieren que el trabajo les consuma todo su tiempo, aspiran a tener oportunidades de ocio para estar con sus familias, amigos y parejas, y poder hacer las cosas que les gusta y los satisfaga.



CAPÍTULO V: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El método de investigación utilizado, para abordar en profundidad y obtener datos fehacientes acerca de las creencias, valores y expectativas laborales que tienen los jóvenes profesionales de la Generación Millennials y si las mismas están alineadas con la cultura organizacional de la empresa que los emplea, es a través de una encuesta.

Este método de investigación, es un procedimiento dentro del diseño de una investigación descriptiva, en la cual se recolecta la información para exponer los resultados en forma gráfica y así, analizar los datos obtenidos.

Las encuestas resultan de gran utilidad ya que partiendo de ellas se puede obtener datos precisos sobre lo que los encuestados responden de la temática consultada. También, permitirá acceder a conclusiones estadísticas que permitan aproximarse hacia la validación o rechazo de la hipótesis planteada al comienzo de la presente Tesina.

La encuesta se ha realizado de forma electrónica a través de un cuestionario publicado en las redes sociales a universitarios.

Perfil de los encuestados

De acuerdo a las respuestas obtenidas, la muestra recolectada fue de 252 encuestas de las cuales 94 se tomaron como representativas debido a que cumplieron con los siguientes requerimientos pautados:

- Edad: Deben tener entre 22 y 28 años para cumplir con el rango de edad del segmento meta.
- Estudios alcanzados: Es requisito excluyente que sean jóvenes profesionales, es decir, graduados de carreras universitarias.



- Lugar de empleo: La PyME empleadora debe estar situada en el Partido de General San Martín.
- Tipo de organización que los emplea: Los encuestados deben trabajar en relación de dependencia en una Pequeña y Medianas Empresa.
- Tipo de industria que los emplea: La PyME empleadora debe pertenecer a la industria metalúrgica.

Los perfiles que no han cumplido con los requisitos establecidos anteriormente, han abandonado la encuesta. Quienes han cumplido con los requerimientos continuaron el cuestionario, y respondieron las siguientes preguntas, de las cuáles se analizarán los datos recolectados y se expondrán las conclusiones derivadas del proceso de análisis²⁰:

Análisis de los resultados obtenidos

La pregunta que se corresponde al Gráfico N° 6²¹: *¿Tus creencias y tus valores se asemejan a los de organización en la que trabajas?*, arrojó como resultado que el 64% de las respuestas obtenidas, desconoce o no comparte los valores y creencias de la organización en la que trabajan, mientras que sólo el 36% restante, si los comparte.

Con este resultado, se puede concluir que la mayoría de los jóvenes profesionales que tienen entre 22 y 28 años de edad y que trabajan en las PyMES metalúrgicas del Partido de General San Martín, no tienen alineadas sus creencias y valores con los de la organización.

La pregunta que corresponde al Gráfico N° 7²²: *¿Qué cosas te motivan para trabajar en una organización?*, arrojó que la remuneración no es el factor clave en la motivación de un joven Millennials, sino que, el clima laboral, la experiencia y capacitación y la estabilidad laboral demuestran una incidencia mayor. Asimismo, es importante resaltar que la flexibilidad horaria es un elemento que también tiene gran incidencia en la motivación.

²⁰ ver Anexo I Encuesta

²¹ ver Anexo II Gráfico N° 6

²² ver Anexo II Gráfico N° 7



Tal como se desarrolló anteriormente, los Millennials son la generación que va en busca del desarrollo profesional, no se conforman con un sueldo fijo ya que aspiran a emplearse en compañías que valoren su esfuerzo y desempeño en las tareas, y que por ello sean recompensados para satisfacer sus metas personales. A su vez, la Generación Y, se siente motivada en una organización que ofrezca flexibilidad horaria, para así, tener compensada su vida laboral con su vida personal.

En relación a la pregunta, *Al momento de la toma de decisiones, ¿Tu opinión es escuchada?*, expuesta en el Gráfico N° 8²³, se puede observar que las opiniones del 81% de los encuestados es tenida en cuenta en algún momento para la toma de decisiones.

Los Millennials consideran que intervenir en las decisiones es un derecho y algo frecuente, pretenden ser partícipes de las mismas, buscan tener autonomía en la toma de decisiones diarias que afronta la organización, es por ello, que, si tienen presente la opinión de los jóvenes al momento de tomar medidas, tendrán un punto a favor para con ésta generación.

Respecto al Gráfico N° 9²⁴ cuyo interrogante es, *¿Sentís que tu trabajo es valorado y sos recompensado por ello?*, se puede visualizar que sólo el 36% de los encuestados, siente que su trabajo es valorado y recompensado. En cuanto al 64% restante, considera que su desempeño no está siendo debidamente recompensado.

Una de las principales causas de la migración de los Millennials hacia otras organizaciones, es por la falta de valoración de sus competencias y habilidades, estos jóvenes requieren algo más que una remuneración fija, necesitan que su esfuerzo sea recompensado mediante un incentivo monetario o un beneficio corporativo.

Que la organización valore y recompense el trabajo de la Generación Y, tendrá como consecuencia que los mismos se desempeñen de manera eficiente y tengan sentido de pertenencia para con la compañía.

La pregunta expuesta en el Gráfico N° 10²⁵, la cual hace referencia a los motivos que llevarían a un Millennial a cambiar de empleo reflejó que si bien el 71% de

²³ ver Anexo II Gráfico N° 8

²⁴ ver Anexo II Gráfico N° 9

²⁵ ver Anexo II Gráfico N° 10



los encuestados, ha manifestado que cambiaría de empleo por una mayor remuneración, existen otros factores por los cuales los jóvenes profesionales Millennials deciden abandonar una organización. Como se ha expresado en la descripción del Gráfico N° 9, la falta de valoración y recompensa del desempeño aplicado en las tareas, es la causa subsiguiente a la remuneración por la cual deciden cambiar de empleo.

Respecto a la tercer causa de migración de una empresa a otra, es la mejoría del cargo, y se debe a que las necesidades de autorrealización de la Generación Y son insaciables, ya que quieren tener funciones importantes porque consideran que están preparado para ello. Se caracterizan por proyectarse a ser jefes a corto plazo, y si no pueden lograrlo en una organización específica, no tendrán el miedo de cambiar de empleo para lograrlo.

Las restantes causas seleccionadas por los encuestados, que los llevarían a cambiar de empleo son de menor incidencia, pero no dejan de tener importancia para que una organización las tenga en cuenta al momento crear estrategias para retener el talento que aportan estos jóvenes.

El Gráfico N° 11²⁶, que hace referencia a la pregunta *¿Consideras que el balance entre tu vida personal y laboral está compensado?*, demuestra que el 41% de los jóvenes profesionales que tienen entre 22 y 28 años, que trabajan en una PyME situada en el Partido de General San Martín, no tienen su vida personal y laboral compensada.

A lo largo del desarrollo del presente trabajo, se hizo hincapié en las principales expectativas que tienen hoy los jóvenes respecto al trabajo, una de las cuales es tener su vida personal compensada con su vida laboral.

Los Millennials buscan un empleo que les permita tener tiempo para sus aficiones, para compartir con sus amigos y familiares. Tienen la capacidad de resolver las cosas de manera más eficiente, lo que les permite terminar su trabajo en un menor tiempo comparado con el resto de los trabajadores de las otras generaciones. Buscan compañías que les ofrezcan la flexibilidad horaria necesaria para tener compensada la vida personal con la vida laboral, si una empresa no es capaz de brindárselo, no tienen miedo de ir en busca de ello.

²⁶ ver Anexo II Gráfico N° 11



En relación al Gráfico N° 12²⁷, se puede observar que sólo el 44% de la muestra conoce los objetivos de la compañía, el 56% restante no conoce en totalidad los objetivos que se establecen en una organización.

Es fundamental que los objetivos organizacionales sean conocidos por todos ya que es hacia dónde quiere dirigirse la organización. Una de las principales causas del fracaso un negocio, es la falta de comunicación de los objetivos organizacionales. Como todo proceso, si no es comunicado, no puede ser aplicado de manera eficiente.

El principal capital que tiene una compañía es el capital humano, y la misma debe ser capaz de direccionar a todo el personal hacia un mismo horizonte, que todos vayan en una misma dirección.

El Gráfico N° 13²⁸, el cual expone las respuestas referidas al tiempo promedio de permanencia en un empleo dentro de una organización, describe que solo el 10% de los jóvenes encuestados perdura en una misma compañía en un lapso mayor a 3 años, mientras que el 90% restante lo haría por un período menor.

El corto tiempo de permanencia de la Generación Y en las empresas provoca grandes rotaciones de personal y pérdidas de tiempo y costos en selección y capacitación, que a su vez terminan impactando en la rentabilidad de la organización.

Como se ha descrito a lo largo de esta tesina, una de las características principales de la Generación Millennials es que se adaptan fácilmente al cambio, si no se sienten identificados con la organización a la que pertenecen, no tienen miedo de migrar de ella y buscar una empresa la cual les brinde identificación y mayor satisfacción personal.

En el Gráfico N° 14²⁹, se encuentran exhibidas las respuestas referenciadas a la pregunta: *¿Cuánto tiempo permanecerías en un mismo puesto con las mismas tareas?* El 69% de jóvenes encuestados, no estaría en un mismo puesto de trabajo, realizando las mismas tareas en un período mayor a 2 años.

Como se ha mencionado anteriormente en el desarrollo del presente trabajo, esta tendencia demuestra que los Millennials, poseen la necesidad de estar

²⁷ ver Anexo II Gráfico N° 12

²⁸ ver Anexo II Gráfico N° 13

²⁹ ver Anexo II Gráfico N° 14



continuamente proactivos, realizando múltiples tareas. Sus necesidades de autorrealización son ambiciosas, y aspiran a crecer continuamente, no están dispuestos a quedarse en una compañía que no les permita crecer.

Particularmente, las Pequeñas y Medianas Empresas, cuentan con una estructura plana, lo que hace que ascender de puesto no sea algo frecuente, es por ello que los Millennials suelen migrar de las compañías en busca de un mejor cargo.



CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

En este último capítulo de la presente investigación, se expondrán las conclusiones alcanzadas que resultan de todo el proceso de análisis. En primer lugar, se presentarán las conclusiones individuales de cada autora, que luego derivarán en el cierre final.

Previamente a la exposición de las conclusiones, se hará mención a la hipótesis planteada al comienzo del Trabajo Final de Práctica Profesional:

“La cultura organizacional, de las Pequeñas y Medianas Empresas de la industria metalúrgica situadas en el Partido de General San Martín, es un obstáculo para el diseño de estrategias de motivación que se alineen con las expectativas laborales que tienen los jóvenes profesionales de la generación Millennials, entre los 22 y 28 años de edad. Esto provoca, que los mismos estén descontentos con lo que les brinda la organización y migren de ella, generando una alta rotación de personal y altos costos de selección y capacitación.”



Conclusión Daiana Allende

En la presente investigación se describió cómo la concepción del trabajo y lo que uno espera del mismo fue evolucionando con el correr del tiempo y de las generaciones. Se pudo observar cómo la vida personal y las expectativas laborales de los jóvenes fue tomando cada vez más importancia a la hora de elegir un empleo.

Las organizaciones ante esta situación y sabiendo que su capital más importante son los recursos humanos, deben poder adaptar su cultura a estos nuevos contextos y crear así nuevas herramientas y mecanismos para evolucionar y seguir desarrollándose.

El problema se presenta debido a que la mayoría de las organizaciones cuenta con una cultura fuerte que le impide percibir estos cambios del entorno y que no le permite crear herramientas que se alineen con las necesidades que hoy requieren los Millennials.

En este caso de estudio, además del problema descrito anteriormente se suma a que en las PyMES las decisiones se centralizan en una sola persona que generalmente es el dueño y que tiene un pensamiento y una forma de trabajar antigua que es diferente al que tiene la Generación Y.

Este “*choque*” produce un quiebre entre las PyMES y los jóvenes Millennials que perjudica principalmente a las primeras ya que la Generación Y va a ir en busca de nuevos horizontes que le permitan satisfacer sus necesidades y le den un equilibrio entre su vida personal y laboral. Para la empresa, esta situación genera grandes costos y pérdidas de tiempo en selección, capacitación y desarrollo del personal.

Por todo lo desarrollado, aceptó la hipótesis, porque la cultura de las empresas influye en el diseño de las estrategias que le permitan alinearse con las expectativas de la Generación Y.

Se puede concluir que las PyMES deberán rediseñar sus estrategias para que puedan ajustarse con las expectativas de los jóvenes Millennials, ya que si no lo hacen perderán su capital más importante, el capital humano.



Conclusión Melanié Cabrera

Actualmente y cada vez más, los Millennials son los que están seleccionando las empresas en las cuales quieren trabajar y desarrollarse. La contratación de los empleados ya no es una decisión única y exclusivamente de la organización, si no que se ha vuelto un proceso bidireccional, en donde los Jóvenes Millennials buscan su empleo “ideal”, que será aquel en el que se sientan identificados y cuyos valores personales y profesionales sean compartidos.

Como se ha desarrollado a lo largo del presente trabajo, esta generación, comparte un conjunto de factores que consideran relevantes a la hora de estar motivados y ser eficientes en un empleo. Sus expectativas difieren a las de las generaciones pasadas, no se conforman con que una compañía los emplee y les dé una remuneración por ello, van en busca de crecimiento profesional, de satisfacción personal, de tener su vida personal compensada con su vida laboral.

Se observó que los Millennials, son una generación que aporta ventajas competitivas a la empresa mediante innovaciones, conocimientos tecnológicos, capacidad de aprendizaje, realización de múltiples tareas, y de la mejora continua de los procedimientos y tareas.

Este cambio de mentalidad, que vino de la mano con esta nueva generación, hace que aquellas empresas que no estén percibiendo estas expectativas que poseen los Millennials, no se estén adaptando a los cambios que requiere el entorno, y no puedan desarrollar estrategias de motivación para atraer a estos jóvenes cuyo talento es muy grande.

Las PyMES, poseen una cultura fuerte, pero eso no significa que sea eficaz, como se mencionó en el Capítulo II “Cultura Organizacional”, haciendo referencia a los autores Stephen Robbins y Timothy Judge, una cultura fuerte, posee barreras contra el cambio, que le impiden a la organización ver lo que está requiriendo el entorno actual. También existe una barrera hacia la diversidad, la cual impide que los empleados piensen y actúen de manera diferente a la compañía.

Por el estudio realizado, y por las evidencias recolectadas con la encuesta realizada, acepto la hipótesis, validando que la cultura fuerte de las PyMES, que en



algún momento fue funcional para generaciones pasadas, ya no lo es, incluso es una barrera para diseñar estrategias de motivación para atraer y retener a los talentos más buscados, los de la Generación Y.

La tendencia es clara, los jóvenes Millennials, son los que eligen dónde y cómo quieren trabajar, por ello las organizaciones deberán replantearse sus estrategias, redefinirlas para alinearlas con las expectativas de los mismos y no generar una alta rotación del personal y elevados costos de selección y capacitación, con el fin de poder tener los mejores talentos para aumentar la ventaja competitiva de toda la compañía.



Conclusión Marina Di Scullo

Dado que el capital más importante que tiene una organización es el capital humano, y sin la existencia de este capital la organización no puede sobrevivir, es fundamental la importancia que se le debe dar al recurso humano que tiene la organización. Es decir, la organización debe crear las condiciones, acciones, políticas y mecanismos necesarios para que todos los empleados se sientan satisfechos y motivados, y de esta manera, brindarle a la empresa que los emplea su mejor desempeño.

El problema surge, cuando la cultura de la organización no le permite a la misma crear esas condiciones, acciones, políticas y mecanismos para que quienes la componen se sientan identificados y a gusto con su empleador.

En el desarrollo del presente trabajo, se observó que la generación Millennials tiene expectativas laborales distintas a las que tenían las generaciones precedentes, y frente a esto, las organizaciones deben emprender acciones y modificaciones en sus políticas para cumplir con las expectativas de la Generación Y.

Se concluye que esto no sucede, ya que la cultura fuerte de una organización, los modelos mentales de los dueños de una Pequeña y Mediana Empresa son los responsables de que la organización no perciba los cambios que suceden en su entorno, que operen de una forma burocrática y obsoleta con las nuevas generaciones, las cuales exigen cambios en la forma de trabajar.

Por lo antes expuesto, acepto la hipótesis planteada, ya que considero que la cultura organizacional es un obstáculo para el diseño de estrategias que motiven a los jóvenes profesionales en su trabajo y que la cultura es la responsable de que las organizaciones lleven a cabo acciones y políticas que no están alineadas con las expectativas laborales de los Millennials, es decir, que vayan en contra de lo que esperan de un trabajo.

Esta situación de descontento por parte de la Generación Y, provoca que los mismos cambien de empleo en busca de satisfacer sus expectativas laborales en otra organización. Este escenario, repercute en la compañía generando rotación de



personal y, por ende, pérdidas de tiempo y de dinero en la selección y la capacitación de nuevos empleados.

Las organizaciones no pueden permitir que esto ocurra, no deben perder talentos por tener una cultura organizacional igual a la que estaba establecida hace décadas ya que las personas no son las mismas, las generaciones, la tecnología y el contexto cultural ha cambiado. Deben replantearse sus ideas, sus comportamientos, deben reflexionar acerca de la frase: *“Acá las cosas siempre se hicieron así...”*



Conclusión grupal

Expuestas las conclusiones individuales de cada autora de la presente Tesis, se ve reflejado que las tres partes han llegado a la aceptación de la hipótesis planteada al comienzo del TFPP en una misma dirección.

Cuando se dice que se concluye en la aceptación de la hipótesis en una misma dirección, se quiere expresar que la cultura vigente de las PyMES metalúrgicas situadas en el Partido de General San Martín, se ha vuelto obsoleta, debido a que los pensamientos, las acciones y las políticas utilizadas por las organizaciones no convergen con las expectativas laborales que tienen los jóvenes profesionales de la Generación Millennials.

La nueva mentalidad que trae consigo la Generación Y, es muy diferente a la de las generaciones predecesoras. Hoy los jóvenes profesionales nacidos entre 1981 y 2000 privilegian satisfacer las necesidades de autorrealización personal, valoran los factores motivacionales, y buscan tener su vida personal compensada con su vida laboral, debido a que se niegan a que el trabajo les consuma todo su tiempo. Aspiran al crecimiento profesional en el corto plazo. Si la organización que los emplea no puede cumplir con estas necesidades, los Millennials no dudarán de ir en busca de ello.

La cultura fuerte de las PyMES, influye de manera negativa al momento de cumplir con lo que los Millennials esperan de un trabajo, ya que la misma les impide percibir los cambios que el entorno actual que las nuevas generaciones están requiriendo. Frente a esto, las organizaciones no pueden permanecer estáticas, deben replantearse sus ideas, comportamientos, acciones, políticas y pensamientos.

El quiebre que se da entre la cultura fuerte que poseen las PyMES y las expectativas laborales de los Millennials, produce un “*choque*” entre las partes y origina consecuencias que repercuten en la rentabilidad de la organización, dado los costos causados por el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de nuevo personal.

La cultura afecta directamente al éxito del negocio, es el elemento central de la ventaja competitiva y de la mejora continua. El desalineamiento de las creencias,



valores, normas y comportamientos entre el capital humano y la organización, es un conductor directo al fracaso de la compañía.

Los objetivos planteados al inicio del presente trabajo, referidos a entender como la cultura organizacional influye en el diseño de las estrategias de motivación para atraer y retener a los jóvenes Millennials, como así también, conocer cuáles son sus intereses y valores al momento de elegir un empleo fueron alcanzados exitosamente mediante la investigación realizada.

Para finalizar con esta conclusión grupal, reafirmamos la aceptación de la hipótesis validando que, la cultura de las PyMES metalúrgicas del Partido de San Martín es un obstáculo para diseñar estrategias de motivación dirigidas hacia los jóvenes profesionales de la generación Millennials.



BIBLIOGRAFÍA

- Cardozo Pablo. “PyMES Intuición y Método”, Temas Grupo Editorial, 2005.
- Chiavenato Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”, Mc Graw Hill, 2007.
- Cleri Carlos. El Libro de las PyMES, Gránica, 2007.
- Deal y Kennedy. “Culturas Corporativas”, Fondo Educativo Interamericano, 1985.
- Dessler Gary & Varela Ricardo. “Administración de recursos humanos”, Pearson, 2009.
- Golik Mariela. “Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación”, 2013.
- González Velázquez Jorge Luis. “Metalurgia Mecánica”, Limusa, 2003.
- Hernández, Fernández y Baptista. Metodología de la Investigación, 2014.
- Johnson Gerry, Scholes Kevan y Whittington Richard. Dirección Estratégica, Pearson, 2006.
- Lazzati Santiago. “El Cambio Del Comportamiento En El Trabajo”, Gránica, 2008.
- Molinari Paula. “Turbulencia generacional”, Temas grupo editorial, 2017.
- Robbins Stephen P. y Coulter Mary. “Administración”, Pearson, 2014
- Robbins Stephen y Judge Timothy. “Comportamiento Organizacional”, Pearson, 2013.
- Ogg Jim & Bonvalet Catherine. “Baby Boomers a Mobile Generation”, The Bardwell Press, 2011.
- Ouchi William. “Teoría Z”, Fondo Educativo Interamericano, 1982.
- <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>
- https://www.wipo.int/sme/es/about_sme.html
- <https://uomsanmartin.org.ar/site/mas/declaracion-de-emergencia-pyme-en-san-martin/>
- <https://www.bbva.com/es/millennials-reto-empresas/>
- <https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/1815/1747>
- <https://www.digitalbizmagazine.com/expectativas-y-cultura-empresarial-2/>
- https://www.clarin.com/entremujeres/carrera-y-dinero/baby-boomers-generacion-millennials-centennials-generacion-perteneces_0_ByLaxzpEW.html



- https://www-clarin-com.cdn.ampproject.org/c/s/www.clarin.com/economia/empresas-millennials-claves-buen-ambiente-laboral_0_K0cOb1qNYv.amp.html
- <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2018/05/21/los-millennials-estan-enojados-con-las-empresas-y-decepcionados-con-sus-trabajos-y-la-economia/?outputType=amp-type>



ANEXO I: ENCUESTA

1. ¿Cuál es tu edad?
 - a. < 22 años
 - b. Entre 22 y 28 años
 - c. > 28 años

2. ¿Cuál es tu nivel de estudio alcanzado?
 - a. Universitario en curso
 - b. Universitario graduado

3. ¿En qué tipo de organización trabajas?
 - a. Actualmente no trabajo
 - b. Pequeña y Mediana Empresa
 - c. Multinacional
 - d. Otros

4. ¿Dónde se sitúa la empresa en la que trabajas?
 - CABA
 - Partido de General San Martín
 - Otros Partidos

5. ¿A qué industria pertenece la organización en la que trabajas?
 - Comercio
 - Metalúrgica
 - Textil
 - Otros

6. ¿Tus creencias y tus valores se asemejan a los de la organización en la que trabajas?
 - Mucho
 - Poco
 - Nada
 - Desconozco



- 7.** ¿Qué cosas que motivan para trabajar en una organización? (*)
- Remuneración
 - Estabilidad laboral
 - Experiencia y capacitación
 - Flexibilidad horaria
 - Empresas de renombre
 - Extensión de licencias (mayor cantidad de días de estudio, de vacaciones, de maternidad y paternidad, etc.)
 - Clima laboral
- 8.** Al momento de la toma decisiones, ¿Tu opinión es escuchada?
- Si
 - No
 - A veces
- 9.** ¿Sentís que tu trabajo es valorado y sos recompensado por ello?
- Si
 - No
 - A veces
- 10.** ¿Cuáles son los motivos que te llevarían a cambiar de empleo? (*)
- Mayor remuneración
 - Mejor cargo
 - Mal clima laboral
 - Inestabilidad laboral
 - Falta de flexibilidad horaria
 - Falta de capacitación y desarrollo de carrera
 - Cercanía
 - Mala relación con tu superior
 - Para emprender un proyecto personal
 - Falta de comunicación
 - No cambiaría



11. ¿Consideras que el balance entre tu vida personal y laboral está compensado?

- Si
- No

12. Los objetivos organizacionales, ¿Son comunicados y conocidos por todos?

- Si
- No
- En parte

13. ¿Cuál es el tiempo promedio de permanencia en una organización?

- <1 año
- De 1 a 3 años
- >3 años

14. ¿Cuánto tiempo permanecerías en un mismo puesto, con las mismas tareas?

- < 6 meses
- De 1 a 2 años
- >2 años
- No me influye

(*) Nota: En relación las preguntas N° 7 y 10, cabe aclarar que los encuestados podían optar por varias opciones, las que consideraran necesarias. Los valores expuestos los respectivos esquemas, representan las cantidades de respuesta de cada ítem.

ANEXO II: GRÁFICOS

Gráfico N° 1:



Gráfico N° 2:



Gráfico N° 3:

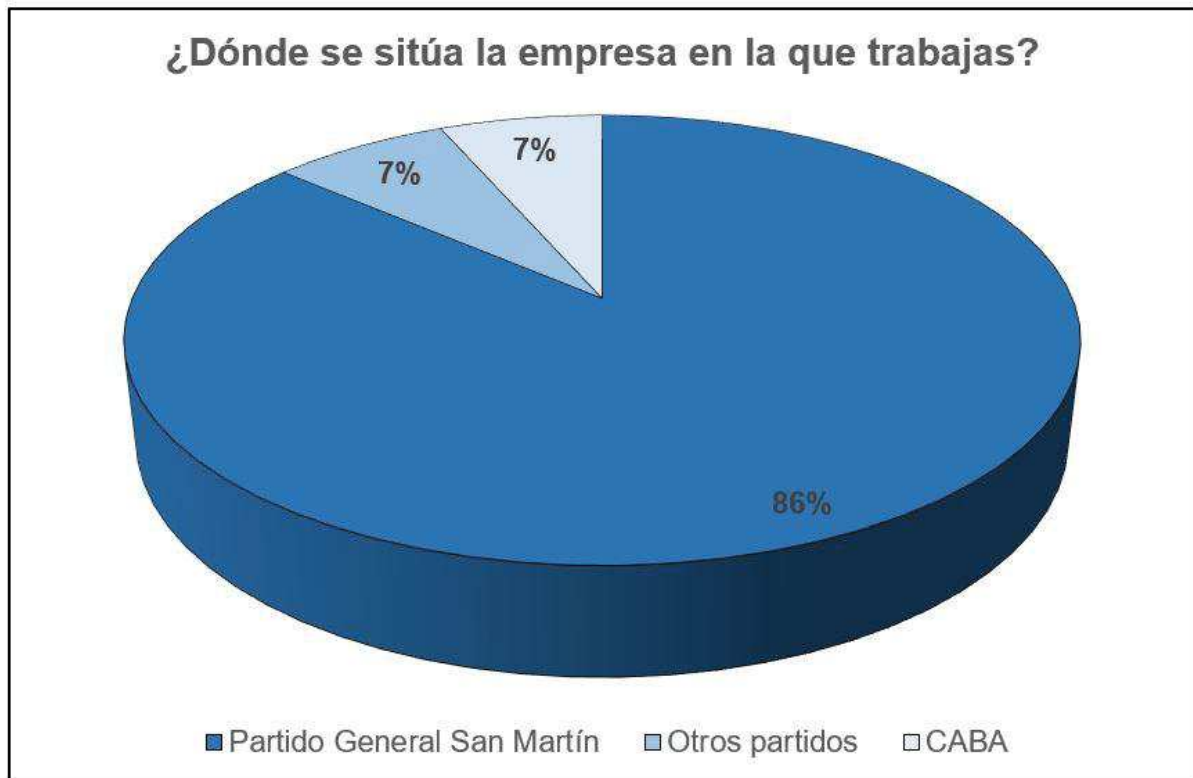


Gráfico N° 4:

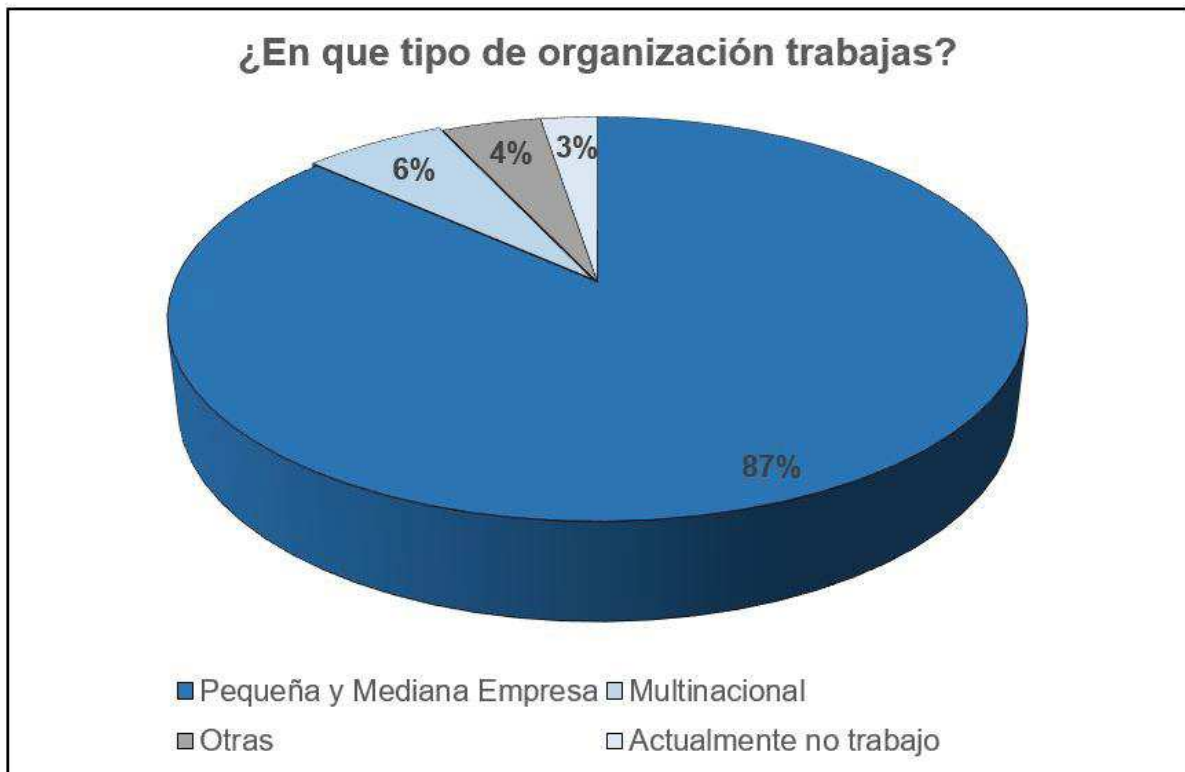


Gráfico N° 5:

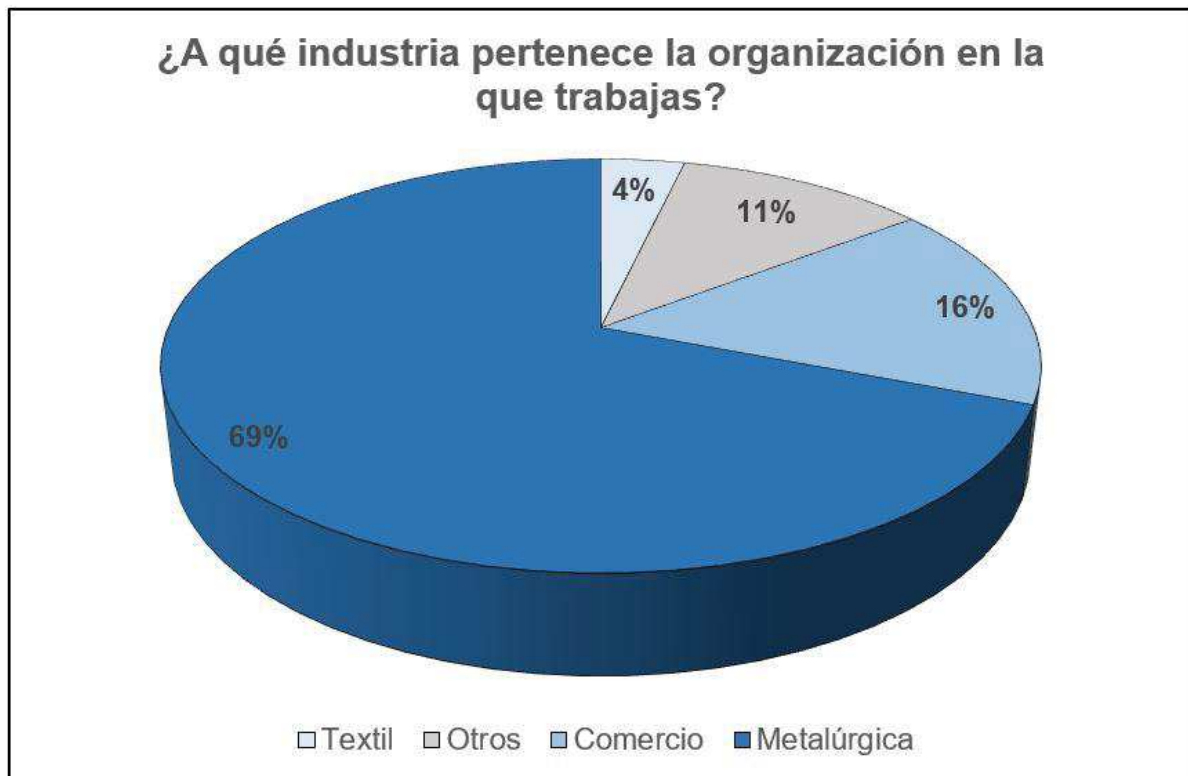


Gráfico N° 6:

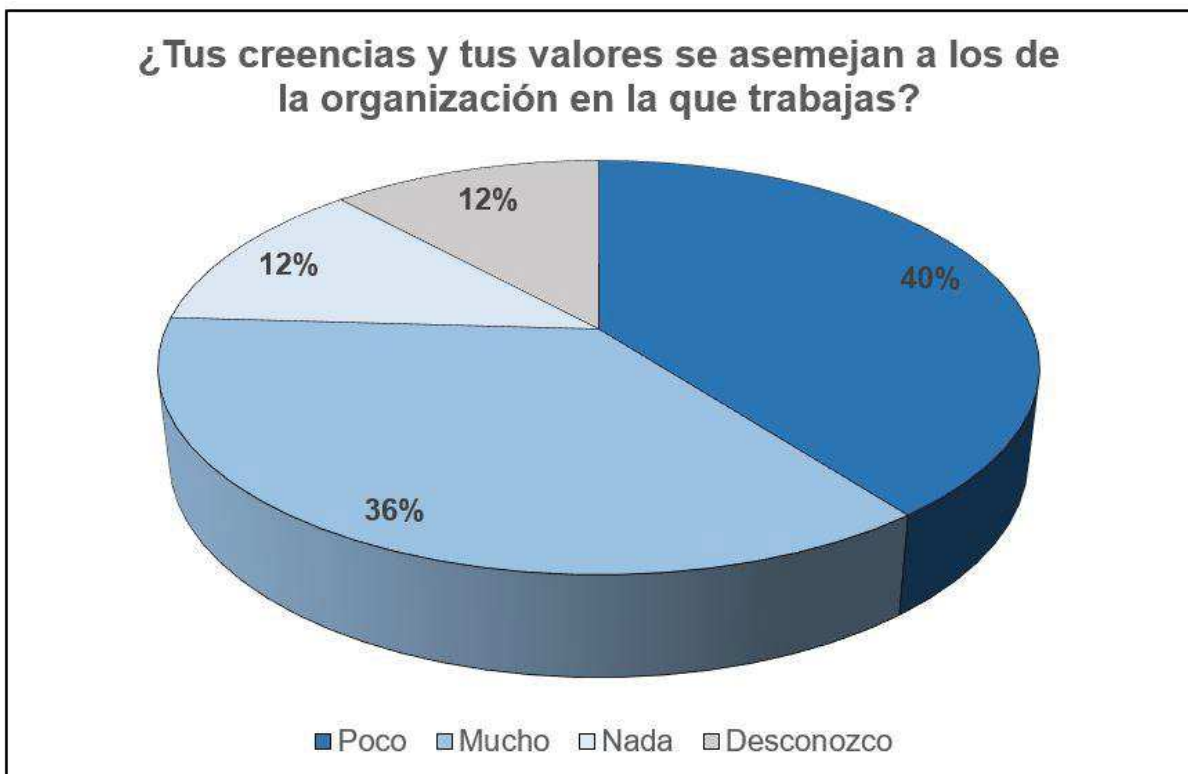


Gráfico N° 7:

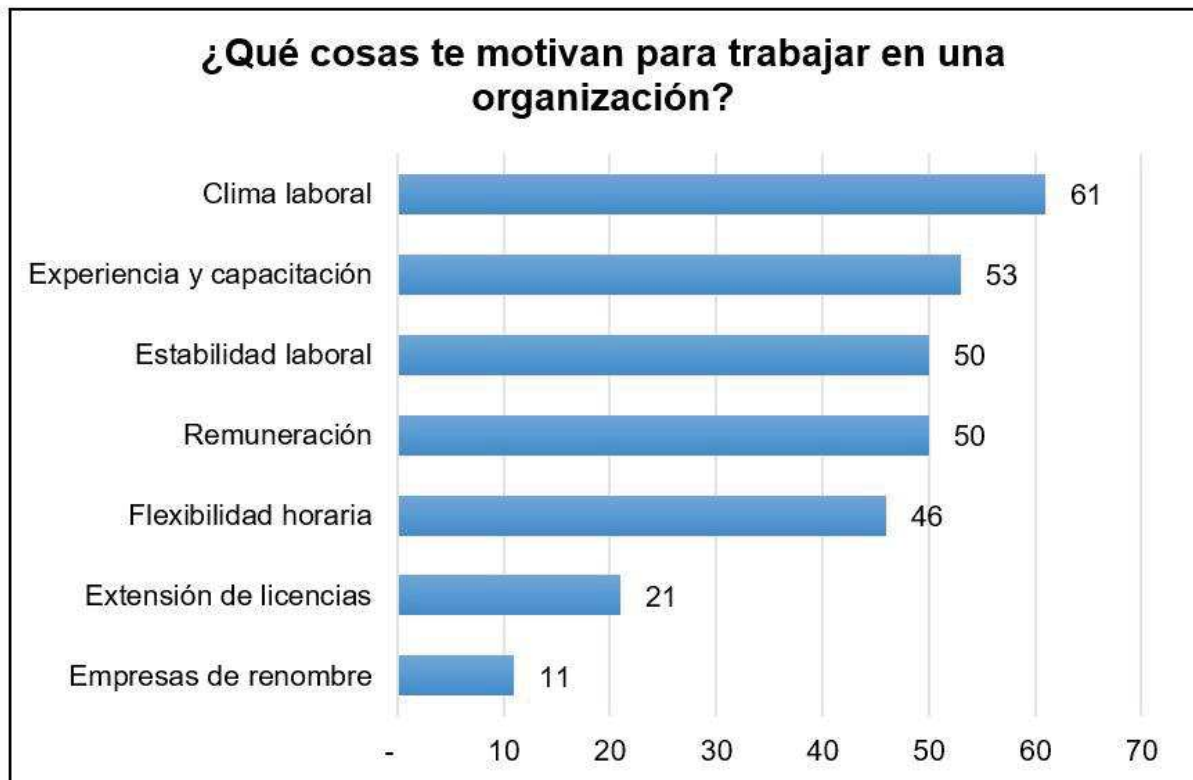


Gráfico N° 8:

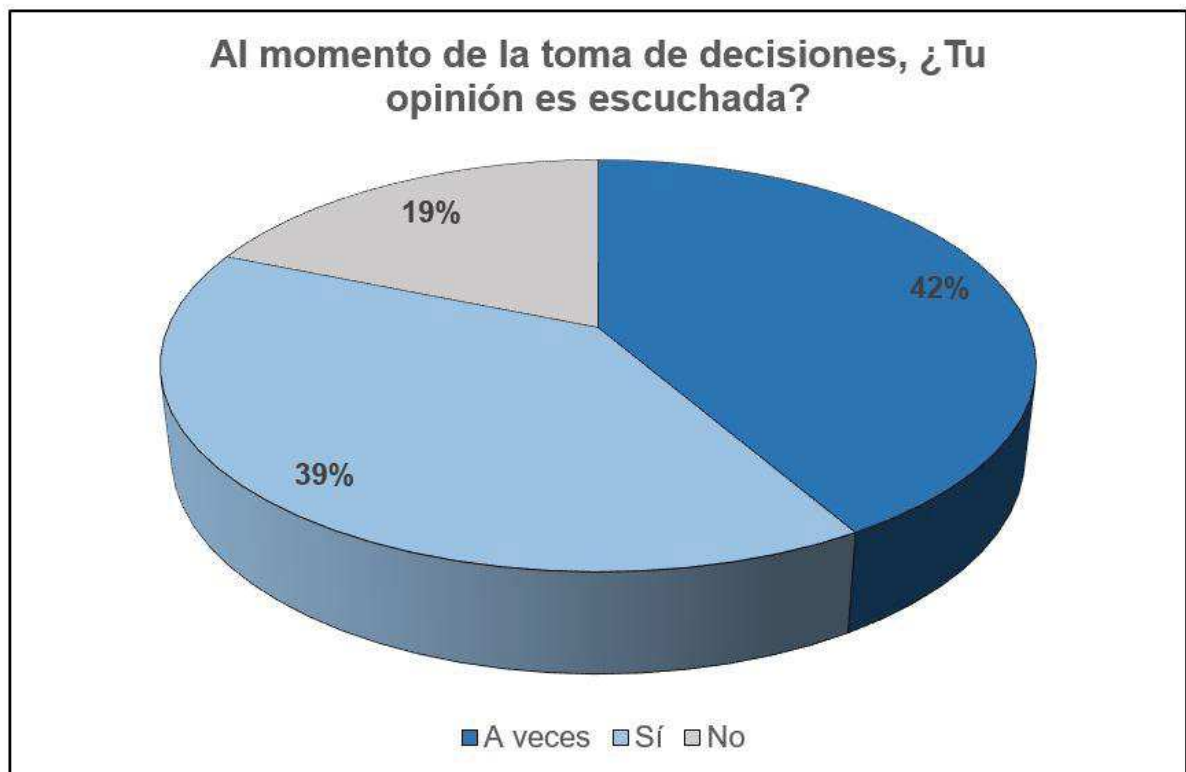


Gráfico N° 9:



Gráfico N° 10:

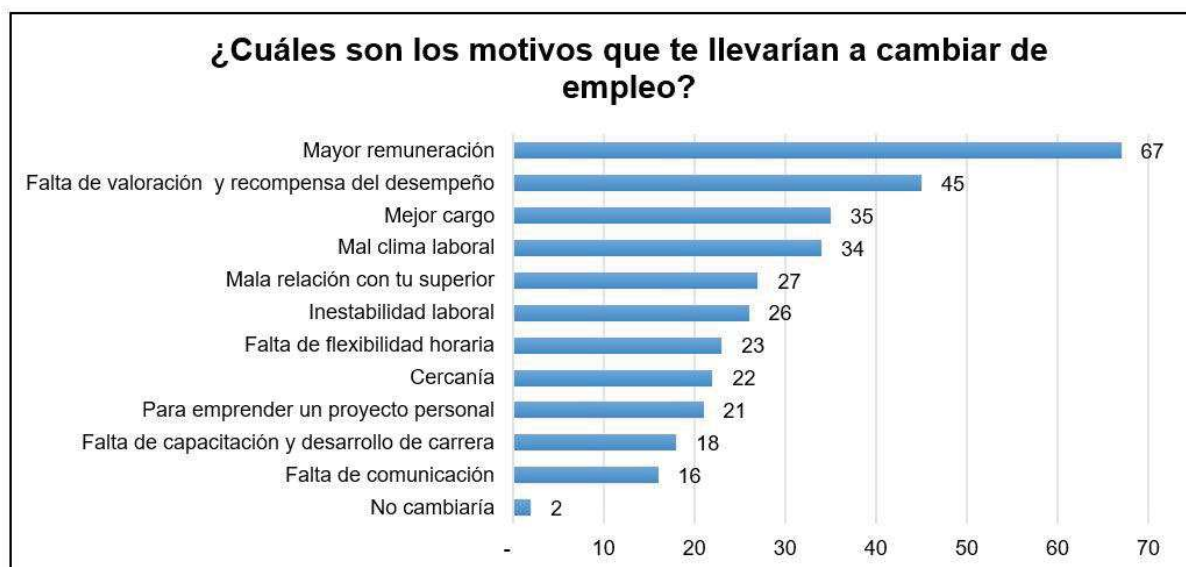


Gráfico N° 11:

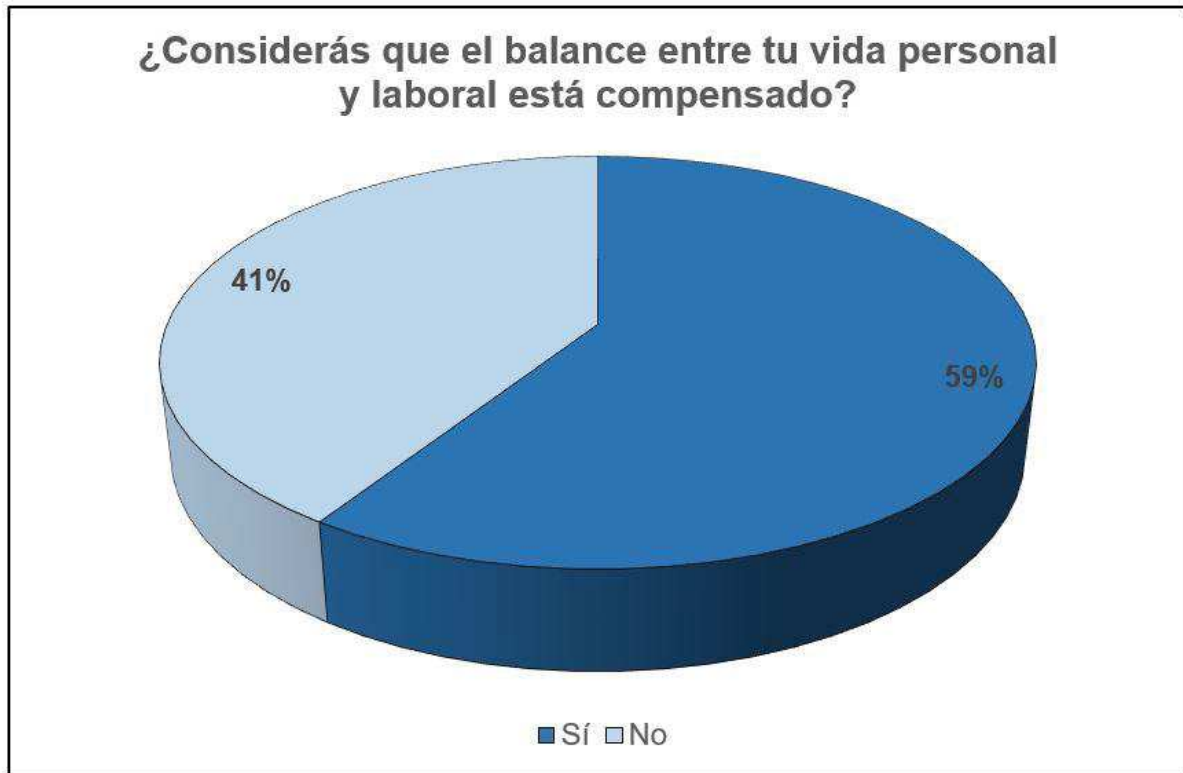


Gráfico N° 12:

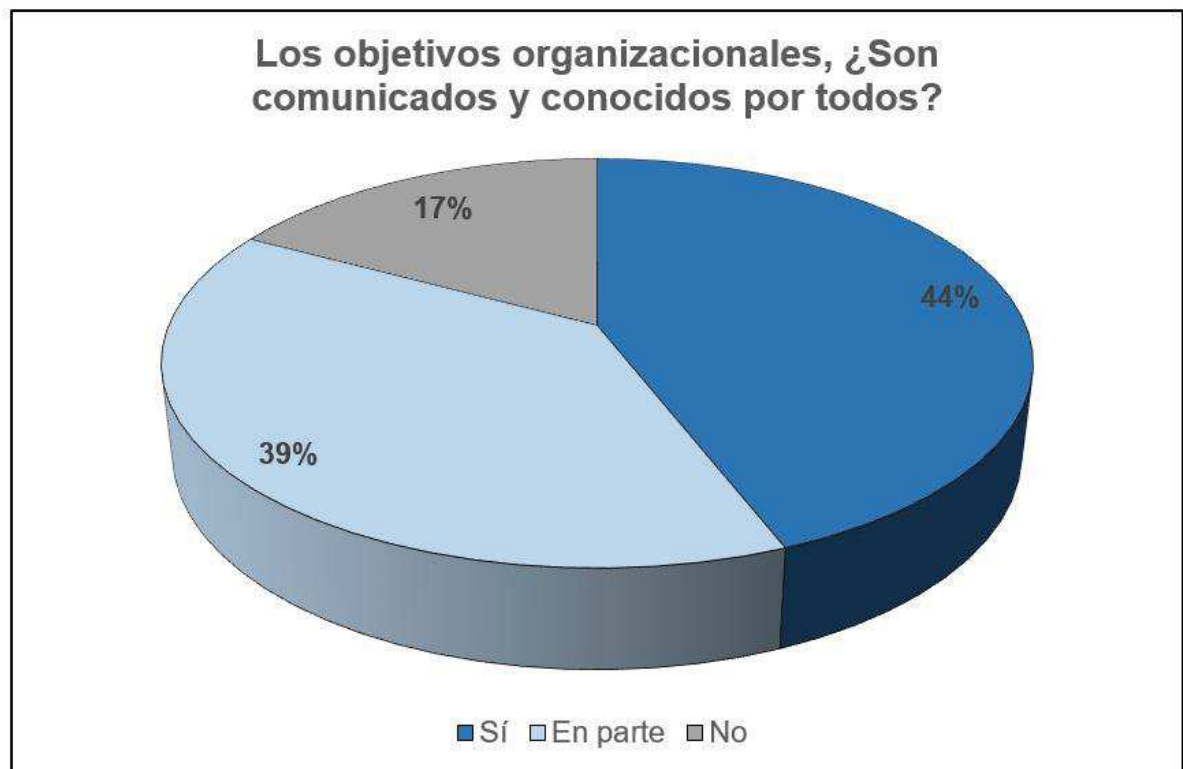


Gráfico N° 13:

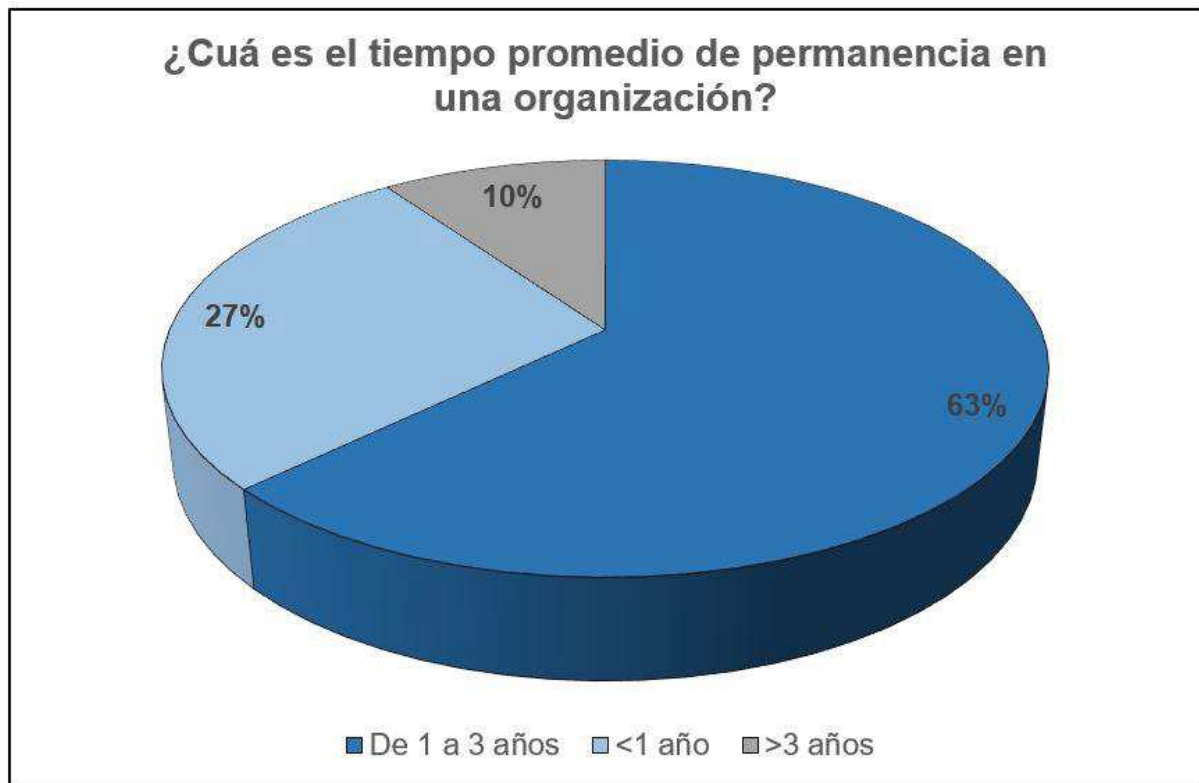


Gráfico N° 14:

