



UNSAM

UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

LIC. EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL

La organización y los Millennials

**“LAS ORGANIZACIONES Y EL DESAFÍO DE RETENER EL
TALENTO DE LAS NUEVAS GENERACIONES”**

Trabajo Final de Práctica Profesional

Alumnos:

Almirón Romina
Cogozzo Matías
Cosano Sebastián

Tutora:

Lic. Schettino Silvana

Agosto 2019

ABSTRACT

El siguiente Trabajo Final de Práctica Profesional está basado en el análisis, investigación y evaluación de la Generación *Millennial* y de las Organizaciones.

Las organizaciones para poder mantener sus recursos y no incurrir en gastos por la rotación del personal deben entenderlos, conocerlos y saber cómo manejarlos.

La investigación está basada en el análisis del perfil de los *Millennials*, cuáles son sus expectativas, sus preferencias, que es lo que buscan en una organización y cómo trabajan. Del lado de la organización analizamos cómo son sus estructuras, sus tipos de liderazgo y qué buscan en su personal para poder lograr sus objetivos con éxito.

El propósito del siguiente trabajo es vislumbrar la relación que deben tener las organizaciones con los *Millennials* y que decisiones o cambios deben tomar para mantener a los nuevos talentos o futuros líderes.

Palabras Clave: Millennial – Organización – Talento – Liderazgo.

Índice

1) CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	4
1.1) Metodología aplicada	5
1.2) Principales temáticas a tener en cuenta	6
1.3) Propósito de la investigación	6
1.4) Situación problemática inicial	6
1.5) Marco Teórico	8
1.6) Plan de obra	9
2) CAPÍTULO 2: GENERACIÓN MILLENNIAL	11
2.1) Las nuevas generaciones	11
2.1.1) Babyboomers	12
2.1.2) Generación X	12
2.1.3) Millennials o Generación Y	13
2.1.4) Generación Z	14
2.2) Los millennials	15
2.2.1) Mitos y verdades sobre los millennials	16
2.2.2) El millennial en su lugar de trabajo.	19
3) CAPÍTULO 3: TRABAJO DE CAMPO. ENCUESTAS	23
4) CAPÍTULO 4: LAS ORGANIZACIONES HOY	37
4.1) Relación con los millennials	37
4.2) El salario emocional	38
4.3) Psicología de la organización	40
4.4) La visión de los líderes	45
5) CAPÍTULO 5: MAPA CONCEPTUAL	49
6) CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES	51
6.1) Conclusiones individuales	51
6.1.1) Romina Almirón	51
6.1.2) Matías Cogozzo	52
6.1.3) Sebastián Cosano	53

<i>6.2) Conclusión general</i>	54
BIBLIOGRAFÍA	58
NETGRAFÍA	59
ANEXOS	61
A) ENCUESTA MILLENNIALS	61
B) ENTREVISTAS	65

1) CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

Desde hace varias décadas las empresas buscan sumar a su plantilla personas con actitud, con alto grado de compromiso, proactivas, y con disposición a comprometerse en los proyectos laborales con el fin de crear líderes y asegurar su continuidad en un mercado dinámico y cambiante.

En la actualidad, los jóvenes profesionales que lideran y forman parte de las organizaciones pertenecen a las nuevas generaciones, tanto a la “Z” o “*Centennial*”, como a la “Y” o “*Millennial*”. Dentro del ámbito laboral, esta generación comparte ciertas características, las cuales se han ido formando a partir de las experiencias vividas, del entorno que los rodeó durante su niñez y del contexto histórico y social. Comparten estilos de vida, valores y expectativas profesionales que explican, en parte, la relación que entablan con el trabajo y las organizaciones.

Estos jóvenes están en permanente movimiento, persiguen propuestas desafiantes, buscan ámbitos donde perfeccionarse y donde puedan sentirse realizados, y cuando sientan que se ha agotado lo que pueden dar dentro de una organización van en busca de nuevos caminos. Priman, sobre todo, el equilibrio entre la vida personal y el trabajo.

Con la investigación pretendemos vislumbrar, como objetivo general, el perfil del *millennial* y cómo es su accionar en las organizaciones de hoy en día. En tanto, como un objetivo más específico, pretendemos descubrir las acciones que emplean las organizaciones a la hora de retener a los futuros talentos.

Nos ha motivado a realizar dicha investigación la situación actual que la sociedad experimenta no solo en el ámbito social sino también en el laboral.

La problemática más habitual que se detecta en estos jóvenes es la falta de compromiso y lealtad hacia la organización empleadora, lo cual provoca un alto nivel de rotación que se traduce en elevados costos para las empresas, no solo por el proceso propio de reclutamiento y selección de nuevos candidatos, sino también por el dinero y tiempo invertidos en capacitar y lograr que el colaborador cubra las expectativas para las que fue contratado.

El propósito de este trabajo es demostrar a los empresarios que la falta de fidelización de los jóvenes profesionales no solo responde a fallas estructurales dentro de las

organizaciones para lograr retenerlos, sino también a un quiebre en el contrato psicológico (Schein, 1982). Dicho quiebre se produce cuando caducan las expectativas de las partes y es necesario un cambio de fondo en la forma de concebir la vida dentro de la empresa en torno a los intereses de quienes serán los líderes del futuro y encargados de llevar las empresas adelante.

El cambio de modelos mentales será fundamental para que los directivos puedan abrirse y entender de qué manera alinear los objetivos de la empresa con lo que esperan los *millennials* de la forma de gerenciar.

1.1) Metodología aplicada

Hemos elegido un tipo de diseño descriptivo acompañado de trabajos de campo.

Muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos; esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. (Danke, 1986)

Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así —y valga la redundancia— describir lo que se investiga. (Sampieri, Collado, & Baptista, 2006)

Se pretende ubicar los elementos relevantes, sus propiedades, características y rasgos importantes que afectan al fenómeno en estudio tratando de encontrar una descripción precisa.

Este estudio descriptivo tendrá un enfoque cuantitativo, pues se recolectará información sobre los diferentes aspectos de las empresas y de los jóvenes, qué espera cada uno de ellos y cuáles son sus expectativas, para luego poder realizar un análisis y comparación, con el fin de probar o refutar la hipótesis de trabajo que nos hemos planteado en función a la problemática inicial identificada.

Una vez establecido el marco teórico se realizó el trabajo de campo, el cual consistió en una encuesta que se realizó a 100 estudiantes de la Escuela de Economía y Negocios de la UNSAM, de ambos sexos, mayores de 19 años y que estén trabajando actualmente. En ella se relevaron las preferencias y expectativas sobre distintas

condiciones laborales. Esperamos que los datos relevados brinden respuestas para generar una conclusión en donde se acepte o se rechace la hipótesis planteada en este trabajo.

1.2) Principales temáticas a tener en cuenta

- Los *millennials* en el trabajo.
- Estabilidad en el empleo vs. estabilidad en la empleabilidad.
- Contrato psicológico.
- Expectativas de las empresas y de los jóvenes profesionales.
- Rol y desafíos de los líderes del futuro.

El objeto de estudio es parte de una generación y, para poder analizarlo y entenderlo, se debe conocer su origen y las condiciones socio-culturales que lo rodearon en la época de su nacimiento y desarrollo. Se debe interiorizar sobre el contexto en el que se inserta en el mundo profesional y conocer todo su entorno de estudio y de demanda laboral. Es necesario dialogar con los referentes de esta generación y conocer sus expectativas dentro del mundo laboral, qué esperan recibir de las empresas de las que forman parte y qué piensan que ellos aportan a éstas.

1.3) Propósito de la investigación

Con esta investigación se pretende comprender el perfil del *millennial* y cómo es su accionar en las organizaciones de hoy en día, ya sea su duración en el puesto de trabajo o sus objetivos. Buscaremos detectar los factores que los motivan a elegir una empresa por sobre la otra, qué valoran a la hora de tomar la decisión de entrar a un trabajo nuevo y qué esperan conseguir a su paso.

Trataremos de identificar las medidas que emplean las organizaciones a la hora de retener a los futuros talentos teniendo en cuenta el porqué de su elección.

1.4) Situación problemática inicial

Continuamente en las empresas se suele atribuir la falta de compromiso y pertenencia de los *millennials* a su estilo de vida *-propio de una generación digital y con nuevas formas de comunicarse y entablar relaciones-*, y a una suerte de sobreprotección recibida de sus padres durante su educación, a quienes se ha responsabilizado por

hacer creer a los jóvenes que pueden conseguir todo lo que deseen de manera casi instantánea.

A partir de una situación problemática inicial estamos convencidos de que una generación trasciende la vida empresarial y que una empresa debe ir revisando sus prácticas para adaptarse a los cambios que hoy ya son un hecho en la sociedad. Podríamos decir que las estructuras no están preparadas para las expectativas y demandas de las nuevas generaciones, con lo cual, se dificulta la retención de los talentos. El gran desafío de las organizaciones es cómo atraer, motivar, incentivar, comprometer y retener a las nuevas generaciones.

En consecuencia se plantea la siguiente Hipótesis:

“Las Organizaciones fallan en entender y satisfacer las expectativas laborales y profesionales de las nuevas generaciones, por lo que se genera una alta rotación de personal poniendo en riesgo el desarrollo de los futuros líderes de la organización”

Para abordar la hipótesis planteada evaluaremos las estructuras típicas, la cultura organizacional, los modelos de gestión, los estilos de liderazgo y el clima organizacional, entre otros aspectos.

Por otro lado, nos centraremos en estudiar a las nuevas generaciones para entender mejor su esencia, necesidades y expectativas. Creemos que esto nos permitirá comprender las necesidades de ambas partes y ofrecerles a los empresarios y líderes claves útiles para la efectividad organizacional que debe estar en agenda y ser parte de la estrategia y del planeamiento. Debería estar en la agenda de prioridades de todo líder.

Basándonos en lo planteado podemos inferir que el gran desafío de las organizaciones es como atraer, incentivar, comprometer y retener a las nuevas generaciones, particularmente a aquellos que considere talento clave, elaborar un plan de carrera atractivo para las nuevas generaciones y acorde a la estrategia de la organización.

Con la hipótesis se pretende demostrar que las empresas deberán hacer cambios y adaptarse a las nuevas demandas del mercado laboral, con el fin de retener los nuevos talentos y perdurar en el tiempo.

En el presente trabajo se desarrollarán conceptos que contribuyan a la descripción de la hipótesis planteada, en pos de obtener la información necesaria para su desarrollo, tales como:

-
- Millennials: características comunes y contexto socio-cultural.
 - Los líderes del futuro.
 - Contrato psicológico.

1.5) Marco Teórico

Según la problemática inicial planteada y la hipótesis se desprenden como grandes ejes teóricos:

- Las necesidades y expectativas de las nuevas generaciones
- El liderazgo
- El contrato psicológico

En el siguiente marco teórico no se pretende realizar un análisis conceptual de los términos anteriores, sino que se desea anticipar al lector los conceptos claves que abordara en los siguientes capítulos.

Es clave destacar que una organización, para poder subsistir, debe acomodarse a los cambios que van aconteciendo a lo largo de su evolución. Por eso mismo es fundamental tratar a la empresa como una organización inteligente, las que son capaces de aprender y así permitir expandir sus posibilidades de crecimiento.

Según Peter Senge, hay un solo camino para convertirse en una organización inteligente: el aprendizaje continuo.(Senge, 1990)

Al recurrir al término *millennials* la mayoría coincide en que es utilizado para hacer referencia a los jóvenes nacidos a comienzos de la década del 80 que ingresaron al nuevo milenio y la era digital como jóvenes adultos. Están caracterizados por ser una generación digital, hiperconectada y debido al contexto y la forma en la que fueron criados se podría decir que son una generación incomprendida.

Son una generación desafiante, pero los problemas que enfrentan van más allá de los retos debido a que la gran mayoría de esta generación no logra la satisfacción y le es costoso mantener un empleo fijo. Por este motivo las empresas, para poder conquistarlos y mantenerlos entre sus filas, deben atender las necesidades que esta generación trae consigo implícitamente, ya sea flexibilidad horaria, home office, reconocer y valorar sus funciones, promover la participación y proposición de ideas innovadoras.

El *millennial* es una persona a la que le cuesta respetar la orden de mando, por lo tanto las organizaciones deben tener en cuenta el tipo de líder que tiene para influir en

sus empleados, en donde el *millennial* se sienta más a gusto y en su zona de confort, donde él pueda dar su opinión y tenga apoyo en lo que realice.

Las organizaciones deben tener en cuenta un contrato psicológico tal como describe Edgar Schein: “Es obligación de la organización preocuparse por crear condiciones que permitan mantener bastante tiempo un alto nivel de eficiencia y que le permita también a cada empleado...satisfacer sus necesidades más apremiantes.”(Schein, 1982)

El término Contrato Psicológico implica un conjunto de expectativas que no se encuentran escritas en ningún lado, que se maneja entre cualquier miembro de la organización. Muchas de estas expectativas son implícitas y se aplican al sentido de la dignidad e importancia humana ya que ningún hombre o mujer quiere o puede ser tratado de mala manera. A la vez, las organizaciones también tienen expectativas, tales como que el empleado de una buena imagen o bien que respete y vele por la información confidencial. Para que el contrato psicológico sea efectivo es fundamental que cada miembro reconozca cuáles son las expectativas que trae consigo.

Este trabajo se enfoca en los tres ejes centrales de investigación mencionados. Abordaremos cada uno de ellos en capítulos separados, revisaremos aportes de prestigiosos investigadores en la materia, *papers* y vasta net grafía disponible en internet. Queremos comprender de forma sistémica, tanto desde la perspectiva de la teoría como desde la práctica, la relación entre ellos y cómo interactúan entre sí. Nuestro fin último es distinguir aspectos que nos permitan entender las características y expectativas de esta generación para poder ofrecerles a los líderes de las organizaciones una serie de recomendaciones que les permitan mejorar la calidad de vida de sus talentos, e integrar su preocupación por el negocio y por la gente para alcanzar sus objetivos organizacionales.

1.6) Plan de obra

A partir del Capítulo 2 abordaremos los conceptos básicos para entender las distintas generaciones, culminando con las características principales de los *millennials*.

Para continuar con el hilo del trabajo, en el Capítulo 3 trataremos de entender, a través del análisis de encuestas realizadas a alumnos de la escuela de economía y negocios de la UNSAM, las necesidades y expectativas de un *millennial*.

En el Capítulo 4 podremos observar la relación de las organizaciones con los *millennials* y como éstas los ven. Para ello fuimos directamente a la fuente, entrevistando a gerentes de grandes empresas que interactúan constantemente con ellos.

Con el fin de facilitar la lectura y la comprensión del trabajo, en el Capítulo 5, hemos sintetizado su desarrollo en un mapa conceptual donde las palabras claves sirven para organizar y simplificar de manera gráfica los conceptos utilizados en nuestra investigación.

Para finalizar, en el Capítulo 6, hemos realizado *-para poder llegar a una conclusión final-* conclusiones individuales en dónde cada uno de los autores del presente trabajo de investigación ha plasmado su visión sobre la problemática detectada.

2) CAPÍTULO 2: GENERACIÓN MILLENNIAL

2.1) Las nuevas generaciones

Post Segunda guerra mundial los distintos autores concuerdan que las sociedades han ido mutando en su comportamiento social. Kotler y Keller han encontrado la forma de segmentar a través de las generaciones. Inicialmente, dicha segmentación se realizaba en base a elementos económicos y culturales. Hoy en día, se basa en la edad o generación a la que pertenecen la personas. (Kloter & Keller, 2006)

Actualmente podemos describir 4 generaciones:

- **Babyboomers:** nacidos entre 1946 y 1964
- **Generación X:** nacidos entre 1965 y 1979
- **Generación Y o Millennials:** nacidos entre 1980 y 1999
- **Generación Z:** nacidos a partir del 2000

Para entender a cada una de las distintas generaciones nos basamos en la publicación realizada por Begoña González Arango -*especialista en Marketing Estratégico*- en su Blog donde describe las preferencias y características en general de cada generación:



Fuente: Begoña González Arango

2.1.1) Babyboomers

Es el nombre con que se identifica a las personas que nacieron entre el año 1946 y 1964.

A esta generación le gusta ver, escuchar y leer noticias a través de la TV o periódicos y revistas impresas. A nivel tecnológico han vivido el nacimiento de la televisión y el traspaso a la TV color, la lavadora eléctrica, el fax, los teléfonos móviles e Internet.

En la televisión les gusta principalmente ver programas de concursos, noticias, documentales y política.

Leen mucha prensa escrita, novelas y libros de superación personal.

Al vivir de una pensión o de ahorros, no suelen realizar compras impulsivas, aunque tienen la capacidad económica de darse algunos lujos. Son lentos en la toma de decisiones, pero a la vez muy leales a la marca. Son muy cuidadosos a la hora de gastar debido a que han pasado por diversas crisis durante su etapa productiva.

Preocupados por la salud e interesados en el mundo digital, aunque no muy habituados a su uso, utilizan todo tipo de redes sociales y aparatos tecnológicos sin tapujos pero con dificultad.

El trabajo es importante para ellos, esperan estabilidad y seguridad laboral. Los *Babyboomers* son la generación que está acostumbrada a trabajar muchos años en la misma empresa, por lo que la pérdida laboral genera miedo al cambio y a no tener las herramientas necesarias para enfrentarse al nuevo mundo laboral. Son empleados fieles, se vinculan a las cosas y son buenos para crear equipos y trabajar en ellos, son la voz de la experiencia por sus años trabajados, de sacrificio, estabilidad, fidelidad y compromiso.

2.1.2) Generación X

La generación X o también llamados inmigrantes digitales, Gen X, Generación MTV o Generación Jones, son aquellos nacidos entre los años 1965 y 1979 y actualmente son los que mueven el mundo a nivel laboral y económico.

Tienen un poco de su generación anterior, *Babyboomers*, y otro poco de su generación venidera por su vida analógica en su infancia y digital en su madurez.

La Generación X es considerada por ser emprendedora, gracias a que su nivel educativo es mayor que el de los *Babyboomers* y muestran normalmente cierta rebeldía hacia modelos clásicos de negocio. Son una generación ambiciosa y con ansias de escalar posición tanto en su vida laboral como social.

Aunque les gusta la tecnología, al segmento más longevo de esta generación les resulta bastante ajeno internet, las redes sociales o el comercio electrónico. Han vivido su nacimiento en los 90's, pero sin embargo se resisten a utilizarlo.

Les gusta tener éxito y mostrarlo, se dejan guiar por las recomendaciones de amigos, la publicidad y la TV. Se interesan principalmente por temas de salud, familia y finanzas.

A la hora de tomar decisiones de compra son lentos, pero no tanto como su generación anterior. Si bien desean desarrollarse en la misma empresa piensan demasiado antes de realizar un cambio profesional

Es la generación que consolidó a la mujer en el mercado laboral, aunque aún un gran porcentaje se ocupa de los quehaceres del hogar. Se describen como la generación atrapada entre la vida familiar y el trabajo.

Son buenos trabajando en equipo y, si bien se resisten a la tecnología, se han podido adaptar a ella.

Suelen ocupar puestos intermedios en la Organización.

2.1.3) Millennials o Generación Y

Nacidos entre 1980 y 1999. Es una generación liberal desde el punto de vista familiar.

Prefieren aprender de manera autodidacta, los tutoriales de internet son su fuente de conocimiento. Les encantan los videos ya que pueden visualizarlos en cualquier momento y ya no se interesan tanto ni por la radio ni por la TV. Nacieron con Internet, y por ello les encanta comunicarse a través de redes sociales, videos, blogs o entretenerse con video juegos o juegos en línea a través de *smartphones* y *tablets*.

Son emprendedores que buscan abrir sus propias empresas o trabajar desde su casa, ya que no se sienten cómodos con los horarios de oficina. Duran poco en el trabajo, por las expectativas que se hacen de él.

No les interesan ni los medios de comunicación ni las noticias, no les gusta leer ni tampoco tienen interés en profundizar en la información, que les llega a través de las redes sociales.

Son susceptibles a comprar productos a los que siguen en internet demandando que dicha marca sea transparente y honesta. Se fían más de informaciones encontradas en internet que de los anuncios.

De niños fueron muy felicitados, por lo cual su autoconfianza es alta y espera lo mismo de sus superiores.

Tienen mucho compromiso consigo mismos, pero no así con la organización, es la generación inconformista que no acepta órdenes, quieren ser escuchados y demandan desarrollo, buen clima laboral, ser tenidos en cuenta, etc.

Aspiran a un trabajo en donde se sientan útiles, se diviertan y además les permita disfrutar su tiempo libre, priorizan el equilibrio entre la vida laboral y personal.

En cuanto a la tecnología, no conciben una vida sin ella.

2.1.4) Generación Z

La generación Z, o también conocidos como los *Centennials*, son aquellos nacidos a partir del 2000.

Es la generación multicanal, capaz de interactuar con las marcas y realizar el proceso de compra utilizando varios canales. Internet es parte de su vida y de su rutina diaria, estando conectados durante aproximadamente 20 horas a la semana.

Reconocen que pasan demasiado tiempo al día conectados a los dispositivos electrónicos. Por ello es sencillo llegar a ellos, pero también es vital diferenciarse de la competencia e imprescindible contar con un buen posicionamiento e imagen de marca.

Sus redes favoritas son *Instagram, Youtube y Snapchat*.

Demandan inmediatez y personalización, tener acceso al producto en tiempo real es imprescindible en la decisión de compra, así como un trato personalizado que los haga sentirse únicos y especiales.

Buscan trabajos flexibles que les permitan realizar varias actividades a la vez, son creativos, emprendedores y tienen gran iniciativa para los negocios, es la generación que aspira a tener su propia empresa.

Se preocupan por el medio ambiente, las personas y la ecología.

Son sofisticados, obsesivos, independientes y dependientes de la tecnología, no conciben su vida sin ella.

2.2) *Los millennials*

Anteriormente hemos realizado una descripción general de la generación llamada *millennial*, en lo que resta del capítulo nos dedicaremos a desentrañar sus características, pensamientos e intereses.

Según Pew Research¹, en el año 2014 había más de 77 millones de *millennials* nacidos desde 1980, que para ese año tenían entre 22 y 34 años.

Derek Thompson, en un artículo publicado en *Theatlantic.com*, observa que existe una diferencia entre las personalidades de los *millennials* y resalta que es importante recordar que no todos son iguales. Marca tres rangos diferentes:

- Los nacidos entre 1980 y 1986
- Los nacidos entre 1986 y 1992
- Los nacidos después de 1992

Los *millennials* son la primera generación nacida en la era digital, ellos crecieron con la tecnología. Prefieren enviar mensajes de textos, mails, escribir en redes sociales que hacer llamadas telefónicas.

Muchos *millennials* fueron educados bajo un sistema en donde deben negociar en forma constante, no saben manejar las críticas.

¹ Centro de Investigaciones Pew es un Thinktank (laboratorio de ideas, instituto de investigación, gabinete estratégico, centro de pensamiento o centro de reflexión) con sede en Washington D. C. que brinda información sobre problemáticas, actitudes y tendencias que caracterizan a los Estados Unidos y el mundo.

Los *millennials* quieren sentirse importantes en cualquier ámbito, su opinión debe marcar una diferencia y tiene que mejorar alguna situación.

Principales características:

- Buscan ser escuchados.
- Quieren formar parte de un gran equipo.
- Buscan realizar un trabajo significativo para la empresa que trabaje.
- Buscan un diálogo constante en el que sean reconocidos y haya una retroalimentación.
- Anhelan ser libres.
- Buscan el equilibrio entre su vida privada y el trabajo.

2.2.1) Mitos y verdades sobre los millennials

Iñiqui Ortega Cachón en su libro “Millennials: inventa tu empleo” indica que en el año 2013 la revista *Time* publicó un número dedicado a los *millennials*, en donde tildaba a esta generación como perezosa, narcisista, generación que aún vive con sus padres, egocéntricos, mimados, materialistas, que no conoce la cultura del esfuerzo.

Según Lee Caraher en su libro “Millennials en la oficina” enumera 6 mitos que se tienen sobre los *millennials*:(Caraher, 2016)

1. **Los Millennials son engreídos.** Ella dice que este mito es falso debido a que quieren y desean lo mismo que todo el mundo y que se han insertado en el mercado laboral en tiempos difíciles.
2. **Los Millennials esperan gratificaciones y ascensos solo por presentarse.** Este mito es posible.
3. **Los Millennials no trabajan duro.** Dice que este mito es falso, solo trabajan diferente.
4. **Los Millennials no pueden terminar las cosas.** También es falso ya que todo depende del contexto y la retroalimentación que les brinden.
5. **Los Millennials son informales e irrespetuosos.** Ella dice que en la cultura se ha ido modificando y que no se les ha enseñado que es apropiado o no.
6. **Los Millennials quieren libertad, flexibilidad y equilibrio entre la vida y el trabajo.** Teniendo la experiencia de los Boomers y la Generación X, los *Millennials* no quieren lo mismo para su vida.

Iñaki Ortega asegura contrariamente que los *millennials* no son egocéntricos ni engreídos; según un estudio de Deloitte realizado en 26 países, describe a los *millennials* como comprometidos a causas sociales y, según un estudio elaborado por Nielsen, indica que esta generación muestra un fuerte compromiso con el medio ambiente o los derechos humanos.

Compromiso social de los jóvenes (porcentaje de millennials)

Donan a obras benéficas	63%
Participan activamente en su comunidad o en una ONG	43%
Respaldan peticiones populares	52%

Fuente: *MillennialSurvey*, Deloitte, 2013.

Además, el autor describe a esta generación como una generación de personalidad forjada por el cambio de siglo. Cabe destacar que los *millennials* han vivido el fin de la Guerra Fría, el avance de la sociedad postindustrial, la consolidación de la democracia, entre otros acontecimientos ocurridos entre 1980 y 1999.

Los describe como niños consentidos y explica que su informalidad no se debe a un cambio cultural, como sí indica Lee Caraher, sino que “su personalidad es el resultado de factores ambientales muy particulares que, si bien han afectado al conjunto de la sociedad, han dejado una impronta más profunda en los primeros peldaños de la pirámide demográfica.” (Ortega Cachón, 2014)

En esta misma línea, Jason Dorsey afirma que los *millennials* tienen un mayor nivel educativo y comparte que muchos sienten frustración al no poder alcanzar sus expectativas laborales debido a los diversos eventos globales que se suceden, que muchas veces desencadenan en una crisis económica.

Jason Dorsey lleva años investigando el comportamiento de los *millennials*, es presidente y cofundador del Centro para la Cinética Generacional, en Austin, Texas, EE.UU., un organismo que busca "comprender y liberar el potencial de cada generación como empleados, clientes y marcadores de tendencias". Sostiene que las principales críticas que se realizan a los *millennials* vienen dadas desde miembros de su propia generación, generando de este modo una división entre sí. Su estudio está fundado en base a recolección de datos.

Por un lado, hace una primera división entre los que considera “millennials viejos” y “millennials jóvenes”. Hay una clara situación de conflicto entre los que actualmente tienen entre 35 y 40 años y los que tienen veintitantos, puesto que los primeros ya están insertados en el mundo laboral y seguramente tengan su propia casa, ahorros e inversiones, mientras que los segundos aún tengan problemas a la hora de encontrar trabajo o una carrera que colme sus expectativas.

Los estudios demuestran que hay una ruptura dentro de la propia generación, y esa división tiene mucho que ver con la relación que tienen con la tecnología: unos recuerdan la época analógica; otros nacieron cuando el mundo ya era digital.

Marc Prensky, conocido por ser quien inventó y divulgó los términos "nativos digitales" e "inmigrantes digitales" en el año 2001, sostiene que la división tecnológica es la única diferencia que importa realmente. Asegura que no es correcto diferenciar a las generaciones por edades ya que lo que define a cada una de ellas es la llegada de la tecnología digital. Manifiesta que hay un cambio de actitud frente a las diferencias culturales, quienes crecieron en el mundo pre-digital valoran más la privacidad y las comunicaciones cara a cara que aquellos que nacieron en el mundo digital. En un artículo publicado por el diario La Nación sostiene que “La actitud que uno tiene hacia lo digital también está muy relacionada con el lugar en el que uno vive y con su cultura”.

Prensky está de acuerdo con Dorsey en que existe un conflicto generacional entre quienes tienen una actitud negativa y positiva hacia lo digital, puesto que los primeros no valoran todo lo que la tecnología puede aportar.

"Muchos jóvenes se sienten frustrados porque son frenados por quienes tienen una cultura propia del mundo pre digital que establece que son incapaces de hacer nada, pero esa actitud pesimista se formó antes de que existiera internet”.

En este aspecto, tanto Prensky como Dorsey se consideran optimistas, en palabras del primero: "Hay muchas cosas que una generación puede aprender de la otra, desde lecciones de historia hasta habilidades, aunque no tienen por qué aprenderlas de la misma forma. Yo soy un gran optimista. Pienso que siempre habrá dificultades, pero las superaremos. Veo mucha gente en todo el mundo haciendo cosas maravillosas. Si reducimos la presión sobre los más jóvenes, llegarán a florecer y crear cosas increíbles. Ojala muchos adultos no enfatizaran tanto el lado malo de la tecnología. Cuando la gente es negativa sobre los *millennials*, casi siempre es porque están analizando esa generación -a veces, la suya propia- con sus propias lentes. Cada

generación aporta algo valioso y diferente. La oportunidad está en que cada una de las generaciones logre ver eso".(Prensky, 2013)

2.2.2) El millennial en su lugar de trabajo.

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los principales factores que diferencian la cultura generacional de los *millennials* con la de las demás generaciones es su acercamiento con la tecnología y su capacidad de interactuar a diario con ella. La generación *millennial* es la primera que ha convivido desde siempre con las nuevas tecnologías y no concibe el mundo sin ellas. Tanto las comunicaciones como el uso de internet y la informática son parte de su vida diaria, condicionan sus hábitos, sus relaciones, la forma en que se comunican y la forma en que realizan su trabajo.

Para los jóvenes de esta generación su ámbito personal está por encima de las cuestiones laborales y, hasta incluso, sociales. A diferencia de las generaciones anteriores, son más individualistas y se mueven con mayor autonomía a la hora de emitir opiniones o realizar sus actos. Esto no significa que los jóvenes se desinteresen de cuestiones de índole pública o colectiva, la mayoría de ellos se encuentran dispuestos a participar, colaborar e influir en decisiones relativas a la sociedad, pero de manera más individual y concretas. Este deseo de autonomía se ve reflejado en una tendencia a emprender, a la creación y puesta en marcha de empresas propias o a trabajar por su cuenta en lugar de ser empleados.

Según Dychtwald et al (2006), las expectativas de los jóvenes respecto al trabajo son las siguientes:

- Responsabilidad individual, libertad para tomar decisiones.
- Entorno de trabajo agradable que fomente las relaciones sociales.
- Oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
- Colaboración y toma conjunta de decisiones.
- Feedback continuo y revisiones de su rendimiento.
- Comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles.
- Respeto de los más mayores a su estilo de vida y trabajo.
- Retribución por resultados.

-
- Flexibilidad temporal y espacial.

A medida que las nuevas generaciones se incorporan a las empresas, los entornos de trabajo se vuelven cada vez más informales, tanto en comportamientos, hábitos y vestimenta. Gracias a Internet, los jóvenes se han habituado a un entorno de comunicación e información mucho más informal y espontáneo que los canales formales que habitualmente usaban las compañías. Se han acostumbrado a comunicaciones rápidas, dinámicas y se han achicado considerablemente las distancias que impedían la colaboración en tiempo real. A raíz de esto, las generaciones anteriores pueden tildar a los *millennials* como indisciplinados, relajados, incluso maleducados y poco considerados en cuanto a las relaciones. Recordemos que los *millennials* son la generación de la inmediatez y que, para ellos, lo más importante son los resultados y no cómo se llega a ellos.

A diferencia de las generaciones predecesoras, los jóvenes de la generación Y no siguen patrones de lealtad a la empresa para la cual trabajan, demandan contacto permanente con sus superiores y esperan *feedback* por diferentes canales de comunicación y contacto, no sólo por la revisión anual de objetivos.

Hay marcadas diferencias en la forma en que las distintas generaciones contemplan el trabajo, y estas diferencias estarán condicionadas tanto por factores sociales como económicos, condicionadas, sobre todo, por las expectativas y preferencias de cada una.

A lo largo del capítulo se ha realizado una breve reseña de las distintas generaciones y se ha profundizado sobre el objeto de estudio con el fin de obtener datos relevantes para responder la hipótesis planteada. Como hilo conductor de los años repasados encontramos al avance tecnológico como uno de los ejes principales que forjan el nacimiento de las generaciones, como un hito o punto de partida. La tecnología finalmente se ha puesto no solo a disposición de los procesos productivos y estudios científicos, sino que también ha cobrado mucha fuerza en la vida cotidiana de las personas. Como contrapartida del pensamiento generalizado sobre el estilo de vida de los *millennials* podemos afirmar que lejos de ser la generación del todo fácil han sabido aprovechar este servicio tecnológico para apoyarse y conseguir soporte en aquellas cuestiones que insumen parte de nuestra capacidad cerebral y no aportan ningún valor agregado al desarrollo de nuestro potencial. ¿De qué sirve memorizar un número de teléfono si tenemos una agenda telefónica prácticamente ilimitada en nuestros *smartphones*? ¿De qué sirve tratar de recordar un aviso, una publicidad o una oferta si con un simple *click* podemos obtener una imagen instantánea? ¿O estudiar una guía de calles completamente engorrosa para poder llegar a algún destino cuando tenemos un GPS permanentemente con nosotros que nos dirige hacia dónde queramos ir?

Esta tecnología a nuestro servicio nos ha dado la posibilidad de enfocar nuestros esfuerzos y recursos en lo que realmente importa, en desarrollar nuestro potencial en determinada actividad o trabajo, en descubrir nuevas funciones de nuestro cuerpo que eran impensadas para las generaciones anteriores. Parafraseando un dicho bastante conocido en el área profesional, ya no es tan importante “apretar el tornillo”, sino más bien “saber qué tornillo apretar”.

Otro aspecto importante en este análisis es el entorno socio-cultural donde se sitúa el objeto de estudio. En esta línea, no sería correcto solo diferenciar las generaciones por la edad, ya que no es lo mismo un joven de veintitantos años que ha crecido dentro de una familia que le ha brindado un hogar, alimento y la posibilidad de estudiar y desarrollarse, que un joven que nació con recursos limitados, quizás con alguno de sus padres ausentes y que ha tenido que salir a trabajar desde la niñez para poder auto sustentarse. Lo más probable es que este último ni siquiera sepa lo que significa la palabra “*millennial*”.

Como estos casos seguramente sean estudiados por otras áreas de investigación, solo nos limitaremos a englobar dentro de la Generación Y a los jóvenes nacidos entre

1980 y 1999, que han tenido y que tienen acceso a la información y a la tecnología y que estén insertados – o en vías de insertarse - en el mundo laboral y profesional.

A lo largo de los años el ser humano ha ido poniendo a su disposición diferentes recursos en función de sus necesidades, la tecnología y la era del conocimiento son nuestro recurso actual, ya sabemos cómo manejarlas y ponerlas a trabajar para nosotros. Debemos ser responsables y prepararnos para las generaciones futuras, no seamos mañana los detractores de hoy.

3) CAPÍTULO 3: TRABAJO DE CAMPO. ENCUESTAS

Hemos realizado una breve encuesta en la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad Nacional de San Martín a 100 estudiantes de ambos sexos de las distintas carreras que se dictan en la sede y como única condición se estableció que los encuestados se encuentren en situación laboral con un rango etario de 19 a 36 años.

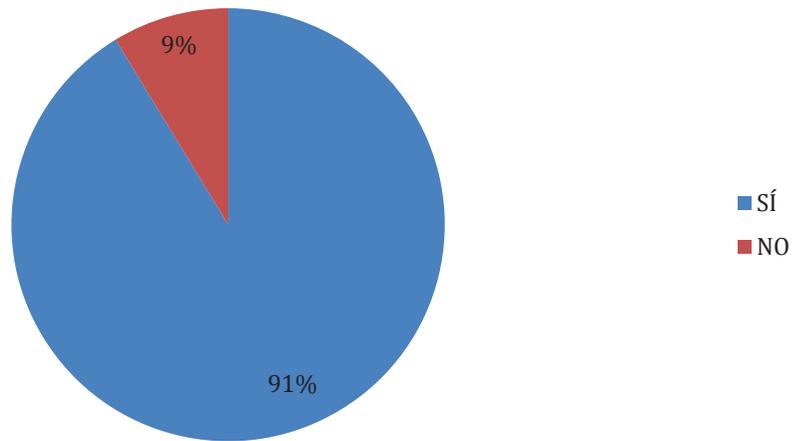
La convocatoria de respuestas fue muy satisfactoria y de la muestra lograda se pueden obtener algunos resultados que conciden con las características anteriormente mencionadas sobre esta generación.

A continuación se grafican los resultados obtenidos de las 100 encuestas respondidas:



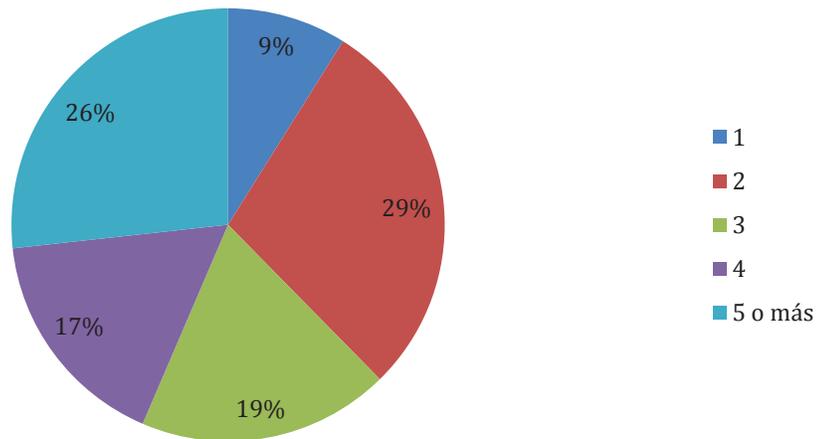
El 42% de los encuestados se encuentran en el rango etario de 19 a 25 años por lo tanto son los *millennials* nacidos después de 1992, el 34% son los nacidos entre 1986 y 1992 los cuales comprenden el rango etario entre 25 y 30 años. Y menos de 16% son los nacidos antes de 1986. Con esta información podemos corroborar si realmente existe la diferencia que planteó Derek Thompson en las personalidades de los *millennials*.

¿TRABAJAS?



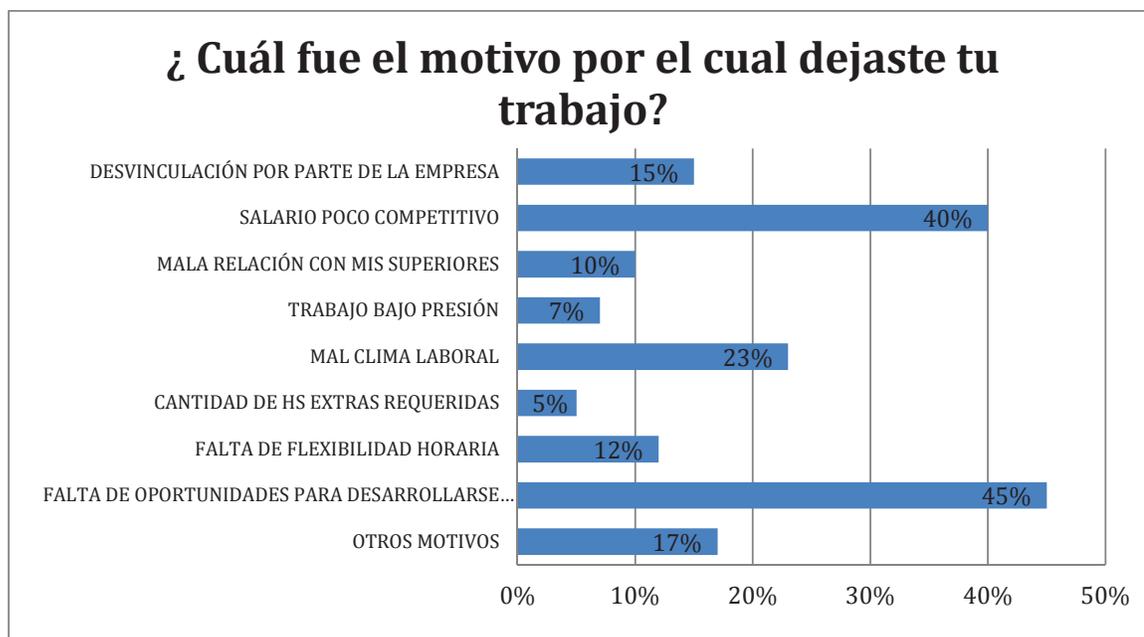
El 9% de los encuestados no trabaja. Con esta pregunta solo podemos concluir que el 80% de los encuestados que no trabajan son del rango etario de 19 a 25 años, tan solo el 20% restante pertenecen al grupo de entre 26 y 30 años de edad.

¿Cuántos empleos tuviste?



Se puede observar que existe un importante cambio de empleo en esta generación teniendo en cuenta que dicha generación pueden llegar a tener a la fecha como máximo una vida laboral de no más de 20 años, por lo cual se puede llegar a la conclusión que no perduran más de 5 años en el puesto.

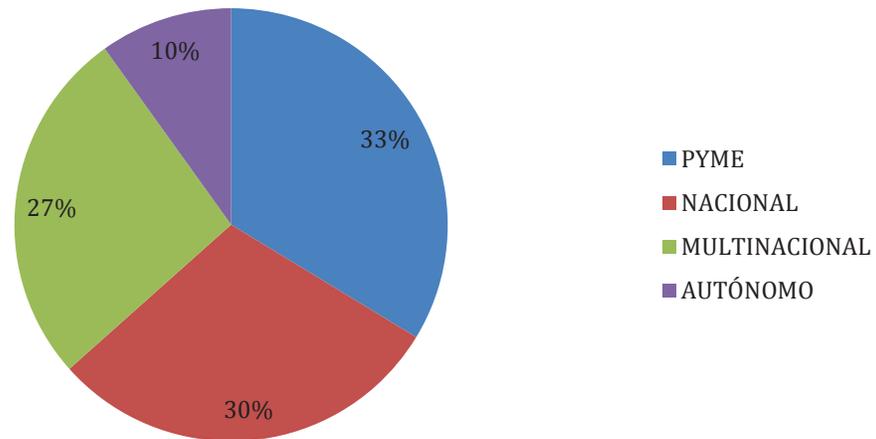
Es llamativo que el 26 % de los encuestados que respondieron que tuvo más de 5 empleos el 15% haya sido del rango etario de entre 19 y 25 años de edad. Eso nos marca una conducta indecisa y poco satisfecha con los logros del momento.



Con esta pregunta hemos notado la diversidad de motivos por las cuales los encuestados han cambiado de trabajo. Se ha dejado responder más de un ítem dándole la oportunidad de agregar algún motivo que ellos consideren y el 80% del total de encuestados que respondieron otros motivos lo hicieron porque han encontrado un mejor empleo.

Es importante tener en cuenta que el 45% de los encuestados cambio de empleo por la búsqueda de un desarrollo personal y profesional. Es llamativo que el 100% de los encuestados que respondieron que cambio de empleo porque su salario era poco competitivo haya también cambiado porque no tenían posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional.

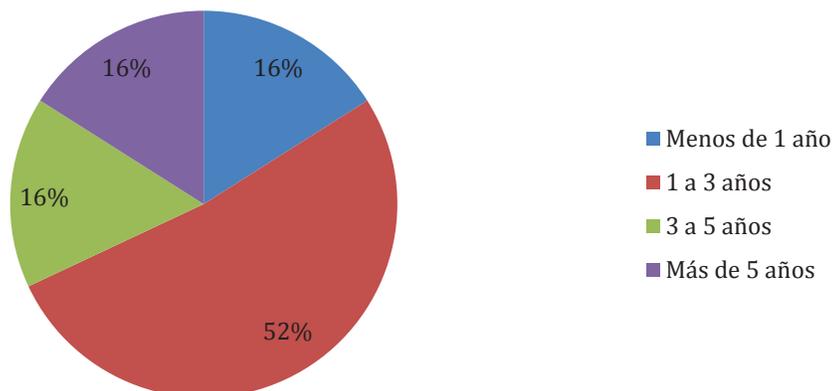
¿En qué tipo de empresa trabajas?



El lugar de empleo no es importante para el *millennial*. Los encuestados trabajan en diversos tipos de empresas, tanto en empresas nacionales como multinacionales o bien una pyme.

Tan solo el 10 % de los *millennials* es autónomo, y de ese 10% el 80% se encuentra en el rango etario de entre 26 y 30 años de edad.

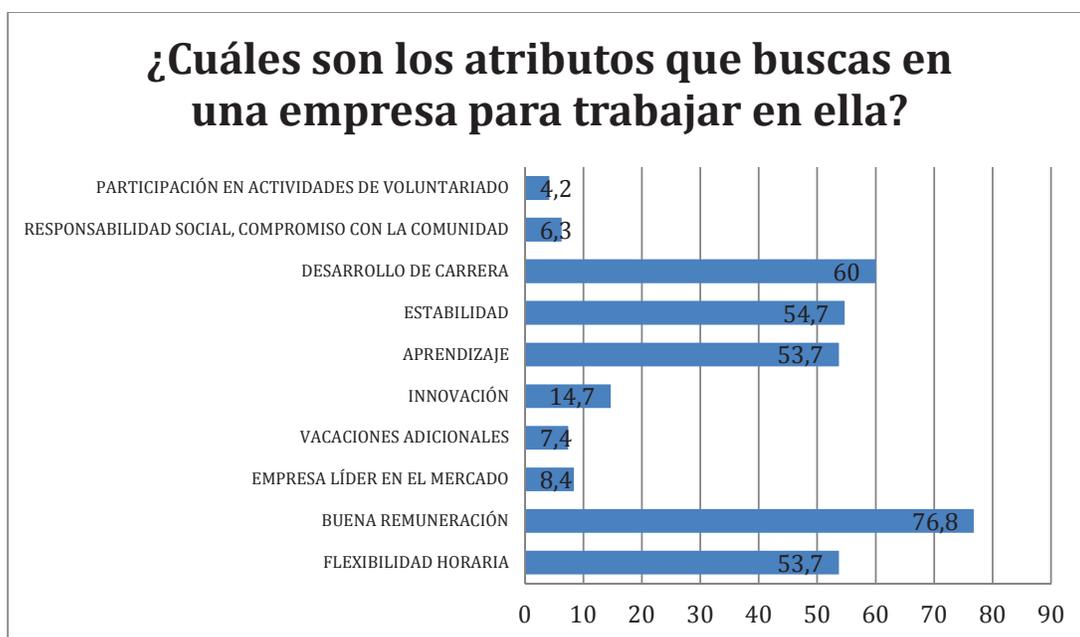
¿Cuál es el tiempo de permanencia promedio en la empresa?



Con los resultados de esta pregunta se puede observar que más del 50% de los encuestados tiene un tiempo de permanencia menor a 3 años, la misma la

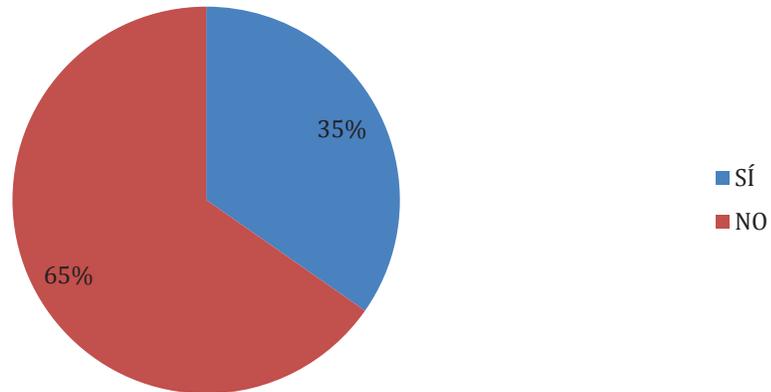
relacionamos con la cantidad de empleos que tuvieron y el 100% de los encuestados que respondieron que permanecieron esa cantidad de años respondió que tuvo más de 5 empleos.

Aquí se puede observar que el 80% de los *millennials* que respondieron que tienen un tiempo de permanencia de más de 5 años son los del rango etario de 31 a 35 años de edad, el 20 % restante son los del rango de 26 a 30 años de edad. Ningún nacido después de 1992 perduró más de 5 años en un empleo. Teniendo en cuenta que ellos ingresaron a la edad adulta en el año 2010, a la fecha deberían ser mayores de 26 años, por lo cual se puede decir que esta etapa de dicha generación no tolera la permanencia en una misma organización.



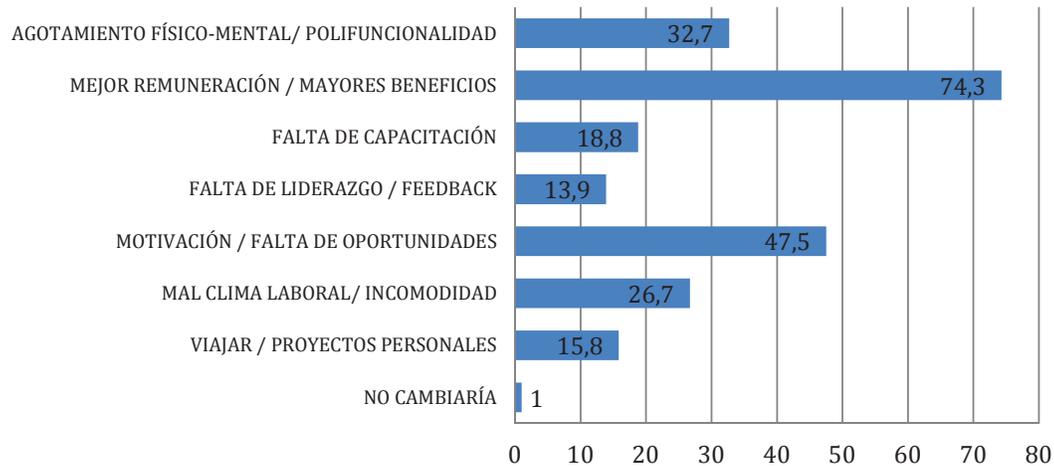
El 60% de los encuestados busca empresas con un plan de desarrollo de carrera, priorizan la buena remuneración y la flexibilidad horaria. Los *millennials* ponen énfasis en su búsqueda en la estabilidad y el aprendizaje.

En la empresa donde trabajas, ¿ Hay plan de desarrollo de carrera para vos?



Podemos decir con las respuestas obtenidas que las empresas en las que trabajan los *millennials* no tienen un plan de desarrollo para los empleados, para ser más específicos, el 65% de ellas no cuenta con uno.

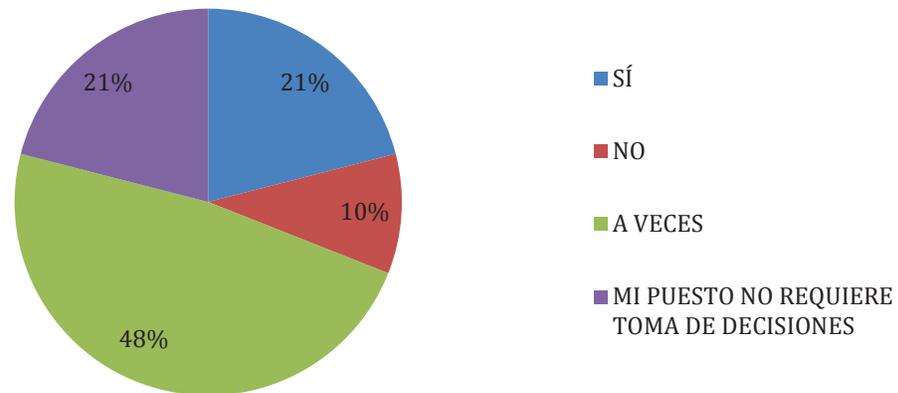
Llegado el caso que decidas cambiar de empleo ¿Por qué lo harías?



Casi el 75% de los encuestados optaría cambiar de empleo por una mejor remuneración o mejores beneficios. Notamos que es muy alto el porcentaje de

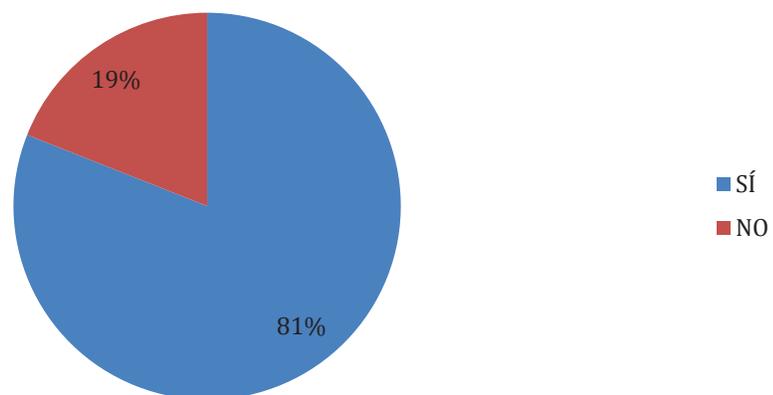
encuestados que se ven poco motivados o que sienten que le faltan oportunidades para progresar, y más del 30% se nota agotado física y mentalmente. Lo cual nos puede marcar una tendencia de esta generación.

A la hora de toma de decisiones ¿Tu opinión es tenida en cuenta?



Casi el 50% de los *millennials* toma decisiones en su puesto de trabajo en forma esporádica, lo cual nos indica que la tendencia va aumentando y se les está dando mayor participación a la hora de tomar decisiones, o por lo menos se lo hace partícipe.

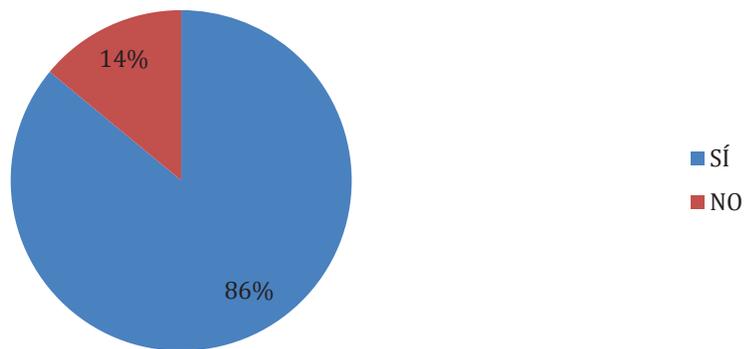
¿Conoces cuáles son los objetivos de la empresa donde trabajas?



Las empresas hoy en día están siendo más transparentes en cuanto a poner en conocimiento de sus empleados los objetivos corporativos.

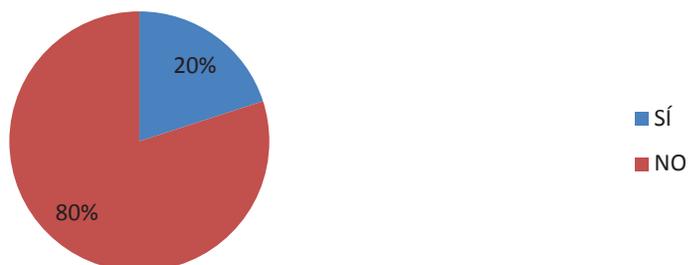
Es fundamental para ellas poner a disposición de los empleados sus metas/objetivos para poder orientarlos y mostrarles un horizonte.

¿Entendés como tu trabajo contribuye en la ejecución de la estrategia de la organización donde trabajas?



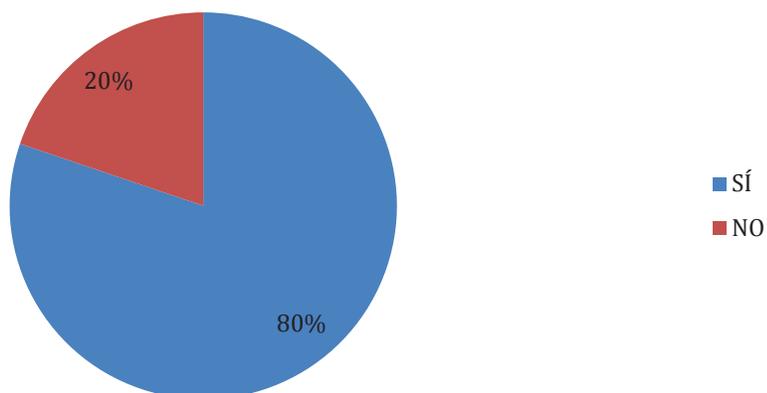
Con las respuestas obtenidas podemos seguir demostrando que las empresas están por el camino de mostrar a sus empleados sus objetivos, sus metas, sus estrategias corporativas. Están en vías de la transparencia organizacional.

¿Los líderes/gerentes con los que trabajas te comunican una visión de futuro que te inspira y motiva para seguir desarrollándote en la organización?



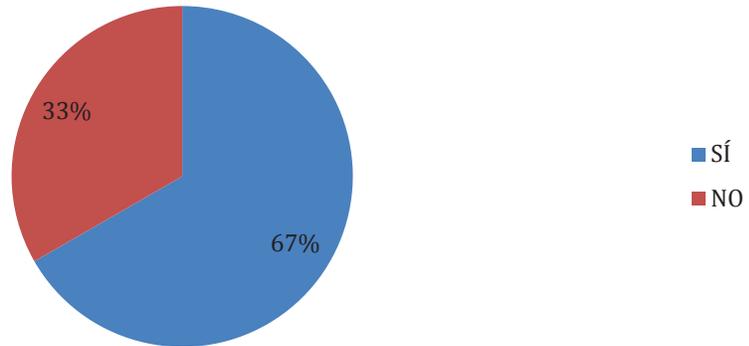
Los líderes de hoy están fallando en la comunicación con los empleados. Los *millennials* no ven inspiración ni motivación por parte de ellos para continuar en la empresa. No notan crecimiento a futuro.

¿El balance entre trabajo-vida personal es lo que necesito?



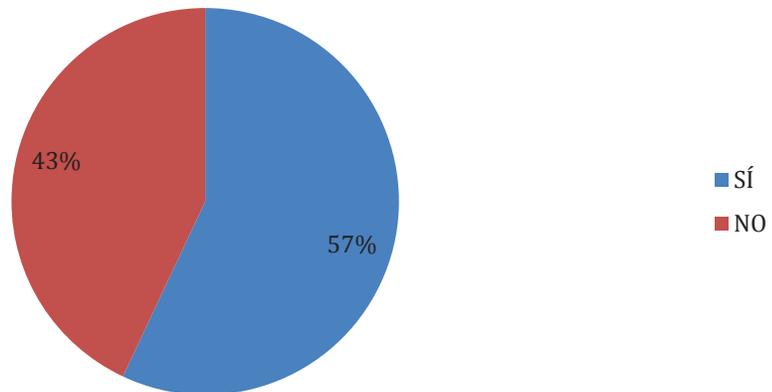
El *millennial* siente que debe encontrar un equilibrio entre su vida personal y el trabajo. Debe buscar esa armonía para no verse avasallado por las exigencias del mundo donde vivimos.

¿El clima de la organización te permite ser vos mismo, sentirte seguro de expresar tus puntos de vista?



Es importante que el *millennial* se sienta seguro, que pueda expresar sus ideas, que sea el mismo. Es importante el buen clima laboral. La mayoría concuerda en que son valorados en un ambiente sano y cordial, en donde la buena comunicación y normas claras son totalmente indispensables para el desarrollo de un clima laboral favorable.

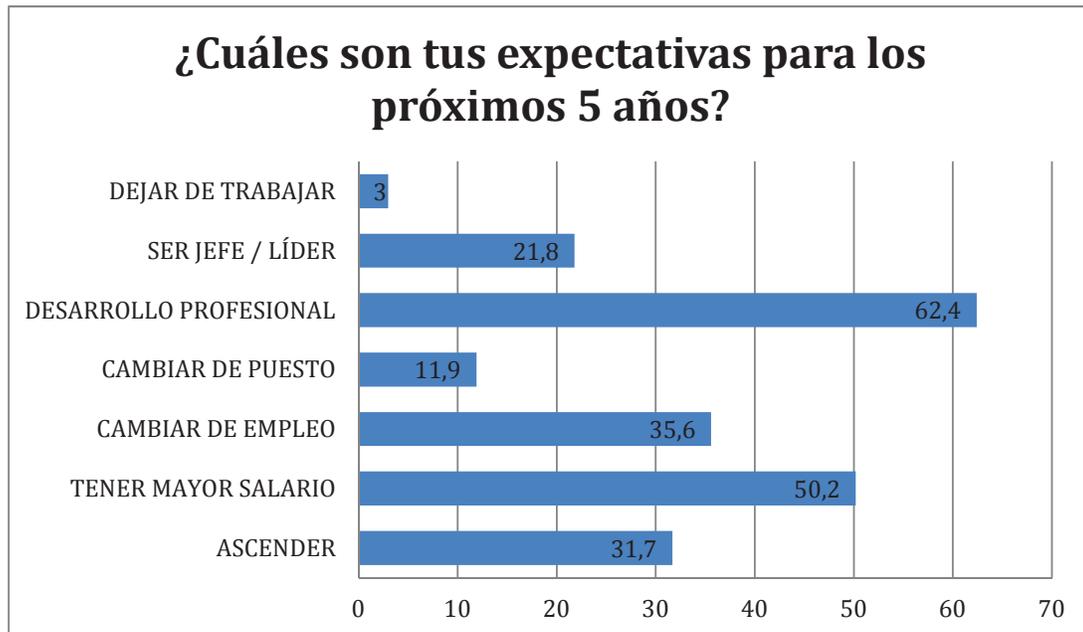
¿Mis contribuciones son reconocidas y apreciadas?



Si bien anteriormente a los encuestados se le preguntó si su opinión era tomada en cuenta es importante saber si son reconocidas y apreciadas.

El 57% se sienten reconocidos y apreciados, pero de todas formas el 80% de ellos cambiarían de trabajo por un mejor desarrollo de carrera.

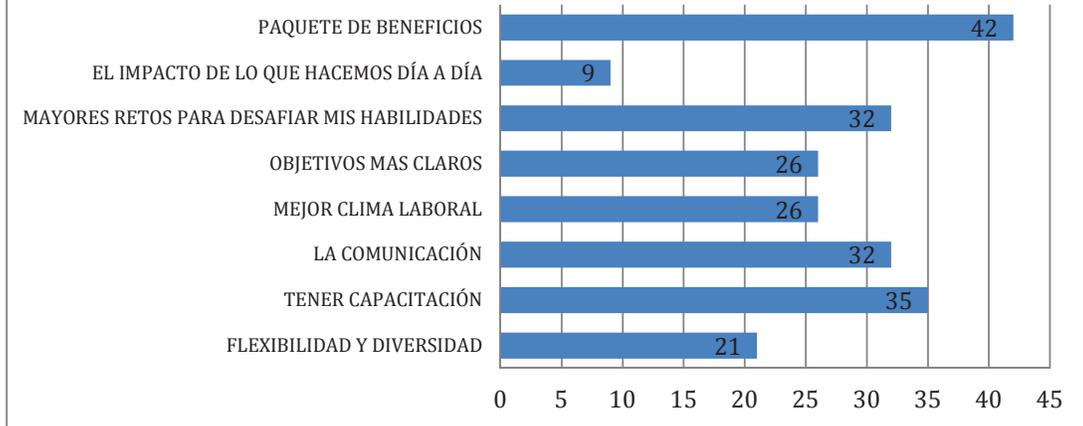
Existe un alto porcentaje de encuestados que aún no se sienten reconocidos; Este es un desafío para la organización porque cuando la persona no se siente a gusto es el primer paso para buscar otras oportunidades y abandonar la organización.



En esta pregunta los encuestados podían escoger más de una opción, y como resultado nos otorgó que más del 60% quiere tener un desarrollo profesional y tan solo la mitad desea un aumento de sueldo.

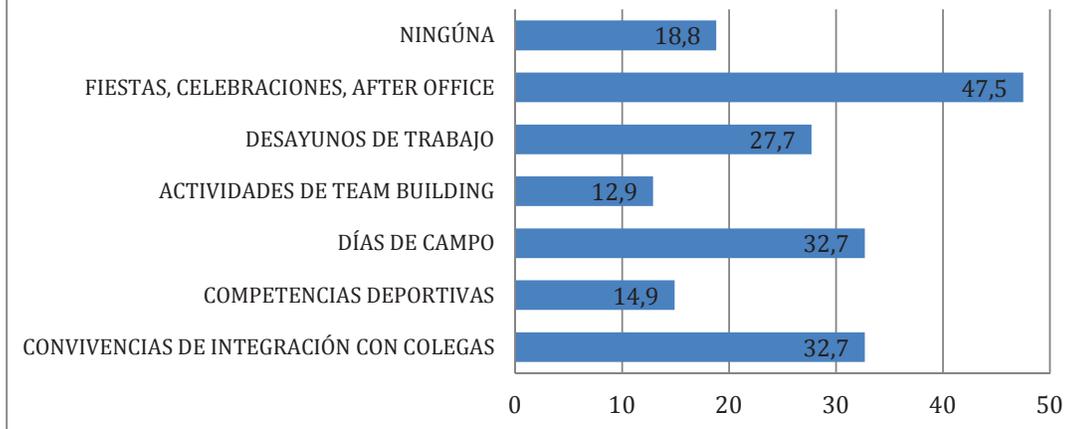
Lo llamativo de estas respuestas es que tan solo un 22% de los *millennials* haya optado por escoger la opción ser líderes o jefes. Esta respuesta nos marca la poca ambición de algunos jóvenes de esta generación, o les falta compromiso o su sentido de pertenencia con la organización donde trabajan es nulo.

Si tuvieras la oportunidad de cambiar algo en la empresa donde trabajas, ¿Qué cambiarías?



Los millennials, a la hora de elegir que cambiar en su trabajo, escogen tener un paquete de beneficios, ya sea *home office*, gimnasio, comedor en planta, mejor cobertura médica, bonos, vacaciones extendidas, etc. poniéndolo por encima de la capacitación, la comunicación o el buen clima laboral.

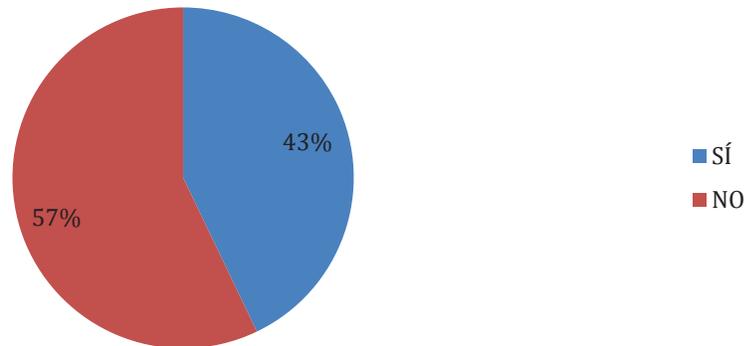
¿Qué actividades recreativas consideras que hacen mas interesante a una empresa?



Casi el 50% de los encuestados cree que es interesante mantener actividades recreativas como un *after office* y fiestas.

Más de un 30% consideran que un día de campo o convivencias de integración sería una buena actividad para la organización.

¿En el último año han tomado acciones para mejorar tu experiencia de trabajar en la organización?



Como hemos planteado anteriormente, se están tomando medidas con una visión en donde haya mayor participación del *millennial*, en donde se lo haga sentir a gusto, cómodo con la organización.

Con esta respuesta podemos notar que casi el 60% de los *millennials* siente que no se han tomado medidas para mejorar su experiencia laboral, pero es correcto señalar que hoy en día la tendencia es el cambio de paradigma. Es necesario recordar que esta generación necesita ser valorada y sentirse útil por lo tanto no tomar acciones para mejorar la experiencia del trabajador en la organización es un camino erróneo que están tomando las organizaciones.

Al realizar la encuesta con estudiantes de la Escuela de Economía y Negocios de la UNSAM podemos concluir que el 92% de los *millennials* trabaja, ya sea en relación de dependencia o en forma autónoma. No es importante para ellos el tamaño de la empresa a la hora de una búsqueda laboral. Más del 50% de los encuestados tiene un tiempo promedio de rotación laboral entre 1 y 3 años.

Más del 75% de ellos concuerda que los puntos fuertes para escoger un trabajo son la buena remuneración como primera elección, seguido por el desarrollo profesional.

Al tener en cuenta que el 65% de los encuestados respondió que no tiene posibilidad de progresar en su empleo, no existe un plan de desarrollo profesional para él.

Es llamativo que el 75% de los encuestados cambiaría su empleo por una mayor remuneración, pero el 50% de esos *millennials* lo cambiaría porque está desmotivado o no tiene posibilidades de crecimiento. El 70% de los encuestados tiene oportunidades de expresarse aunque sea esporádicamente.

Si bien el 60 % de los encuestados respondió que sus jefes / líderes no comunican una visión a futuro, más del 85% es consciente que su trabajo contribuye a la estrategia de la organización.

Es importante notar que el 57% de los encuestados se siente reconocido y apreciado y gracias al clima de la organización casi el 67% puede expresarse y demostrar sus distintos puntos de vista.

Como reflexión final podemos decir que las expectativas marcan la diferencia entre los tres tipos de *millennials* enumerados por Derek Thompson:

- Los nacidos entre 1980 y 1986 pretenden ascender y ser jefes
- Los nacidos entre 1986 y 1992 desean un desarrollo profesional
- Los nacidos después de 1992 anhelan un salario mayor

Cabe destacar que el 50% de los encuestados desea obtener un mayor salario pero dentro de ese 50% el 87% son los *millennials* nacidos después de 1992.

Con estas respuestas también se puede notar las diversas ambiciones que existen en las distintas etapas de esta generación.

4) CAPÍTULO 4: LAS ORGANIZACIONES HOY

En este capítulo abordaremos la problemática en la que se encuentran las empresas de hoy en día.

Las empresas a la hora de buscar un empleado se inclinan a un perfil dinámico, que sean autónomos, capaces de trabajar bajo presión y poseer gran capacidad de auto aprendizaje, estas son algunas de las tantas cualidades que la empresa espera de los futuros postulantes. Su objetivo es eliminar la alta rotación de personal y generar mejor productividad y un buen clima laboral.

Según el perfil de los *millennials* -explicado en los capítulos anteriores- no solo buscan una buena remuneración, sino también sentirse valorados, tener independencia, autonomía y flexibilidad horaria. Este capítulo estará centrado en analizar cómo deben hacer las empresas para adaptar su estructura de acuerdo a las necesidades de los talentos de las nuevas generaciones.

Los *millennials* son un reto para las empresas y si no toman acciones rápidas para retenerlos probablemente migrarán hacia otras compañías, quienes contarán con una ventaja competitiva al tener entre su plantilla a estos profesionales.

4.1) *Relación con los millennials*

Lograr homogeneidad entre las necesidades de los *millennials* y de la empresa es el interrogante que pretendemos responder para ofrecerle al empresario claves que puedan serle útiles y que le permita entender lo que busca esta generación y así lograr el éxito de su organización. A priori, entendemos que este éxito se logra en la medida que el empresario pueda potenciar las habilidades de esta generación.

Si las empresas no logran que esta generación sienta compromiso con ellos generará que los *millennials* empiecen a sentirse atraídos por otros trabajos más motivadores.

Para que las empresas puedan retener a esta generación es necesario que logren entender y puedan brindarles un contexto organizacional donde ellos puedan desarrollarse, satisfacer sus expectativas y necesidades para sentirse cómodos en el lugar de trabajo. Deben alentar a sus empleados a proponer ideas, tienen que lograr que la gente participe y generar una retroalimentación.

Una de las características de los *millennials* que lo aleja de la empresa es que prefieren la inmediatez, por lo que las empresas deben evitar las reuniones largas o la burocracia de tiempo en procesos internos, ya que ellos prefieren utilizar ese tiempo en otras actividades.

El buen clima laboral es otra cualidad en la cual la empresa debe trabajar para que las personas se sientan a gusto trabajando allí.

Además, dentro de los deseos de esta generación encontramos la búsqueda de flexibilidad laboral y sentirse valorado como talento y hasta poder llegar a formar parte de las decisiones que toma la empresa.

Programas de trabajo por objetivos, trabajar desde el hogar y horarios flexibles son las políticas bien intencionadas que la fuerza de trabajo, tanto joven como madura, valora cada vez más. Muchas políticas, escritas e implícitas, están en juego en distintos sectores de la industria, en compañías grandes y pequeñas en todo el país, pero muchas no tienen estas políticas y en algunos casos, como en *Yahoo*, las opciones de trabajo flexible se están revocando ya que se han salido de control, y han impactado el desempeño y la rentabilidad.

Con el tiempo los *millennials* van a descifrar este equilibrio trabajo-vida conforme lleguen a posiciones de liderazgo. Las empresas que lo encuentren con y para ellos tienen y tendrán, una ventaja estratégica sobre las que no lo hagan.”(Caraher, 2016)

Durante su reclutamiento, las organizaciones ya deben estar analizando si la persona seleccionada encuadra con el perfil que necesita la organización. No solo en cuanto al perfil y experiencia técnica requerida por el puesto, sino también si la persona se adapta a la cultura organizacional. En caso de serlo, la empresa debe ayudar a esa persona a adaptarse en todos los aspectos, tanto en los valores de la compañía como en los del equipo de trabajo. Deben transmitir la cultura adecuadamente, debe proteger su filosofía. Asimismo, debe esforzarse para que el empleado maximice su compromiso con su equipo de trabajo y con la empresa, conservarlo más tiempo y convertirlo en un recurso de valor a largo plazo.

4.2) El salario emocional

Si hablamos de aquellos beneficios no económicos que el empleado recibe como valor agregado a su remuneración monetaria estamos hablando de salario emocional. Más allá de convenios con gimnasios o estudios de yoga, refrigerios o dispositivos

tecnológicos hoy encabezan la lista de esta retribución no monetaria el buen clima laboral, el reconocimiento y valorización del trabajo y las tareas desafiantes.

Natalia Kaposvari, gerente de Marketing y Desarrollo Comercial de “*Great Place to Work*”, sostiene que, en la actualidad, el salario emocional está fuertemente vinculado con el buen clima laboral. Existen innumerables beneficios que las empresas pueden dar a sus colaboradores sin salirse de su presupuesto, pero si la relación de fondo es de malestar, los empleados no lo valorarán e, incluso, lo criticarán.

Además, agrega que la gestión del clima laboral apunta a generar ambientes de trabajo positivos para que la experiencia del empleado sea siempre buena, sin importar los diferentes factores externos. La gerente de marketing señala que, en las organizaciones con una cultura muy marcada, el aporte de beneficios es, en realidad, una estrategia de gestión de las personas a largo plazo, que tiene en cuenta los objetivos y principales desafíos del negocio para los próximos años. Es decir, que la gestión del clima laboral abarca mucho más que ofrecer beneficios.²

Los empleados de las nuevas generaciones prefieren organizaciones que los cuiden y valoren como personas más que como solo empleados. Esperan que se les exija, que se les brinden desafíos teniendo en cuenta lo que ellos pueden dar en función de sus capacidades y estilos conductuales.

Darle sentido al trabajo de una persona y hacerla sentir que es “parte de algo” es siempre importante más allá de sus ingresos. Pertenecer a un determinado equipo, trabajar en una empresa con propósito, sentirse cuidado, reconocido, apreciado o valorado forman parte del salario emocional. Es fundamental que las organizaciones piensen en estrategias que abarquen el salario emocional si lo que pretenden es motivar, retener y hacer crecer a sus empleados.

Las empresas deben promover y preponderar la confianza mutua con sus empleados, debe existir la posibilidad de entablar diálogos respetuosos, se deben enfrentar las conversaciones difíciles, impulsar la colaboración y evolucionar profesionalmente. Esto viene acompañado por la tolerancia al error; las culturas y los valores se ponen verdaderamente a prueba cuando el error aparece.

² “Las amenities no alcanzan: la reinención del salario emocional”. Publicación en el suplemento Apertura de Negocios del diario El Cronista, 2 de mayo de 2019.

Para el armado de los programas de beneficios las empresas deben estudiar previamente al equipo al cual van dirigidos, como rangos de edad, intereses, necesidades y expectativas:

Diferentes estudiosos del tema coinciden en que son cinco los factores que influyen en el armado de beneficios a medida:

1. Balance con la vida personal: actividades y espacios de esparcimiento dentro de la empresa, family day, horarios flexibles, guarderías en las oficinas y todo lo que esté relacionado con el tiempo que dedica el colaborador a las distintas actividades.

2. Posibilidades de desarrollo: oportunidades de carrera, participar de procesos de entrenamiento y coaching, gestionar el talento de manera adecuada.

3. Entorno laboral: vinculado con la generación de un clima adecuado, sentido de pertenencia, equipos multidisciplinarios, líderes que acompañan e impulsan el desarrollo.

4. Bienestar psicosocial: incluye las posibilidades de autodesarrollo, actividades que apuntan al autoconocimiento. Se pueden ofrecer líderes mentores o programas de auto-desarrollo.

5. Cultura: Este componente está dedicado al trabajo con la comunidad, responsabilidad social, sustentabilidad, relación cercana con los líderes.

4.3) Psicología de la organización

Edgar Schein identifica 5 categorías en torno a los problemas humanos que existen en el funcionamiento organizacional: (Schein, 1982)

- El primer problema se presenta en la creación y diseño de la organización. La organización debe lograr conseguir crecer y establecerse a lo largo del tiempo. Los fundadores pueden reemplazarse por otros dirigentes con visiones completamente diferentes, pero si logra conseguir adeptos podrá sobrevivir al liderazgo de diversos dirigentes.
- El segundo problema se presenta en el reclutamiento, la selección, el entrenamiento. Se debe aumentar al máximo el potencial del capital humano que dispone la organización sin descuidar las necesidades mínimas que tiene cada empleado.

-
- El tercer problema surge de la naturaleza del contrato psicológico entre el individuo y la organización. La organización debe dejar pautado como se delega la autoridad y como el empleado influye en la misma.
 - El cuarto problema está en la integración de las distintas unidades de una organización compleja y que implica el mejoramiento de las comunicaciones. Este problema puede generar que las diferentes partes de la organización que estén buscando el mismo propósito dupliquen funciones o compitan por el recurso limitado.
 - El quinto problema surge de las necesidades que tiene la organización para ser eficiente, sobrevivir, crecer y desarrollar su capacidad de adaptación. Ser eficiente implica hacer bien las cosas correctas y es por eso que el desafío de la organización será encontrar los medios para desarrollar personal flexible y adaptable.

Teniendo en cuenta estos cinco problemas que plantea Schein podemos observar mediante las encuestas realizadas que muchos empleados notan que estos problemas están vigentes. En el 65% de los encuestados las organizaciones en donde trabajan no están teniendo un plan de desarrollo adecuado en donde puedan ubicar al talento y no están aumentando el potencial de los recursos. Por lo tanto el segundo problema que enumeró Schein está latente. Si bien el 80% de los encuestados respondió que conoce hacia dónde va la organización, también el 80% respondió que no son comunicados con una visión a futuro en donde se vean inspirados o motivados a seguir desarrollándose dentro de la organización y que están fallando en la comunicación. Por lo tanto, el primer y tercer problema enumerados por Schein se hacen presentes, las organizaciones están fallando en la naturaleza del contrato psicológico y no está creando adeptos que puedan seguir con su diseño.

Un buen estilo de liderazgo que se utiliza con esta generación es el basado en el consejo y la opinión. El líder debe ofrecer al grupo la oportunidad de participar y ser escuchado.

Establecer una cultura en el que la valoración y el reconocimiento sean primordiales. Las organizaciones construidas con estas premisas tienen un 14% mayor de compromiso, mejor productividad y mayor servicio al cliente por parte de los empleados.

Es recomendable realizar trabajos en grupos dependiendo del tamaño de la compañía. Reconocer su esfuerzo, mostrarse conforme con el trabajo mutuo y darle un *feedback* constructivo permite que haya mayor eficiencia.

Es importante tener en cuenta que cada persona en ese equipo tiene distintas preferencias, algunos se sentirán a gusto con los elogios mientras que otros se sentirán avergonzados. Por lo tanto, cada organización debe conocer al empleado y realizar el reconocimiento en el lugar y momento adecuado.

La comunicación efectiva es un punto fundamental para que el *millennial* se sienta parte de la organización, no tenerla llevará al empleado a la frustración.

Las organizaciones deben brindar al empleado la oportunidad de desarrollarse en la compañía, avanzar en ella a través de cursos, capacitaciones, seminarios, jornadas de especialización, etc.

Para poder retener a ese joven talento las empresas deben entender que motiva a cada generación y qué expectativas tienen cada una de ellas, para lo cual ofrecemos una serie de sugerencias:

- Migrar a un estilo de liderazgo del tipo coach: Cada líder dentro de la organización es un facilitador, se preocupa en ayudar a que la persona cumpla sus objetivos, por entender que motiva y qué expectativas tienen cada integrante de su equipo; así podrá empoderarlos y generar mayor compromiso y participación, poniendo a cada persona en el lugar correcto.
- Entendemos que este estilo de liderazgo y gestión constituye una buena alternativa para generar contextos desafiantes para que la persona salga de su zona de confort; de lo contrario no se da el aprendizaje y en consecuencia el tan ansiado desarrollo de carrera y/o personal.
- También es muy importante que tengan en cuenta sus opiniones e ideas. Por ejemplo: es sabido que los *millennials* muchas veces se sienten frustrados con los procesos largos, anticuados y engorrosos; o con largas reuniones, que perciben como aburridas y sin sentido, tal es así que llegan a sentir que están perdiendo el tiempo. Ante esta realidad, las empresas deben incentivarlos a proponer ideas tendientes a modificar estas realidades y mecanismos para reconocer las mejores ideas. De esta manera genera un ambiente desafiante, agradable e inclusivo, logrando sacar lo mejor de cada persona para beneficio de cada uno y del negocio mismo.

Hoy en día siguen existiendo diversos tipos de estructura organizacional, se siguen utilizando tanto la organización lineal en donde el mando es desde arriba hacia abajo y hay una centralización de decisiones, como también la organización funcional en donde las unidades de mando están divididas y hay una descentralización de decisiones en la cual se separan por puestos/funciones.

Muchas organizaciones se han adaptado a las nuevas generaciones y a sus métodos de trabajo, al tiempo que han implementado una estructura matricial en donde se combinan las dos estructuras anteriores, son organizaciones con una estructura lineal-staff en donde la estructura lineal es la de negocios (Producción, Venta) y la estructura de staff es la de apoyo (Administración, RR.HH., Contabilidad, Marketing, Legales)

El *millennial* también es una persona a la que le cuesta respetar la orden de mando, por lo tanto, las organizaciones deben tener en cuenta el tipo de líder que buscan para influir en sus empleados. Con un líder autoritario que de órdenes y no permita devolución el *millennial* se verá atacado y no estará a gusto en el puesto.

Con un líder permisivo el *millennial* hará lo que sea de su antojo sin medir las consecuencias, lo cual no es conveniente para la organización. Por lo tanto, un término medio sería un líder democrático, en donde el *millennial* se sentirá más a gusto y en su zona de confort, donde él pueda dar su opinión y tenga apoyo en lo que realice.

Las organizaciones deben crear un contexto que entienda, cumpla y respete el contrato psicológico. Este contrato psicológico existe y está implícito desde que la persona comienza a trabajar en la organización. Cada persona forma parte de la organización y la misma tiene un conjunto de expectativas implícitas. La organización debe entender cuáles son las expectativas de las personas y a la vez las personas entender cuáles son las de la organización. Las expectativas cambian con el tiempo, con lo cual el contrato implícito se debe renegociar de vez en cuando. La organización debe crear un contexto que fomente conversaciones con los líderes, las organizaciones deben crear un contexto que entienda, cumpla y respete el contrato psicológico

Es obligación de la organización preocuparse por entender, cumplir y renegociar un contrato psicológico que permita mantener en el tiempo el nivel de eficiencia y que le permita al recurso satisfacer sus necesidades más apremiantes.

La noción de contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas, que operan a toda hora entre cualquier miembro de la organización ya sea

operario, administrativo, dirigente. Muchas de estas expectativas son implícitas y tienen que ver con el sentido de dignidad e importancia de la persona. Toda persona pretende que una organización los trate como seres humanos, brinde trabajo y facilidades que suplan necesidades y brinden la oportunidad de crecer y aprender. Cuando surge un problema que conlleva el descontento laboral es muy probable que este fallando el contrato psicológico. Según Edgar Schein en toda organización está presente el contrato psicológico y este es el factor fundamental por cuanto determina el nivel de motivación del personal. Sostiene que muchos de los conflictos que salen a luz se originan por violaciones al mismo. El contrato psicológico también sufre adaptabilidad y con el paso del tiempo va mutando según las necesidades de la organización y de los individuos. A medida que van variando los factores externos cambian las expectativas y convierten al contrato psicológico en un contrato dinámico al cual se lo debe renegociar.

Es necesario tener en cuenta que cada empleado viene con sus modelos mentales insertos lo cual es necesario comprenderlos, por lo tanto, es necesario establecer una visión compartida en donde todos se sientan a gusto.

Las organizaciones hoy en día deben respetar los criterios que delimitan la efectividad organizacional que son cada día más complejos y dinámicos. Schein (1982) define el concepto de efectividad organizacional con una concepción sistémica:

Según la concepción sistémica la efectividad se logra cuando la empresa logra integrar su preocupación por la producción y por la gente. Por eso es clave trabajar en el estilo gerencial, Desarrollar el liderazgo para llevar adelante la organización, para facilitar a sus equipos y a cada persona los medios que necesitan para cumplir los objetivos

La efectividad se define en base a un concepto sistémico, que incluye la adaptabilidad, el sentido de identidad, la capacidad para ver la realidad y la integración interna.

El *feedback* debe ser constante y muchas empresas lo han aprendido. En simples palabras, las organizaciones deben poner énfasis en generar un ambiente de trabajo agradable y hacer que el *millennial* se incluya en los procesos.

Otro punto a considerar es la Responsabilidad Social, la cual juega un papel importantísimo en cuanto a la perspectiva que genera una organización socialmente responsable a la sociedad y en donde alejarse de dicha responsabilidad implicaría perder prestigio y a largo plazo la ruina. La Generación Y es una generación que

creció bajo los estándares de ser socialmente responsable y es por eso que las empresas deben tener los lineamientos para serlo.

4.4) La visión de los líderes

Para poder entender a las empresas, es decir, para obtener un mejor enfoque de lo que la cúspide gerencial de la organización siente y percibe de los *millennials*, hemos entrevistado a profesionales que se encuentran en puestos jerárquicos de empresas de diferentes rubros del país.

Para conocer el perfil de los entrevistados podemos decir que:

- Mariano Helou es Director Comercial de una empresa multinacional del rubro alimenticio con más de 20 años de trayectoria en empresas multinacionales de distintas industrias. Ha liderado equipos comerciales en todos los canales (supermercados, proximidad, consumo fuera del hogar, entre otros) y de diversa envergadura. En su responsabilidad actual lidera un equipo comercial de más de 700 personas y es el responsable de diseño y ejecución de la estrategia comercial a nivel nacional.
- Ramiro Hosselet es Gerente de Marketing de una empresa de consumo masivo multinacional. Es Ingeniero industrial y tiene una trayectoria de 10 años en el mundo del marketing. Ha liderado equipos multidisciplinarios para la realización de proyecto y coordinación de equipos técnicos de impresión. Hoy lidera un equipo de 20 personas y es responsable del negocio y la estrategia de la categoría a nivel cono sur.
- María Silvina Taboada es Licenciada en Ciencias Políticas y hoy en día ejerce la función de Senior Manager en empresa perteneciente a las *bigfour* en donde se desempeña como líder del equipo ASA, Account Support Asociation, siendo responsable de coordinación global de servicios al cliente. Tiene a su cargo un equipo de 70 personas.
- Camila Ravalli es Licenciada en Relaciones Internacionales y Humanidades. Hace ya 8 años trabaja en el área de Recursos Humanos y hoy en día es la responsable de 6 empleados bajo su cargo. Es la Jefa de administración de personal de RR. HH. de una de las empresas líderes en toda América Latina en telecomunicación.

-
- Estefanía Clara Mc Cormack es Medica Clínica y hoy en día ejerce la función de Jefa de Residentes de la especialidad Clínica médica en un Hospital privado de amplio prestigio en la Ciudad de Buenos Aires. Tiene a su cargo a 34 médicos en etapa de formación profesional para su especialidad.

Con las entrevistas hemos notado que en grandes rasgos las características de los *millennials* son un patrón que se repite cualquiera sea su actividad

Todos los entrevistados concuerdan que son una generación difícil y desafiante y que se rige por motivaciones y para retenerlos es necesario hacerlos parte de la solución.

Los entrevistados concuerdan en que son una generación que buscan permanentemente desafíos, no le gusta la rutina, necesita darle un propósito su trabajo diario, le gusta trabajar en proyectos de impacto. Son una generación que les cuesta aceptar las ordenes pero las acepta y al mismo tiempo las cuestiona. En rasgos generales la actitud que los *millennials* tienen no es condicionante para la eficiencia laboral. Sostienen que esta generación acepta las órdenes pero a su modo, en algunos casos las cuestionan, pero las aceptan.

La rotación es una característica repetida en las distintas empresas, pero sostienen que la rotación se ve condicionada por los desafíos o la rutina.

Comparten la idea de que a los más talentosos también es bueno sumarlos a algún proyecto, invitarlos a participar en congresos, cursos, distintas actividades académicas en donde puedan participar y se sientan contenidos.

Los *millennials* deben tener en cuenta que en unos años ellos serán los líderes de las compañías exitosas y deben estar abiertos a recibir *feedback* constante de los puntos que deben mejorar. Deben apoyarse en la gente de experiencia para así poder lograr aprender de ellos.

Los *millennials* ya están insertos en el mercado laboral, los entrevistados coinciden que son una generación abierta y que está en constante cambio, siempre adaptándose a él, buscando nuevos desafíos, por eso mismo no perduran en el puesto.

Coinciden en que son una generación que tiene facilidad para operar en el mundo digital, que se adaptan a los cambios. Y para retenerlos ellos aconsejan adaptar los puestos, involucrarlos más en los desafíos, hacerlos más responsables de las tareas asignadas, otorgarles un *feedback* constante para que no se sientan uno más del montón.

Ellos aconsejan a los *millennials* seguir así, que ellos son los futuros líderes. Que acepten recibir críticas/comentarios, que no se frustren ante críticas o cambios repentinos y que se guíen de las generaciones anteriores que ellas tienen el conocimiento necesario. No se deben dar por vencidos, no deben bajar los brazos y deben continuar con el esfuerzo porque ellos son los líderes del futuro.

De las 5 entrevistas realizadas 4 son en empresas multinacionales y todos los entrevistados tienen *millennials* a su cargo. La quinta entrevista la hemos realizado en un Hospital a una Jefa de Residentes. Consideramos importante para nuestro estudio saber si en otros rubros, en este caso la medicina, las características de los *millennials* se repiten y nos llevamos una grata conclusión en donde podemos decir que sea cual sea el rubro en donde el *millennial* este sus características y condiciones son las descritas a lo largo del trabajo.

A lo largo del Capítulo 4 analizamos como tendrían que operar las organizaciones partiendo de las preferencias de los *millennials* estudiados en los capítulos anteriores.

Si bien las organizaciones vienen trabajando con estándares bien marcados, estamos convencidos de que si no realizan un cambio o adaptan su cultura organizacional, si no logran que los *millennials* sientan que son tenidos en cuenta o escuchados y valorados, esta generación no sentirá compromiso con ella y comenzarán a sentirse atraídos por otros trabajos más motivadores en donde se sientan a gusto y perduren en el puesto.

Ahora bien, hay empresas que actualmente han cambiado su visión y se están amoldando a esta generación logrando retenerlos y ofreciéndoles su apoyo o valorándolos, además de reconocer su trabajo y tomar en cuenta sus opiniones, sin embargo surge este interrogante: *¿Por qué esta generación sigue sin perdurar a largo plazo en el puesto de trabajo?* Como respuesta a esta pregunta y como punto de partida para lograr una mejora, la organización debe replantearse si realmente está motivando correctamente al empleado o si le está demostrando su conformidad con su trabajo. La organización debe estar en constante análisis y evaluación de sus recursos.

No olvidemos que los *millennials* son una generación que constantemente busca nuevos desafíos y, para lograr que perduren en el tiempo en las organizaciones, se debe estar atento a las necesidades de sus empleados y ofrecerles cursos y/o capacitaciones y/o *home office*. Deben lograr que sus empleados se sientan a gusto y así eliminar, o bien, reducir la alta rotación de personal generando menores costos, mejor clima laboral y, por ende, una mayor y mejor productividad.

Con las entrevistas pudimos concluir que sea cual sea el rubro en donde el *millennial* este sus características y condiciones son las descritas a lo largo del trabajo.

5) CAPÍTULO 5: MAPA CONCEPTUAL

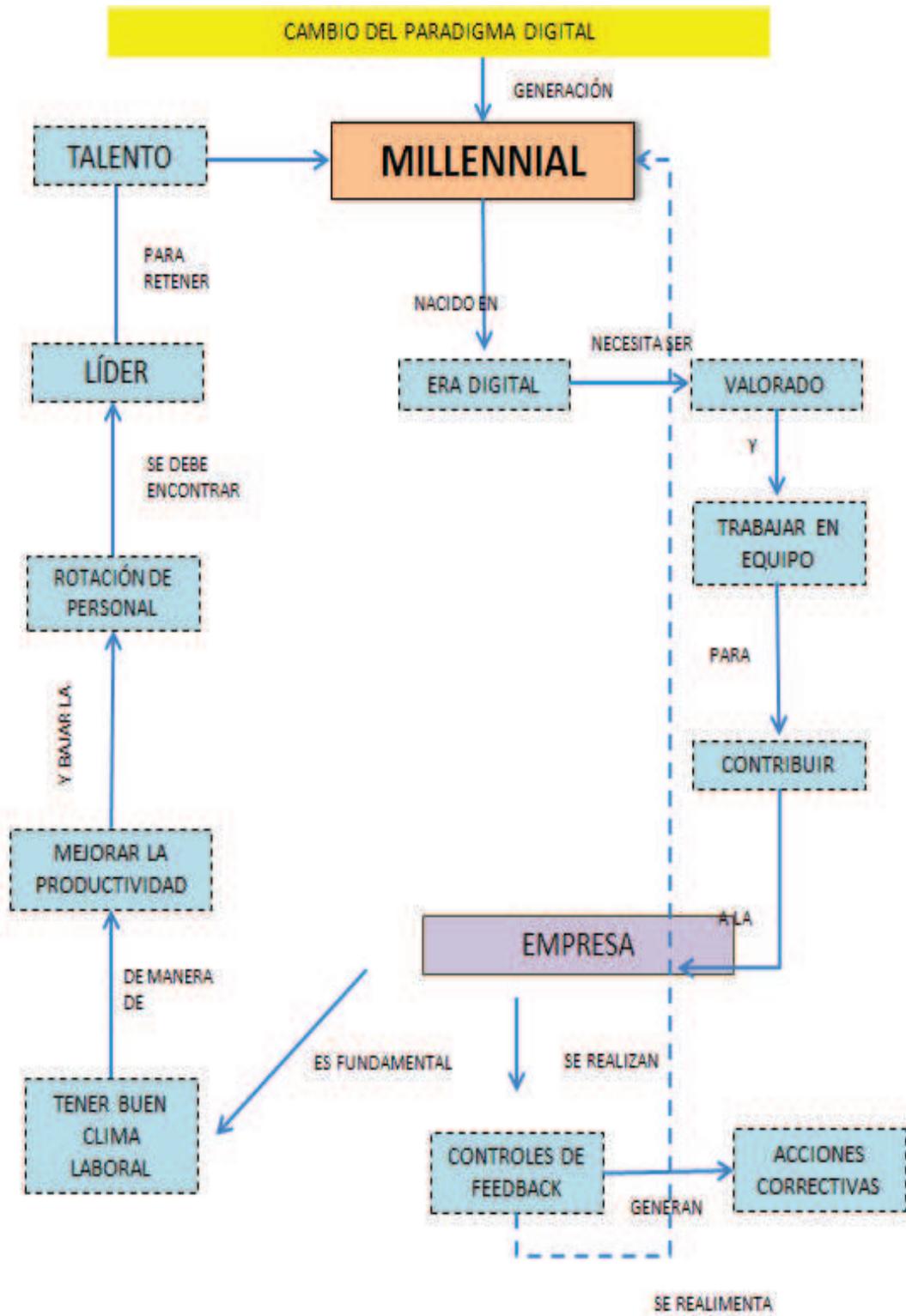
Creemos que para facilitar la lectura y la comprensión del trabajo es importante sintetizar el desarrollo del mismo en un mapa conceptual, donde las palabras claves sirven para organizar y simplificar de manera gráfica los conceptos con el fin de reforzar un conocimiento.

Durante el desarrollo del trabajo hemos identificado los siguientes conceptos claves:

- Cambio de paradigma
- Millennial
- Era digital
- Reconocimiento
- Trabajo en equipo
- Contribuir
- Empresa
- Controles
- Acciones correctivas
- Clima laboral
- Productividad
- Rotación de personal
- Líder
- Talento

El cambio de paradigma se da con la generación *millennial* que nació en la era digital, él necesita reconocimiento y trabajar en equipo para contribuir a la empresa, la cual necesita realizar controles que generen acciones correctivas.

Para mejorar la productividad y disminuir la rotación de personal es fundamental, entre otras cosas, encontrar un buen líder que sepa manejar el equipo de trabajo y que logre retener al talento.



6) CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

6.1) Conclusiones individuales

6.1.1) Romina Almirón

Una vez encarado el tema planteado conjuntamente con mis colegas y al comenzar a buscar información que nos permita tener un trabajo de práctica sustentable, note que a medida que fuimos reuniendo información nos fuimos encontrando con diferentes tipos de *millennials* y tal como dice Thompson y siendo parte también de esta generación puedo concluir que la división que hace este autor es lo más cercano a la realidad.

La tecnología y la innovación va avanzando a pasos agigantados y las mismas generaciones van evolucionando año a año, por lo cual creo que no es lo mismo una persona que nació entre 1980 y 1986 a una persona que nació luego de 1992, también teniendo en cuenta el marco socio –cultural en donde han pasado la mayor parte de su niñez.

Los diferentes autores que fuimos consultando también realizan una clara diferencia, como Jason Dorsey que divide a esta generación entre “Millennials viejos” y “Millennials jóvenes”. Si bien esta diferencia es marcada entre todos los autores, la mayoría coincide que esta generación al estar forjada con la tecnología e innovación, busca la inmediatez, esperan que la organización los tenga en cuenta, buscan tener un desarrollo de carrera, ser escuchados y obtener una buena remuneración.

Por otra parte las encuestas realizadas arrojaron datos bastante acordes con los autores estudiados lo cual me hace inferir en que no estaba tan errada en comenzar este trabajo pensando que los *millennials* es una generación que busca siempre superarse y que necesita constantemente un reconocimiento para sentir que dentro de la Organización es importante.

Si la organización no evoluciona al ritmo de estas nuevas generaciones les resultara muy difícil poder retener estos recursos a largo plazo, por eso estoy convencida de que la organización debe estudiar, analizar y estar siempre informada sobre las preferencias de sus empleados para poder mantenerlos motivados, a gusto y que perduren en el puesto.

6.1.2) *Matías Cogozzo*

Estoy convencido de que el principal disparador que dio origen a la generación estudiada es el cambio tecnológico. A partir del cambio de paradigma mundial se produjo también un cambio en la sociedad y, por consiguiente, en las generaciones venideras. La tecnología se plantea como una forma de solucionarnos o hacernos más sencilla la vida. Las personas ya no son las mismas, puesto que valoran todo aquello que les produce satisfacción y bienestar, y tienden a descartar lo que no genera ningún valor agregado para su autorrealización.

Los jóvenes no son la excepción y, dentro de los cambios que ha sufrido su personalidad y, a diferencia de sus antecesores, están realmente atraídos por la independencia laboral, mucho más que por la vida empresarial. Esto no se debe únicamente a sus propias características y al acceso a la información que le ha dado poder, sino también a la ambición de las empresas por ser cada vez más productivas y competitivas. Lamentablemente aún la gran mayoría de las empresas asocian la productividad con mayor carga de trabajo y no con la eficiencia.

Los intereses de los *millennials* están directamente relacionados al reconocimiento y su autorrealización. Haciendo un paralelismo con la Pirámide Maslow, los *millennials*—desde la perspectiva de nuestro estudio— se insertan en el mundo laboral con gran parte de sus necesidades satisfechas: tuvieron alimento, abrigo y una casa donde refugiarse y descansar; tuvieron seguridad económica, acceso a una carrera universitaria y afectos y amistades a quienes apegarse. Es por esta razón que a las empresas les cuesta tanto el tema de la retención de esta generación.

Ya sea de manera independiente como en relación de dependencia, el fin último de esta generación es ser reconocido por sus aportes al trabajo realizado y sentirse parte del éxito conseguido. Sea desde un puesto operativo o un puesto gerencial, la autorrealización pasa por estar involucrado en las decisiones y poder volcar y poner en práctica los conocimientos adquiridos, apoyados por las nuevas tecnologías que simplifican el trabajo y retroalimentándose de los resultados obtenidos.

Las empresas deben entender que el trabajo en la era de la información seguirá mutando y deben estar preparados para el cambio. Las necesidades cambian a lo largo de la vida y de generación en generación, el conocimiento está democratizado gracias al alcance de la comunicación y las redes y está al alcance de cualquiera. Aquellos que quieran este conocimiento para sí, deberán adaptarse a los cambios y

entender cómo piensan las personas y qué los motiva para poder atraerlas y mantenerlas en su plantilla.

6.1.3) *Sebastián Cosano*

No es sencillo abstraerse y dar una conclusión de cómo son los *millennials* siendo uno parte de ellos, pero a medida que con mis compañeros fuimos avanzando en el trabajo he notado, y cada vez con mayor énfasis, la diferencia existente entre las distintas etapas que enumera Thompson de esta generación. Si bien por el rango me corresponde encuadrarme en la primera etapa de los *millennials*, yo me siento parte de ella y percibo muy marcadamente con los *millennials* que me relaciono las diferencias de cada rango etario que describe. Con los resultados que nos arrojaron las encuestas compruebo que las descripciones de los distintos autores concuerdan con los gustos, ideas o deseos de esta generación.

Entiendo a *los millennials* como una generación que nació con la tecnología bajo el brazo y hace uso de ella a su beneficio, y es por eso que es necesario que las organizaciones busquen adaptarse constantemente a las nuevas tecnologías, darle paso a la innovación y utilizar todos los medios necesarios para no quedarse en el camino.

Con este trabajo entiendo al *millennial* como una persona abierta que busca el cambio, una persona que busca el desafío constante pero también noté que es una persona que se frustra muy fácilmente. Por eso el *millennial* necesita, en pocas palabras, ser “reconocido” para no sentirse uno más y notar que es útil y su trabajo sirve. Busca la autorrealización de manera más simple y más cómoda.

A medida que la investigación fue avanzando he notado que ya existen organizaciones que hoy en día están trabajando para mejorar su relación con esta generación y se están adaptando, ajustándose a un sistema en el cual es beneficioso para ambos.

El cambio es constante, día a día surgen nuevas tecnologías que van dejando obsoletas las anteriores, por lo tanto es imperiosamente necesario que las organizaciones estén completamente preparadas para adaptarse al cambio.

Creo que las organizaciones que puedan sostener un buen contrato psicológico con sus empleados podrá perdurar en el tiempo, a la vez las mismas que puedan entender a cada individuo con sus modelos mentales como parte de un equipo y que juntos es el progreso, tendrán ventaja en mantener al talento entre sus filas.

Las organizaciones que estén alerta y mantengan un programa donde encuentren los jóvenes líderes o futuros talentos tendrán una fuerza de trabajo asegurada para los próximos años.

6.2) *Conclusión general*

A lo largo de este Trabajo Final de Práctica Profesional hemos realizado una reseña de las distintas generaciones y se ha profundizado sobre el objeto de estudio con el fin de obtener datos relevantes en respuesta a la hipótesis planteada. Con lo investigado en el Capítulo 2, en donde vimos el perfil de las distintas generaciones, podemos afirmar que el *millennial* ha sabido aprovechar el servicio tecnológico para apoyarse y conseguir soporte en aquellas cuestiones que insumen parte de nuestra capacidad cerebral; es decir, el *millennial* utiliza la tecnología como una extensión de su cuerpo, lo cual nos proporcionó un indicio de cómo enfocarnos en la mente de esta generación y cuáles serán sus preferencias.

Para entenderlos mejor realizamos una breve encuesta a estudiantes de la Escuela de Economía y Negocios de la UNSAM en donde pudimos concluir que:

- El 92% de los *millennials* trabaja, ya sea en relación de dependencia o en forma autónoma.
- No es importante para ellos el tamaño de la empresa a la hora de una búsqueda laboral.
- Más del 50% de los encuestados tiene un tiempo promedio de rotación laboral entre 1 y 3 años.
- Más del 75% de ellos concuerda que los puntos fuertes para escoger un trabajo son la buena remuneración como primera elección, seguido por el desarrollo profesional.
- El 65% de los encuestados respondió que no tiene posibilidad de progresar en su empleo, no existe un plan de desarrollo profesional para él.
- El 75% de los encuestados cambiaría su empleo por una mayor remuneración pero el 50% de esos *millennials* lo cambiaría porque está desmotivado o no tiene posibilidades de crecimiento.
- El 70% de los encuestados tiene oportunidades de expresarse aunque sea esporádicamente.
- Si bien el 60 % de los encuestados respondió que sus jefes / líderes no comunican una visión a futuro, más del 85% es consciente que su trabajo contribuye a la estrategia de la organización.

-
- El 57% de los encuestados se siente reconocido y apreciado y gracias al clima de la organización casi el 67% puede expresarse y demostrar sus distintos puntos de vista.

Notamos la diferencia entre los 3 tipos de *millennials* enumerados por Derek Thompson y las diversas ambiciones que existen en las distintas etapas de esta generación.

Al realizar las entrevistas concluimos que los *millennials* son una generación abierta y que está en constante cambio, siempre adaptándose a él, buscando nuevos desafíos, por eso mismo no perduran en el puesto, y para retenerlos aconsejan adaptar los puestos, involucrarlos más en los desafíos, hacerlos más responsables de las tareas asignadas, otorgarles un *feedback* constante para que no se sientan uno más del montón.

A lo largo del Capítulo 4 hemos notado que las organizaciones hoy en día están trabajando con estándares bien marcados, y concluimos que si no realizan un cambio o bien no logran que los *millennials* sientan que son tenidos en cuenta o que no son escuchados ni valorados, esta generación no sentirá compromiso con la organización y comenzarán a sentirse atraídos por otros trabajos más motivadores en donde se sientan a gusto y perduren en el puesto. Las organizaciones deben lograr que sus empleados se sientan a gusto y así eliminar o bien reducir la alta rotación de personal generando así menores costos y por ende una mayor y mejor productividad.

También hemos notado que existen empresas que actualmente han cambiado su visión y se están adaptando a las pretensiones de esta generación ofreciéndoles su apoyo, valorándolos, reconociendo su trabajo y teniendo en cuenta sus opiniones.

Con todo lo investigado nos remontamos a la problemática inicial que nos dio el pie para realizar este Trabajo Final de Práctica Profesional en donde planteamos que la estructura y la cultura organizacional no están preparadas para las expectativas y demandas de las nuevas generaciones, con lo cual, se dificulta la retención de los talentos. En consecuencia planteamos la siguiente Hipótesis:

“Las Organizaciones fallan en entender y satisfacer las expectativas laborales y profesionales de las nuevas generaciones, por lo que genera una alta rotación de personal poniendo en riesgo el desarrollo de los futuros líderes de la organización”

Por lo tanto llegamos a la conclusión de que estamos en condiciones de afirmar que **aceptamos la hipótesis planteada** debido a que si bien existen empresas en donde

se trabaja en el confort del empleado, adaptándose día a día a los cambios que va generando el entorno, la gran mayoría no lo hace. Los *millennials* sienten que no son tenidos en cuenta, las organizaciones están trabajando para disminuir la rotación del personal pero no lo están logrando, y para poder retener ese talento es fundamental que exista una retroalimentación constante, útil y constructiva. La cúpula gerencial debe tener algo de empatía con ese joven talento y debe hacerlo sentir participe en el proceso de toma de decisiones, debe hacerlo sentir como un colega más que como un empleado.

El *millennial* se sentirá a gusto en la empresa si:

- Existe un sentido social
- Tiene un sentido de pertenencia con la organización
- Sus líderes reconocen su trabajo
- Tiene los medios adecuados para trabajar

Por todo lo expuesto recomendamos a las organizaciones adaptarse a los cambios, entender cómo piensa las nuevas generaciones y vislumbrar sus motivaciones. A la vez recomendamos que el contrato psicológico sea comprendido y respetado por todas las partes de la organización para poder perdurar en el tiempo.

Otros aspectos a tener en cuenta son los relacionados al bienestar del empleado dentro y fuera de la organización. Para mantenerlos motivado es necesario diseñar y poner en práctica un programa de beneficios y compensaciones a la medida de cada colaborador. Entender sus necesidades individuales será clave a la hora de su confección, puesto que habrá algunos que prefieran tener más tiempo libre para su vida personal, quienes estén más interesados por el bienestar físico, los que estén interesados en su desarrollo profesional o bien para aquellos en donde lo más importante es la retribución económica.

Por otro lado, creemos que la flexibilidad horaria puede ser beneficiosa para la productividad de la empresa ya que no todas las personas manejan su potencial en la misma franja horaria.

Un programa de reconocimientos hará que el empleado este motivado en alcanzar una meta, las cuales deben ser ambiciosas y presentar un desafío. Para llevar esto a cabo es necesario que la empresa tenga bien en claro cuál es su misión, valor, que objetivos persigue y cuál es su meta, al mismo tiempo que debe trasladarla de manera eficiente y clara a toda su plantilla.

Recomendamos a las organizaciones implementar jornadas de entrenamiento de personal orientadas al liderazgo de personas, liderazgo de procesos, comunicación efectiva, *teambuilding*³ o bien jornadas de camaradería.

La sumatoria de estas recomendaciones persigue un objetivo final que es concebir en el empleado una fidelidad hacia la empresa, al mismo tiempo que busca retenerlo dentro de su nómina.

Como reflexión final reafirmamos una frase de Lee Caraher en donde sostiene que las empresas tendrán una ventaja estratégica sobre otras cuando puedan descifrar el equilibrio entre la vida y el trabajo. Por lo tanto es fundamental para las organizaciones comenzar cuanto antes a entender el perfil de las nuevas generaciones para poder comprenderlos y tomar medias en donde ambos sean beneficiados, y de esa forma retener al talento conforme trabajando para el progreso de la empresa y así cumplir con las expectativas de toda organización que es perdurar en el tiempo.

³ “construcción de equipo”, se trata de una actividad para fomentar el trabajo en equipo y la cohesión entre los trabajadores con el fin de mejorar la coordinación entre ellos y la relación con la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Caraher, L. (2016). *Millennials en la Oficina*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Paidós Empresas.
- Danke, G. (1986). *Investigacion y comunicacion. La comunicación humana ciencia social*. Mexico: D Gordon Fernández-Collado C, D G.L.
- Espinoza, C. (2017). *LOS MILLENNIALS ENTE EL DESAFIO PROFESIONAL*. Palabra Ediciones.
- Garr, S. S. (2012). *The State of Employee Recognition in 2012*. BERSIN & ASSOCIATES RESEARCH REPORT.
- Garrido, F. (2009). *Comunicacion de la estrategia*. Barcelona: Deusto.
- Hill, C., & Jones, G. R. (1996). *Administracion estrategica. Enfoque integrado*. Bogota: Mc Graw- Hill.
- Ken Dychtwald, T. J. (2006). *Retención del talento*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Kloter, P., & Keller, K. (2006). *Direccion de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Leon, R. (2003). *Las organizaciones inteligentes*. Industria Data.
- Monzoncillo & Haro Rodriguez. (2017). *Millennials, la generacion emprendedora*. Lectura Plus.
- O Connor, J., & Mc Dermott, T. (1998). *Introduccion al pensamiento sistemico*. Barcelona: Ediciones Urbano.
- Ortega Cachón, I. (2014). *Millennials. Inventa tu empleo*. Logroño: Unir.
- Prensky, M. (2013). *Enseñar a nativos digitales*. Mexico: Ediciones SM.
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, L. (2006). *Metodologia de la investigacion*.
- Schein, E. (1982). *Psicologia de lña Organizacion*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana SA.
- Senge, P. (1990). *The Fifth discipline. The art & proactice of the learning organization*. New York: Doubleday Business.
- Sinek, S. (2015). *Los lideres comen al final*. Empresa Activa.
- Stein Martinez, G. (2018). *Líderes Y Millennials*. Eunsa.
- Steiner, G. (1983). *Planeacion estrategica, lo que todo director debe saber*. Mexico: Compañía editorial continental.

NETGRAFÍA

- <http://begonagonzalez.com/generacionxyz/>
- <https://www.apertura.com/negocios/Dificiles-de-conformar-como-reciben-los-argentinos-a-los-beneficios-empresarios-20180905-0006.html>
- www.pewsocialtrends.org/2010/02/24/a-demographic-portrail-of-the-millennial-generation/
- <https://www.bbva.com/es/millennials-reto-empresas/>
- <https://www.forbes.com.mx/consejos-para-retener-al-talento-millennial-en-tu-empresa/>
- <https://www.infobae.com/tendencias/2018/07/27/sos-un-millennial-la-linea-de-tiempo-que-determina-si-sos-parte-de-esta-generacion/>
- https://www.comunica-web.com/verarticulo-millennials-que-es-definicion-caracteristicas_833.php
- <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/nombreulla-corporciduis-nullaor-in-et-lore-mincing-ercipis-ex-ea-alit-dolenimnom-breapellidosecretariolesed-tatie-exerostrud-eu-facilis-ad-eu-feuigna-core-doleniat-duiscin-hent-lortio-dioburnout-millennialuna-generacion-agotada-nid2253526>
- <https://www.iprofesional.com/recreo/292609-generacion-management-david-tomas-Carta-de-un-Millennial-a-su-yo-de-50-anos-arrasa-en-las-redes-sociales>
- https://www.clarin.com/economia/cambian-millennials-llegan-jefes_0_ZLIXv5G1m.html
- https://www.clarin.com/economia/jovenes-buscan-salario-beneficios-equilibrio-trabajo-familia_0_HyDb2zPDQ.html
- <https://emprendedoresencrecimiento.wordpress.com/2016/08/16/millennials-los-retos-que-imponen-a-las-organizaciones/>
- <https://recursos-humanos.infojobs.net/beneficios-de-la-generacion-millennials-dentro-de-las-organizaciones>
- <https://www.observatoriorh.com/liderazgo/liderazgo-los-millennials-promovera-organizaciones-mas-horizontales-comprometidas.html>
- <https://www.entrepreneur.com/article/273779>

-
- <https://www.larepublica.net/noticia/millennials-y-su-aporte-a-las-organizaciones>
 - <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/5-claves-para-incorporar-el-talento-millennial-en-las-organizaciones>
 - <http://www.expansion.com/empresas/2018/04/28/5ae44c43e2704e10588b45ad.html>
 - <https://superrhheroes.sesametime.com/8-mitos-sobre-los-millennials/>
 - <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/mitos-y-verdades-acerca-de-los-millennials-nid2086154>
 - <https://www.theatlantic.com/business/archive/2013/04/the-unluckiest-generation-what-will-become-of-millennials/275336/>
 - <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/que-significa-realmente-ser-un-millennial-y-cuales-son-los-mitos-y-las-verdades-sobre-esta-generacion-perdida-nid2102099>
 - <https://www.larioja.com/culturas/libros/201412/03/unir-edita-millennials-inventa-20141203160631.html>
 - <https://jasondorsey.com/>
 - [https://www.marcprensky.com/writing/Prensky-NATIVOS%20E%20INMIGRANTES%20DIGITALES%20\(SEK\).pdf](https://www.marcprensky.com/writing/Prensky-NATIVOS%20E%20INMIGRANTES%20DIGITALES%20(SEK).pdf)
 - <https://www.mentesliberadas.com/2018/01/05/simon-sinek-los-millennials-generacion-y/>
 - <http://www.forbesargentina.com/millennials-video-simon-sinek/>

ANEXOS

A) ENCUESTA MILLENNIALS

Responder solo una opción con una X

- 1) ¿Qué edad tenés?
 - a) De 19 a 25 años
 - b) De 26 a 30 años
 - c) De 31 a 35 años
 - d) Más de 36
- 2) ¿Trabajas?
 - a) Sí
 - b) No
- 3) ¿Cuántos empleos tuviste?
 - a) 1
 - b) 2
 - c) 3
 - d) 4
 - e) 5 o más
- 4) ¿Cuál fue el motivo por el cual dejaste tu trabajo?
 - a) Desvinculación
 - b) Salario poco competitivo
 - c) Falta de oportunidades para desarrollarme y crecer
 - d) Falta de flexibilidad de horarios
 - e) Cantidad de horas extras requeridas
 - f) Mal clima de trabajo
 - g) Presión laboral
 - h) Mala relación con mis jefes
 - i) Otro(s): _____
- 5) ¿En qué tipo de empresa trabajas?
 - a) Pyme
 - b) Multinacional
 - c) Nacional
 - d) Autónomo
- 6) ¿Cuál es el tiempo de permanencia promedio en la empresa?
 - a) Menos de 1 año
 - b) De 1 a 3 años
 - c) De 3 a 5 años

d) Más de 5 años

7) ¿Cuáles son los atributos que buscas en una empresa para trabajar en ella?

- a) Flexibilidad horaria
- b) Buena remuneración
- c) Clima laboral adecuado
- d) Empresa líder en el mercado
- e) Vacaciones adicionales a las establecidas por ley
- f) Innovación
- g) Aprendizaje
- h) Estabilidad
- i) Desarrollo de carrera
- j) El compromiso de la organización para con la sociedad. Responsabilidad social
- k) Participar en actividades de voluntariado

8) En la empresa donde trabajas, ¿Tienen un plan de desarrollo de carrera para vos?

- a) Sí
- b) No

9) Llegado el caso que decidas cambiar de empleo, ¿Por qué lo harías?

- a) Agotamiento físico-mental / Polifuncionalidad
- b) Mejor remuneración / Mayores beneficios
- c) Falta de capacitación
- d) Falta de liderazgo / Feedback
- e) Falta de oportunidades / Motivación
- f) Mal clima laboral / No me siento cómodo
- g) Para viajar o emprender un proyecto personal en el exterior (es verídico y veo muchos casos)
- h) No cambiaría

10) A la hora de toma de decisiones, ¿Tu opinión es tenida en cuenta?

- a) Sí
- b) No
- c) A veces
- d) Mi puesto no requiere toma de decisiones

11) ¿Conoces cuáles son los objetivos de la empresa en la que trabajas?

- a) Sí

b) No

12) ¿Entendés como tu trabajo contribuye en la ejecución de la estrategia de la organización donde trabajas?

a) Sí

b) No

13) ¿Los líderes/ gerentes con los que trabajaste comunican una visión de futuro que te inspira y motiva a seguir desarrollándome en la organización?

a) Sí

b) No

14) ¿El balance entre el trabajo-vida personal es el que necesito?

a) Sí

b) No

15) ¿El clima de la organización me permite ser yo mismo y me siento seguro de expresar mis puntos de vista?

a) Sí

b) No

¿Por qué?

16) ¿Mis contribuciones son reconocidas y apreciadas?

a) Sí

b) No

17) ¿Cuáles son tus expectativas para los próximos 5 años?

a) Ascender

b) Tener un salario mayor

c) Cambiar de empleo

d) Dejar de trabajar

e) Cambiar de puesto

f) Desarrollo profesional

g) Ser Jefe/ Líder

18) Si tuvieras la oportunidad de cambiar algo en la empresa donde trabajas, ¿Qué cambiarías?

-
- a) Paquete de beneficios (home office, gym, bonos, cobertura médica superior etc.) ----
que menciones cuales
 - b) Flexibilidad y diversidad
 - c) Tener capacitación
 - d) La comunicación
 - e) Restructuración de ambiente---- mejor clima laboral
 - f) Objetivos más claros
 - g) Mayores retos para desafiar mis habilidades
 - h) El impacto de lo que hacemos a diarios sobre nuestra sociedad y el medio ambiente

19) ¿Qué actividades recreativas consideras que hace más interesante a una empresa?

- a) Convivencias de integración con colegas
- b) Competencias deportivas
- c) Días de campo/ outing
- d) Actividades de teambuilding
- e) Desayunos de trabajo
- f) Fiestas y celebraciones, after office
- g) Ninguna

20) ¿En el último año se han tomado acciones para mejorar la experiencia de trabajar en esta organización?

- a) Sí
- b) No

B) ENTREVISTAS



Sr. Hosselet Ramiro

Gerente de Marketing.

1) ¿Sabes que es un Millennial? ¿Te relacionas con ellos?

Si, lo sé. De hecho, lo soy ya que nací en el año 1986. Aunque, en muchos aspectos no me considero uno o mejor dicho con los chicos que me relaciono siento que tengo otra visión en cuanto a lo laboral y por lo que noto también en lo personal.

Me relaciono bien, siempre buscando diferentes alternativas para relacionarme más y de la mejor manera posible.

2) ¿Cómo describís su actitud? ¿Crees que condiciona su eficiencia?

Creo que se actitud es abierta e interesada, ellos no se casan con nada. Sino que se van moviendo en función de lo que más les gusta y los que más gratitud les genera. No creo que condicione su eficiencia, sino que es un nuevo modo de hacer las cosas que llego para quedarse.

3) ¿Crees que esta generación acepta órdenes y/o Feedback?

Si lo creo. A su manera, muchos de ellos las cuestionan, pero las aceptas.

4) ¿Se adaptan a los cambios?

Si, incluso creo que ellos generan muchos de los cambios. Son muy proactivos y están produciendo cambio constantemente.

5) ¿Notas que rotan fácilmente o perduran en el puesto?

Son más de rotar, necesitan nuevos estímulos a diario. Se puede decir que se aburren en su puesto de trabajo y necesitan un cambio que les genere la adrenalina necesaria para continuar motivados.

6) ¿Notas alguna destreza y/o habilidad laboral en ellos que demuestre un talento frente a los demás? ¿Cuál?

Sí, me sorprende el multitask y la facilidad que tienen de operar en este nuevo mundo digital. Noto que son muy críticos de las estructuras y las cosas estáticas.

7) Sabiendo que es una generación que se aburre fácilmente y necesita sentirse reconocido y a gusto. ¿Cómo haces para retener a estos talentos?

Adaptando los puestos de trabajo y buscando nuevos desafíos para ellos. Creo que los negocios se tienen que adaptar a los nuevos mercados y los nuevos consumidores. Los Millennials entienden este nuevo mundo, necesitamos de ellos. En simples palabras, para retenerlos busco hacerlos parte de la solución.

8) ¿Estás conforme con ellos? ¿Qué Consejos le darías?

Sí, estoy muy conforme. Un consejo que les daría es que no bajen los brazos. Además les agrego que sean pacientes, que tengan en cuenta que no todo lo viejo está perdido.



Sr. Mariano Helou

Director Comercial

1) ¿Sabes que es un Millennial? ¿Te relacionas con ellos?

Sé que llaman Millennials a la generación de jóvenes nacidos entre 1980 y 2000.

En la compañía en la que trabajo estamos muy enfocados en incorporar talento a través de las nuevas generaciones de jóvenes.

Más allá de que existe una diferencia jerárquica importante entre los cargos que ocupan los millennials y el mío actual, tengo varias interacciones con ellos por temas de negocio específicos.

2) ¿Cómo describís su actitud? ¿Crees que condiciona su eficiencia?

Las principales características de esta generación es que busca permanentemente desafíos, no le gusta la rutina, necesita darle un propósito su trabajo diario, le gusta trabajar en proyectos de impacto.

Todo lo contrario, para nada sus actitudes condicionan su eficiencia. Los líderes son los que tienen el desafío, deben trabajar en las dimensiones del compromiso para generar lazos a largo plazo con los Millennials.

3) ¿Crees que esta generación acepta órdenes y/o Feedback?

Las experiencias que tengo interactuando con esta generación en la mayoría de las situaciones son positivas. Lo clave radica en explicar muy bien las razones, el porqué de cada cosa que se les pide, cuando con generaciones anteriores eran más directivas y no era necesario nada más. Era más piramidal, se daba la orden y se aceptaba sin decir nada.

4) ¿Se adaptan a los cambios?

Tienen mayor facilidad que las generaciones anteriores con la adaptación al cambio. Conviven con el cambio, su contexto cambia permanentemente y eso los atrae más aún.

5) ¿Notas que rotan fácilmente o perduran en el puesto?

Al ser tan proactivos al cambio (ellos lo buscan permanentemente), no pueden permanecer en un puesto un tiempo mayor a 18/24 meses, los cansa y buscan mudar de aires cuanto antes.

6) ¿Notas alguna destreza y/o habilidad laboral en ellos que demuestre un talento frente a los demás? ¿Cuál?

Su adaptación a los cambios, su eficiencia, su agilidad, su vínculo con la tecnología.

7) Sabiendo que es una generación que se aburre fácilmente y necesita sentirse reconocido y a gusto. ¿Cómo haces para retener a estos talentos?

Dándole permanente desafíos/responsabilidades de no larga duración y comentándoles de primera mano el impacto y las razones de todo lo que hacen.

A los más talentosos también es bueno sumarlos a algún proyecto crítico de la compañía para que participen y dejen su huella.

8) ¿Estás conforme con ellos? ¿Qué Consejos le darías?

Si estoy conforme y creo que son súper necesarios para ser exitosos en el contexto actual, además que en años serán los futuros líderes de las compañías exitosas.

A nivel recomendación lo que siempre les digo que confíen mucho en su talento, que sean abiertos a recibir feedback de los puntos a mejorar, que demuestren compromiso permanente y por último, algo súper importante, que se apoyen mucho en la gente de experiencia para lograr aprender también de ellos.



Lic. María Silvina Taboada

Senior Manager

1) ¿Sabes que es un Millennial? ¿Te relacionas con ellos?

Sí. Es uno de los grupos etarios con los que más trabajo actualmente. Lidero un equipo de aproximadamente 70 personas, la mayoría de ellos Millennials.

2) ¿Cómo describís su actitud? ¿Crees que condiciona su eficiencia?

Creo que es un grupo altamente eficiente siempre y cuando encuentren una motivación; trabajan apasionadamente si el proyecto está 100% alineado a sus intereses individuales/grupo de pertenencia. Si pierden la motivación, no suelen comprometerse con una Empresa o equipo.

3) ¿Crees que esta generación acepta órdenes y/o críticas?

Solamente si ven que eso los ayudaría a alcanzar lo que individualmente buscan. Si no está alineado a lo que quieren alcanzar no suelen tomar las críticas de manera constructiva. Son fieles a sus ideales y a su modo de hacer las cosas.

4) ¿Se adaptan a los cambios?

Sí, son muy flexibles en ese sentido. Los cambios les atraen; odian la rutina; prefiere estar con muchos proyectos en simultáneo.

5) ¿Notas que rotan fácilmente o perduran en el puesto?

Solo si el puesto les propone muchos desafíos, cambios, relacionarse con otros grupos/culturas. No perduran si el trabajo es rutinario o no se alinea con sus ideales.

6) ¿Notas alguna destreza y/o habilidad laboral en ellos que demuestre un talento frente a los demás? ¿Cuál?

Gran conocimiento de las tecnologías y medios para comunicarse; aprenden rápido; se apasionan si les gusta.

7) Sabiendo que es una generación que se aburre fácilmente y necesita sentirse reconocido y a gusto. ¿Cómo haces para retener a estos talentos?

Siempre los invitamos a participar en otras iniciativas culturales, de diversidad & inclusión, innovación, etc., como para que aparte de su trabajo rutinario puedan hacer algo que les interese e incluso liderar estas iniciativas. Les ofrecemos paquetes de beneficios para el bienestar personal (trabajo remoto, descuento en gimnasios, etc. y les damos flexibilidad para que puedan encontrar un balance entre su vida personal y laboral. Incluso se los presiona dentro de un mismo rango para que vean que van progresando en los escalones que hay dentro de la Empresa. O sea, dentro de un mismo puesto ofrecemos diferentes niveles (con paga y beneficios acordes) para que vean claramente su avance.

8) ¿Estás conforme con ellos? ¿Qué Consejos le darías?

Estoy conforme porque dejan lo mejor de sí cuando están motivados. Les aconsejaría no descuidar las relaciones interpersonales con sus superiores/entre pares en lo laboral (son buenas en lo personal), ya que los mismos pueden ser de ayuda en su futuro laboral. A veces por seguir su interés individual se olvidan de los objetivos del equipo/sector y renuncian dejando trancos proyectos/objetivos grupales.



Lic. Camila Ravalli

Jefa de administración de personal de RR.HH.

1) ¿Sabes que es un Millennial? ¿Te relacionas con ellos?

Sí, es la denominación a una etapa generacional. Entiendo que por mi año de nacimiento debería relacionarme con ellos pero la verdad es que no, a veces me siento muy lejos de entenderlos.

2) ¿Cómo describís su actitud? ¿Crees que condiciona su eficiencia?

Es difícil hablar de forma general de actitudes y eficiencia basándome sólo en mi experiencia con Millennials. Teniendo en cuenta esto y los contactos con Millennials cercanos los describiría, profesionalmente, como soberbios y confiados, a veces poco comprometidos con las responsabilidades excepto que sea una tarea que les interese y exigentes en los pedidos de reconocimiento. Suelen ser eficientes en objetivos de corto plazo y en los que son de su rama de interés, creo que podrían ser mucho más eficientes si volcaran parte de su atención también a escuchar a sus compañeros (de igual, menor o más jerarquía) con más experiencia sumando tiempo y calidad en sus tareas.

3) ¿Crees que esta generación acepta órdenes y/o críticas?

Mi experiencia con Millennials, en general, me hace creer que les cuesta aceptar órdenes, no tanto las críticas, siempre que estas les lleguen planteadas desde un lugar constructivo y no desde un "lo critico porque puedo". Creo que lo que les cuesta manejar es la autoridad, sea por rango etario, escalón en la jerarquía profesional o años de experiencia. Una orden siempre viene de una autoridad, esperan continuamente el trabajo planteado desde "hagamos esto juntos" cuando esto no siempre es operativamente posible.

4) ¿Se adaptan a los cambios?

Basándome en quienes tuve/tengo a cargo tienen tanta dificultad para adaptarse a los cambios como cualquier otra generación. Lo que se ve diferente en ellos es que son ellos quienes buscan el cambio, y lo encuentran, entonces vistos a distancia parecen más maleables. Creo que ante cambios estructurales o cambios en los que ellos no participaron activamente, tienen reacciones que comúnmente se presentan ante un cambio y dependen más de la personalidad que de la generación.

5) ¿Notas que rotan fácilmente o perduran en el puesto?

Noto que buscan una rotación rápida. En algunas áreas, ámbitos y sectores es más sencillo que la encuentren, sea dentro de la misma empresa o en una nueva. También es notable que se cansen rápido de un puesto, a veces antes de llegar a cumplir un ciclo completo en el mismo rol y por lo tanto, sin finalizar la curva de aprendizaje.

6) ¿Notas alguna destreza y/o habilidad laboral en ellos que demuestre un talento frente a los demás? ¿Cuál?

Noto que tienen un marcado interés por algún tema (sea marketing, finanzas, análisis) y que si se encuentran a gusto en un área, aportando y aprendiendo, su potencial se multiplica para ellos y sus compañeros, en este ámbito son buenos trabajando en equipo y muestran un alto compromiso sin poner límites a horarios/días de oficina para investigar, diseñar, organizar, armar presentaciones o lo que se requiera.

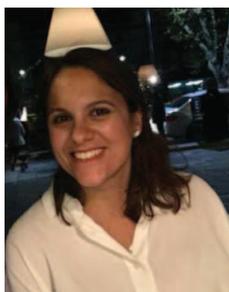
7) Sabiendo que es una generación que se aburre fácilmente y necesita sentirse reconocido y a gusto. ¿Cómo haces para retener a estos talentos?

Variar las tareas entre los miembros del equipo. Tratar de rotarlos para que conozcan todo y no se encasillen en una parte del sector. Ayuda a que no se aburran y a que las respuestas al cliente interno pueda dárselas quien este libre, ya que todos saben de todos los temas. Cuando vemos que ya hay un manejo de todas las tareas por parte de todo el equipo, son ellos mismos quienes se sientan a reorganizarse y plantearse mejoras. En el dinamismo del mundo hoy en día casi mensualmente surgen nuevas tareas o quedan obsoletas otras lo cual obliga a mantenerse activo.

8) ¿Estás conforme con ellos? ¿Qué Consejos le darías?

Estoy conforme, plantean desafíos que sacan del esquema típico de jefe de dar órdenes y esperar a que se cumplan, esquema que a veces resulta más sencillo para llevar tareas rutinarias.

El consejo que les daría es que se tomen el tiempo de escuchar más, de estar un ciclo completo en un rol, viendo lo que pueden aprender cuando ya creen haberlo aprendido todo, tenerle más paciencia a los cambios y al reconocimiento.



Dra. Estefanía Clara Mc Cormack

Medica Clínica

1) ¿Sabes que es un Millennial? ¿Te relacionas con ellos?

Sí. Es una generación que abarca del año 1980 al año 2000. Me relaciono con ellos como Jefa de Residentes en un Hospital de Capital federal y tengo a mi cargo a 34 de ellos.

2) ¿Cómo describís su actitud? ¿Crees que condiciona su eficiencia?

Creo que son desafiantes, cuestionan cada norma preestablecida, no les gusta la rutina. Noto que en algunos casos en nuestra línea de trabajo el seguimiento de órdenes y protocolos es muy importante y dichas actitudes varias veces entorpecen la labor eficaz.

3) ¿Crees que esta generación acepta órdenes y/o críticas?

Las aceptan pero con dificultad, no tienen buena tolerancia a las frustraciones. Sin embargo cuando se les explica los motivos de las órdenes, comprenden el porqué de las mismas, y su desempeño mejora.

4) ¿Se adaptan a los cambios?

Es una generación motivada por los cambios pero previamente los cuestionan sin saber si serán beneficiosos o no para ellos.

5) ¿Notas que rotan fácilmente o perduran en el puesto?

En nuestra línea de trabajo (Régimen de Residencia Medica) se desarrollan los mismos cargos durante 4 años con responsabilidades crecientes.

6) ¿Notas alguna destreza y/o habilidad laboral en ellos que demuestre un talento frente a los demás? ¿Cuál?

Si, si bien conforman un grupo heterogéneo, varios presentan empatía y solidaridad hacia el prójimo y sus compañeros. Les gustan los desafíos e intentan auto superarse.

7) Sabiendo que es una generación que se aburre fácilmente y necesita sentirse reconocido y a gusto. ¿Cómo haces para retener a estos talentos?

Intento motivarlos con actividades académicas semanales con objetivos a corto plazo. Clases con temas elegidos por y ejecutados por ellos mismos, haciéndolos principales actores. Además intento participarlos en congresos y cursos diversos.

8) ¿Estás conforme con ellos? ¿Qué Consejos le darías?

En líneas generales estoy conforme. Considero necesario mejorar la tolerancia a las frustraciones y tener autocrítica para lograr mayor empuje profesional. Les aconsejo que no se den por vencidos, que no bajen los brazos y continúen con el esfuerzo que vienen haciendo durante tantos años de estudio, sabiendo que escogieron una carrera muy larga.
