



UNSAM

UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial

Millennials: La inserción de un nuevo paradigma
tecnológico en el mundo de los negocios.
Caso: Accenture.

Autores: Pereyra, Aldana.
Sar, Camila.

Contacto: camy_sar@hotmail.com

Tutor: Cassin, Esteban.

Fecha: 02 de Julio de 2018.

RESUMEN

La presente investigación se desarrolla en el marco de la empresa Accenture respecto a la generación *millennial*, la cual actualmente se encuentra en auge en el mercado laboral.

El foco está puesto en comprender cuál es la combinación de factores ideales, ya sea desde el punto de vista del liderazgo, la estructura y la motivación, que esta generación necesita para desarrollar al máximo su potencial.

Es relevante que la empresa conozca estas características, para así obtener ventajas respecto a lo que estos traen consigo por naturaleza, como ser la facilidad tecnológica.

A lo largo del trabajo se tendrán en consideración diversas fuentes teóricas, utilizando bibliografía de autores especializados en los temas tratados, lo cual nos sirvió como base para la validación de los argumentos. Para ahondar en la investigación, se realizaron entrevistas tanto a los miembros de esta generación, así como también a quienes los lideran.

Las conclusiones alcanzadas a lo largo de esta investigación serán útiles para comprender como se puede optimizar la relación de la empresa con los *millennials*, a fin de generar una relación que beneficie y agregue valor a ambas partes.

PALABRAS CLAVE

- Millennials: son los jóvenes nacidos entre el año 1980 y el año 2000. También reciben el nombre de generación Y. Son personas que se adaptan fácil y rápidamente a los cambios.

- Generaciones: es el conjunto de seres vivientes coetáneos que tienen la misma edad o han nacido dentro de un mismo periodo de tiempo. Comparten características sociales y culturales similares.

- Aporte tecnológico: los *millennials* poseen características que los hacen únicos en comparación con las generaciones anteriores, ya que traen una facilidad tecnológica que les permite aprender con mayor facilidad y plantean soluciones útiles. Utilizan múltiples dispositivos y también son hábiles para hacer más de una tarea a la vez (*multitasking*).

- Liderazgo: define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

- Motivación laboral: es un aspecto que nunca debe faltar entre los empleados. Supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, pero también como forma de mantener un ambiente agradable y proactivo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL TEMA	3
OBJETIVOS.....	4
HIPÓTESIS.....	4
MARCO TEÓRICO	5
CAPÍTULO 1 - GENERACIONES	5
1.1 Concepto de generación	5
1.2 El desarrollo del concepto de generación según diversos autores.....	6
1.3 Clasificación de generaciones	7
1.3.1 Tradicionalistas.	8
1.3.1.1 En el mundo laboral.	9
1.3.1.2 Características.	9
1.3.2 Baby boomers.	9
1.3.2.1 Características generales.	9
1.3.2.2 En el mundo laboral.	9
1.3.2.3 Visión de otras generaciones.	10
1.3.3 Generación X.	10
1.3.3.1 Características generales.	10
1.3.3.2 En el mundo laboral.	10
1.3.3.3 Vínculo con las otras generaciones.	10
1.3.4 Millennials.	11
1.3.4.1 Características generales.	11
1.3.4.2 En el mundo laboral.	12
1.3.4.3 Compromiso con el trabajo.	13
1.3.4.4 Millennials y su entorno.....	13
1.3.4.5 Vínculo con las generaciones.	13
1.3.4.6 Mitos sobre la generación.	14
1.3.4.7 Digitales por nacimiento.....	14
1.3.4.8 Como se ven a sí mismos.....	15
1.3.4.9 Desenmascarando mitos sobre los millennials.....	16
1.3.4.10 La contracara de la generación Y.	17
1.4 Vínculos generacionales y aprendizaje	18
CAPÍTULO 2 – LIDERAZGO	21
2.1 Concepto de liderazgo.....	21
2.2 Tipos de liderazgo.....	21

2.3 Inteligencia emocional.....	25
2.4 Coaching.....	26
CAPÍTULO 3 – LA MOTIVACIÓN DE LOS MILLENNIALS.....	29
3.1 Concepto de motivación	29
3.2 Procesos de motivación.....	30
3.3 Técnicas de la motivación	30
3.4 Teorías de la motivación	31
3.4.1 Teorías de contenido.	31
3.4.1.1 Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.	31
3.4.1.2 Teoría ERC de Alderfer:.....	32
3.4.1.3 Teoría de los dos factores de Herzberg.....	33
3.4.1.4 Teoría de las necesidades aprendidas de Mc Clelland.	34
3.4.1.5. Teoría X y teoría Y de MC Gregor.	35
3.4.2 Teorías de proceso	35
3.4.2.1 La teoría de la equidad de Stacey Adams.....	35
3.4.2.2 La teoría de la definición de objetivos de Edwin Locke.....	36
3.4.2.3 Teoría de las expectativas de Víctor Vroom.....	37
3.4.3 Teoría de refuerzo.....	38
3.5 El factor estímulo y el buen desempeño	38
3.6 Contrato psicológico	38
CAPITULO 4 - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	40
4.1 Cambio organizacional.....	41
4.1.1 Modelo de la curva del cambio.	41
4.1.2 El cambio vinculado con la motivación.	42
4.2 Comparación de estructuras	42
4.3 Cultura organizacional	43
4.4 Comunicación	44
4.4.1 Competencias de comunicación.....	44
4.5 Compromiso	44
CAPITULO 5 - MILLENNIALS E INDUSTRIA 4.0	46
CAPÍTULO 6 - CASO DE ESTUDIO: ACCENTURE	49
CAPÍTULO 7 - ENTREVISTAS	53
7.1 Encuesta a generación millennial	53

7.2 Encuesta a los líderes de la generación millennial 57

CAPÍTULO 8 - CONCLUSIÓN 61

BIBLIOGRAFÍA 63

ANEXOS 67

Anexo 1 – Entrevista líderes 67

Anexo 2 – Encuesta millennials 69

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura 1 - Línea de tiempo generaciones	7
Figura 2 - Características generacionales	8
Figura 3 - Trabajo-Vida personal	20
Figura 4 - Los tres estilos de liderazgo	22
Figura 5 - Escala de pautas de liderazgo	23
Figura 6 - Teoría de las necesidades de Maslow	32
Figura 7 - Teoría ERC de Alderfer	33
Figura 8 - Teoría de los factores de Herzberg	34
Figura 9 - Teoría de la equidad de Adams	36
Figura 10 - Comparaciones estructurales	43
Figura 11 - Expansión generacional	50
Figura 12 - Organigrama tipo de un equipo en Accenture	51
Gráfico 1 – Edad de los <i>millennials</i>	53
Gráfico 2 – Antigüedad en la empresa	53
Gráfico 3 – Valoración de los beneficios	54
Gráfico 4 – Relación con sus superiores	55
Gráfico 5 – Objetivos a corto plazo	55
Gráfico 6 – Importancia del sueldo	56
Gráfico 7 – Razones para rescindir el contrato laboral	57

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la generación de los *millennials* es la más grande demográficamente después de la de los *baby boomers* y el grupo poblacional con mayor acceso a educación y posibilidades de consumo.

Al haber siempre convivido con las nuevas tecnologías de la información, crean hoy en día la combinación perfecta entre consciencia, responsabilidad social, sensibilidad, creatividad, capacidades de emprendimiento y focalización en demostrar resultados. Pese a su marcada orientación a los resultados, necesidad de adrenalina, retroalimentación, estímulos constantes y requerir logros de manera persistente, es una generación modesta, positiva y cooperadora.

Es importante comprender que la generación *millennial* se mantiene independiente del nivel social y el estatus económico del que dependían las generaciones anteriores, por ello, buscan empresas que sean sustentables en el largo plazo y resalten por sus acciones comprometidas.

Al ser una generación más equilibrada, no piensan en el balance entre empleo y vida, ya que se asume que estos se deben combinar, razón por la cual requieren horarios flexibles.

No hay duda de que será necesario que las estructuras de las compañías se deban adaptar a las nuevas formas de trabajar de ellos, de lo contrario, estos terminarían por cambiar de empresa o por iniciar sus propios planes de emprendimiento.

Por lo expuesto anteriormente, decidimos analizar en el presente trabajo la problemática actual que este tema conlleva, la confluencia y las marcadas diferencias con las demás generaciones y el impacto en nuestro estudio de caso: Accenture. La empresa fue seleccionada para el análisis del comportamiento de esta generación ya que una integrante del equipo trabaja allí, esto nos facilita el acceso a la información y el relevamiento de datos que nos permitirán arribar a futuras conclusiones.

Este es un tema tan interesante que se puede ver desde muchas perspectivas y que tiene implicaciones en muchos campos de la administración, el mundo de los negocios, recursos humanos, etc. Siendo futuras licenciadas en administración y gestión empresarial nos queremos enfocar en entender la incidencia de este nuevo paradigma en las organizaciones, tanto desde el punto de vista de los empleados *millennials* y sus necesidades, como también desde el punto del liderazgo y *coaching*.

El objetivo de este trabajo final es fundamentar por qué son necesarios los *millennials* en la empresa, por qué es importante contar con su conocimiento tecnológico innato y cómo la empresa debe adaptarse a esta generación para lograr retenerlos y motivarlos.

¿La empresa se encuentra actualmente preparada para trabajar con *millennials*, o necesita algún cambio? ¿Esta generación se podrá complementar

con las otras generaciones existentes en la organización? ¿La incorporación de los *millennials* es finalmente positiva?

PLANTEAMIENTO DEL TEMA

La generación *millennial* o llamada también generación Y, está compuesta por aquellos jóvenes que tienen hoy, en promedio, entre 18 y 38 años.

Esta generación rompe con los esquemas tradicionalistas de trabajo que vienen trazados por la generación X, ya que son personas que nacieron en la era de la tecnología, las cuales priorizan más los horarios flexibles, los beneficios, la vida social, el desarrollo, el pronto reconocimiento y el aprendizaje.

Por su parte, esta generación posee una facilidad tecnológica la cual aporta a las empresas mejor desempeño, reducción de tiempo en las tareas y eficiencia. A su vez, estos jóvenes son más comunicativos, prefieren el trabajo en equipo y tienen distintas costumbres a la hora de relacionarse con sus superiores y compañeros.

La mayor parte de ellos no cuentan con obligaciones económicas, lo cual se traduce como una mayor rotación entre distintas empresas cuando no se sienten totalmente satisfechos. Es por esto que, actualmente, las empresas afrontan problemas para retenerlos, generándoles asimismo inconvenientes y altos costos respecto a la selección y a la capacitación.

Las empresas en algunos casos están empezando a cambiar sus políticas de reclutamiento y motivación de personal para poder adaptarse a esta nueva generación, sin embargo, en muchas ocasiones no están teniendo éxito.

Este es un problema crítico, ya que las personas pertenecientes a la generación *millennial* son los futuros jefes y líderes. Si las compañías no aplican las gestiones necesarias para atraerlos, motivarlos, comprometerlos y retenerlos continuarán perdiendo talentos y no podrán adaptarse, modernizarse ni seguir el rápido cambio del mercado laboral.

El ámbito empresarial es consciente actualmente de que no basta solo con un incentivo económico, ya que esta generación prioriza satisfacer otras necesidades, las cuales desarrollaremos a lo largo del trabajo.

OBJETIVOS

1. Determinar cuáles son las características de liderazgo y motivación que estimulan a los jóvenes de Accenture a desempeñar sus tareas de la mejor manera día a día.
2. Analizar cómo se da la integración con el resto del equipo dentro de esta organización y de qué manera demuestran su compromiso con el trabajo.
3. Indagar y exponer los motivos por los cuales la incorporación de *millennials* es realmente un aporte positivo para la empresa.

HIPÓTESIS

Como la incorporación de *millennials* implica modificaciones estructurales, motivacionales y de liderazgo, las empresas deben estar dispuestas a este cambio organizacional, para así continuar siendo competitivas en el mercado.

Buscaremos responder este punto a lo largo del desarrollo del trabajo.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1 - GENERACIONES

1.1 Concepto de generación

Generación refiere al conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación.

Las generaciones nacen frente a una necesidad cultural de poder categorizar a las personas que nacieron durante un cierto periodo.

Los nombres generacionales son obra de la cultura popular, algunos se han extraído de un acontecimiento histórico, otros de un cambio social o demográfico rápido, otros de un gran cambio en el calendario.

El concepto de generación hace referencia al conjunto de los seres vivos coetáneos, es decir, aquellos que tienen la misma edad o que nacieron dentro del mismo periodo que abarca entre 10 y 30 años. Sin embargo, desde la segunda mitad del siglo XX, los avances sociales y culturales occidentales hicieron que el periodo entre una generación y otra fuera cada vez más corto.

Este grupo de personas que se desarrollan dentro de un mismo periodo histórico reciben estímulos sociales y culturales similares, lo que tiene como factor común el hecho de que compartan gustos y sobre todo comportamientos e intereses.

Sin embargo, los sujetos que conviven dentro de una misma generación no sólo tienen en común elementos sociales, sino también biológicos, ya que el cuerpo humano sufre alteraciones conforme cambia el tiempo y los hábitos. (López de Gomara, 2018)

La mentalidad determinará el comportamiento de cada generación, configurando una personalidad generacional. Las mentalidades evolucionan, esto quiere decir que, si bien cada generación tiene una mentalidad propia, dentro de una misma generación va cambiando la forma de pensar a lo largo de su vida. (Molinari, 2011)

Lo interesante de la sucesión de generaciones es que muchas veces ocurre que dentro de un mismo grupo familiar pueden coexistir numerosas realidades y formas de ver el mundo. Normalmente, una familia con tres generaciones es el caso más común de coexistencia generacional, aunque muchas veces las diferencias culturales o sociales entre pares de generaciones no esté claramente delimitada.

1.2 El desarrollo del concepto de generación según diversos autores

El concepto de generación se puede enmarcar en términos sociológicos haciendo referencia a Comte y Dilthey, dos autores del siglo XIX que a pesar de las diferencias en sus enfoques, establecieron las bases para reflexiones subsiguientes. El concepto de generación puede contemplarse a la luz del pensamiento de Mannheim considerado el fundador del enfoque moderno del tema de las generaciones, pasando brevemente por las ideas de Ortega y Gasset, centrándonos finalmente en la teoría planteada en los años noventa por Abrams. Las dos primeras teorías, una positivista (Comte), la otra histórico-romántica (Dilthey), son las que Mannheim utilizó como base para sus reflexiones sobre las generaciones.

La visión positivista de Auguste Comte (1798-1857) se define sobre la base del vínculo postulado entre progreso y la sucesión de las generaciones. Comte sostenía que el ritmo de las anteriores se podía calcular simplemente midiendo el tiempo medio necesario para la sustitución de una generación por otra. Propuso una ley general sobre el ritmo de la historia, las leyes biológicas, en relación con la duración media de la vida y la sucesión de las generaciones, marcan la objetividad de este ritmo.

Wilhelm Dilthey (1833-1911) establece la visión matemática y cuantitativa del tiempo generacional que marca la teoría de Comte que fue cuestionada por el enfoque histórico-romántico. Dilthey argumentó que la cuestión de las generaciones requería del análisis de un tiempo de experiencia mensurable solamente en términos cualitativos. A diferencia de Comte, la sucesión de las generaciones no tiene importancia. Él sostenía que las generaciones eran definibles en términos de relaciones de contemporaneidad y consistían en grupos de gente sujetos en sus años de mayor maleabilidad a influencias históricas comunes. Por lo tanto, la formación de las generaciones se basaba en una temporalidad concreta constituida de acontecimientos y experiencias compartidos.

Para Karl Mannheim (1893-1947) lo que configura una generación no es compartir la fecha de nacimiento sino esa parte del proceso histórico que los jóvenes de igual edad o clase comparten. Define dos componentes fundamentales, por un lado, la presencia de acontecimientos que rompen la continuidad histórica y marcan un antes y un después en la vida colectiva; y por otro, el hecho de que estas discontinuidades sean experimentadas por miembros de un grupo de edad en un punto formativo en el que el proceso de socialización no ha concluido.

El filósofo y escritor español José Ortega y Gasset (1883-1955) era representante de la teoría del perspectivismo, es decir, que toda percepción o idea es subjetiva, que responde a un punto de vista, como también es exponente de la razón vital e histórica. En 1923, Ortega y Gasset publicó "La idea de las generaciones", donde argumentaba que las personas nacidas en la misma época compartían la misma sensibilidad vital, opuesta a la generación previa y a la posterior, que define su misión histórica.

Por último, Philip Abrams (1933 -1981), historiador y sociólogo inglés, cincuenta años después de la teoría original de Mannheim profundizó y expandió la noción histórico-social de la generación, relacionándola con la noción de identidad. Para Abrams, una generación en el sentido sociológico es el período de tiempo durante el cual una identidad se construye sobre la base de los recursos y significados que socialmente e históricamente se encuentran disponibles. De la misma forma, las nuevas generaciones crean nuevas identidades y nuevas posibilidades de acción. Por lo tanto, las generaciones sociológicas no se siguen las unas a las otras sobre la base de una cadencia temporal, sino que una generación puede durar diez años, o puede durar varios siglos tal como sucedió en las sociedades premodernas.

En síntesis, tanto para Abrams como para Mannheim, el principio de una nueva generación está marcado por importantes discontinuidades del mundo histórico e institucional dominante del momento. El tiempo biográfico y el tiempo histórico se funden y se transforman mutuamente dando origen a una generación social. (Leccardi y Feixa, 2011)

Por lo expuesto con anterioridad, sabemos que la aplicación de un modelo generacional universal no es estricta, sin embargo, es útil para comprender los cambios ocurridos en las personas a lo largo de los años, en distintos aspectos de sus vidas, tanto en cuestiones personales y sociales, como laborales. Por eso, es significativo tomar en consideración que las generaciones no son exactamente homogéneas y que los cortes generacionales pueden cambiar según el hecho o acontecimiento que utilice cada autor para establecerlos.

1.3 Clasificación de generaciones

Para comenzar instauraremos cuales son los límites de tiempo de las distintas generaciones en los cuales nos vamos a basar. Esto se podrá ver ilustrado en la línea de tiempo de la figura 1, la cual muestra el rango de años que contempla cada tramo generacional.

Millennials: generación nacida entre 1980 y 2000.

Generación X: generación nacida entre 1965 y 1979.

Baby boomers: generación nacida entre 1945 y 1964.

Tradicionalistas: generación nacida entre 1900 y 1944.

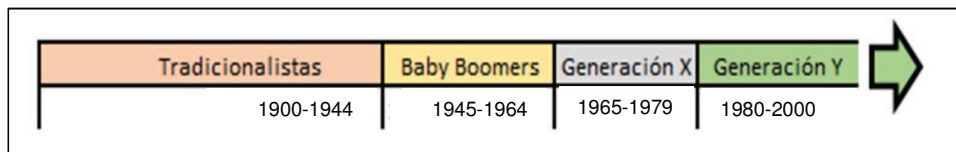


Figura 1: Línea de tiempo generaciones. Fuente: elaboración propia.

A continuación, se puede visualizar la figura 2, donde se establecen cuáles son las características generacionales principales de cada una de ellas:

	Tradicionalistas	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Aspectos positivos	Tienen experiencia, conocimiento y madurez. Muestran una gran dedicación en su trabajo.	Aportan valores, conocen la forma de trabajar y dejan huella. Quieren mantener su trabajo, por eso son responsables y disciplinados.	Tienen más experiencia y responsabilidad. Están más capacitados, son estables, cuidan su empleo. Enseñan a los jóvenes.	Tienen nuevas ideas y estrategias, frescura y energía. Tienen mejor actitud y agresividad. Están más actualizados en la tecnología.
Aspectos negativos	No abren sus horizontes, no están dispuestos al cambio. Son lentos, no aceptan presiones.	No se acoplan con personas de menor edad. Siguen pautas de conducta ya establecidas. No aceptan los cambios, pensamiento cerrado. Deseo de retirarse.	Les cuesta trabajo adaptarse. Son conformistas y apáticos.	Son inmaduros e inestables. Les falta compromiso y no acatan las reglas. Son conflictivos y problemáticos.
Otras características	No son ágiles, son tranquilos.	Están cansados, creen tener competencia con los jóvenes. Conocen bien sus actividades.	Tienen una vida estable. Tienen sus propias ideas.	No buscan estabilidad laboral. No siguen políticas establecidas. Tienen otras perspectivas respecto al trabajo.
Avances en la tecnología y las comunicaciones	Se popularizan el teléfono, el automóvil y la televisión.	Surge el lenguaje de computación.	Se introduce la telefonía móvil. Nace la computadora personal. Aparece internet.	Se popularizan las computadoras portátiles. Se extiende el comercio electrónico y surgen las redes sociales.

Figura 2: Características generacionales. Fuente: elaboración propia.

La Edad Media progresó de una continua brecha generacional a otra durante un periodo de quinientos años. Las diferencias generacionales no son algo nuevo, pero es algo con lo cual todos deben lidiar en la actualidad, por lo que se siente como si fuera un problema nuevo, importante y pesado.

Muchos de los *baby boomers* y de la generación X tienen un amargo descontento hacia los *millennials* en sus trabajos que se basa en la realidad que enfrentan en sus vidas y carreras y en un conjunto de mitos malversados que ocasionan que las quejas continúen. Estos dos puntos se combinan para crear un punto de vista negativo por parte de estas generaciones a medida que entran en la última o últimas décadas de sus carreras. (Caraher, 2014)

Seguidamente, detallaremos las características principales que definen e identifican a cada una de las generaciones antes mencionadas:

1.3.1 Tradicionalistas.

Son aquellos nacidos entre los años 1900 y 1944. Dentro de los valores más importantes que estos demuestran podemos destacar que son dedicados, conservadores, patriotas, se guían por la ley y el orden, siguen instrucciones, y se caracterizan por tener paciencia y respeto.

La lista de valores que identifica a esta gran generación es grande sobre todo por las experiencias vividas y escasez de recursos. En vez de limitarlos los hizo más fuertes y confiados en que saldrían adelante sin importar que nacieron en un tiempo difícil. Estas situaciones y vivencias llevaron a que los miembros de esta generación en el mundo laboral se comportaran y ejecutaran de una manera en particular.

1.3.1.1 En el mundo laboral.

Los empleados de la generación tradicional, silenciosa o veteranos son los guardianes de las organizaciones y son los que han mantenido el fundamento, metas y creencias de la misma. Muchas de las organizaciones tienen como presidente de la junta de directores a un miembro de esta generación, este establece el tono o manera en que se ejecuta la cultura organizacional y hasta puede llegar a ser responsable de las decisiones y la planificación estratégica del negocio.

1.3.1.2 Características.

Presentan características dirigidas al respeto a la autoridad, al sacrificio y son adherentes a las reglas. Respecto a su estilo de trabajo prefieren hacerlo de forma individual y además eligen el tipo de comunicación formal.

Esta es una generación que ha marcado y ha dejado una huella e influencia muy grande en el mundo laboral. Vivieron y experimentaron grandes triunfos y derrotas y construyeron los cimientos de muchas de las grandes empresas que conocemos hoy día. Trabajaron desde la base y fueron creciendo dentro de la misma hasta alcanzar grandes puestos, presidencias y hasta convertirse en los dueños. (Ginestre, Josuepht, y Santiago, 2014)

1.3.2 Baby boomers.

1.3.2.1 Características generales.

Nacidos entre los años 1945 y 1964, muchos de ellos nacieron en los años posteriores a la segunda guerra mundial. Fueron criados por los tradicionalistas, quienes marcaron su infancia. Se los llama de este modo por la explosión demográfica que se produce en medio del optimismo por la reconstrucción de la posguerra.

Esta generación manifiesta desde la adolescencia un deseo de participación, de protagonismo, de optimismo, de oposición a los valores tradicionales y de lucha por sus ideales. A diferencia de la generación anterior, los tradicionalistas, cuyos referentes más importantes eran los políticos, para esta generación, los máximos representantes son ideológicos. Los *baby boomers* tienen disposición a una gran variedad de marcas y posibilidades de consumo. Tienen a generar una mayor libertad e informalidad en las relaciones que sus antecesores. (Molinari, 2011)

1.3.2.2 En el mundo laboral.

Tienen confianza en las organizaciones y deseos de realizar grandes cambios. Cuentan con un nivel de educación superior al de la generación anterior. En la mayoría de los casos son los primeros de sus familias en acceder a una carrera universitaria. Apuntan a lograr una carrera laboral ascendente, buscan progresar en las empresas, el modelo a seguir es el que escala hasta altos puestos. Con el afán de ascender, toleran determinadas cosas que no los hagan quedar afuera del grupo. (Molinari, 2011).

Se destacan por su orientación al servicio, su dedicación, experiencia y conocimiento. Prefieren las recompensas relacionadas con apreciaciones personales, promociones y reconocimientos formales. (Gíl Gandia y González, s.f.)

1.3.2.3 Visión de otras generaciones.

Frente al relevo generacional, por un lado, no se sienten incómodos, ya que a la *generación X* la ven cercana y la respetan. Sin embargo, por el otro califican a los *millennials* como inconformistas, que no respetan a la autoridad y no hacen los sacrificios que en su tiempo ellos realizaron. Se ven obligados a ser más abiertos y flexibles ante las nuevas ideas propuestas, pero muchos se sienten apartados de sus organizaciones.

1.3.3 Generación X.

1.3.3.1 Características generales.

Nacidos entre los años 1965 y 1979, hijos de los últimos tradicionalistas y los primeros *baby boomers*. Ven al idealismo de sus padres defraudado por los efectos de la globalización y las reestructuraciones, desarrollando así un profundo escepticismo. (Molinari, 2011)

1.3.3.2 En el mundo laboral.

Su comportamiento en el trabajo está marcado por la pérdida de fe en las instituciones, saben que no deben depositar su futuro en una compañía. Prefieren la independencia e imponer sus propios tiempos. Son activos, buscan cambios y trabajan para vivir, no viven para trabajar. Manifiestan una nueva concepción del espacio y el tiempo laboral. El compromiso no se mide por las horas de permanencia en el trabajo, sino por los resultados. Comienzan con la idea de disfrutar y de no desperdiciar el tiempo en cosas innecesarias, la misma se potenciará con la siguiente generación. (Molinari, 2011)

1.3.3.3 Vinculo con las otras generaciones.

Con la mayoría de *boomers* anticipando trabajar más tiempo y los *millennials* creciendo en número y porcentaje en la oficina, los que quedan contraídos son los de la generación X. Ellos son la generación numerosa en las oficinas y se encuentran en una posición difícil, ya sea esperando que los *boomers* se retiren o en la posición oportunista de crear puentes entre las dos generaciones arriba y abajo de ellos.

El primer paso es comprender las dinámicas entre ambos extremos y entender la mentalidad de los *millennials*, que son producto de un ambiente, cultura, educación y crianza diferentes. (Caraher, 2015)

Tienen capacidad de adaptación, formación y multifuncionalidad, pero no están al nivel de la *generación Y*.

Pese a no ser tan populares como las generaciones posteriores, siguen las mismas metas, que son reconocimiento, retribución, movilidad horizontal en la empresa y conciliación laboral.

1.3.4 Millennials.

1.3.4.1 Características generales.

Representan a aquellos nacidos entre los años 1980 y 2000, son conscientes de su valor diferencial porque se les insiste en esa diferencia desde fuera.

Llegan al mundo en la era de internet y de la globalización, con valores de responsabilidad social más altos. Como nativos digitales, están hiperconectados, y a nivel laboral tienen otros parámetros, valoran su tiempo libre y no les gusta trabajar bajo presión. Los que integran la generación Y son claramente expertos en el uso de la tecnología.

Según Ricardo Alfaro (2016), esta generación se caracteriza por su rapidez mental, sus *inputs (entradas)*, por ser *multitask* (tareas múltiples) y por considerar que la finalidad es llegar a la meta, siempre y cuando se pueda disfrutar del camino, porque si no lo hacen están teniendo una visión similar a la de las generaciones anteriores. Hoy son prácticamente los encargados de mejorar el mundo, de cambiarlo para bien. Solo les importa perseguir sus sueños mientras puedan crear, aprender y compartir.

En su libro *Turbulencia Generacional*, Paula Molinari (2011) enumera las principales características de esta generación:

- Impacientes: aman la velocidad y detestan las demoras en general.
- Flexibles: acostumbrados al cambio, les cuesta adaptarse a los contextos estables. Tienen facilidad para procesar lo nuevo con rapidez y para adaptarse a todas las circunstancias.
- Innovadores: piensan con la tecnología incorporada, valoran lo nuevo y miran hacia el futuro.
- Eficientes: obtienen los mejores resultados con mínimo esfuerzo, recursos y tiempo.
- Valoran las relaciones personales: valoran más las relaciones que a las organizaciones. Invierten en mantenerlas y desarrollarlas. Valoran el afecto, el cuidar de otros, la amistad y la relación personal con el jefe.
- Escépticos: no creen en las promesas, buscan hechos. Solo creen en lo que ven, la honestidad es un valor crítico.
- Resilientes: pueden vivir en el caos y la amenaza. Los riesgos no los asustan. Si hay que darles una mala noticia, es mejor hacerlo rápido y con contundencia.

- Espon**t**áneos: piensan sin ningún tipo de filtro. Expresan lo que les molesta, comparten sus ideas y desean ser escuchados. Su espontaneidad y frescura se manifiestan en el tipo de lenguaje, en su postura y en sus gestos.
- Tolerantes: tienen mentalidades muy abiertas y pueden trabajar con gran facilidad en equipos multiculturales.
- Justos: la justicia y el respeto para todos son valores fundamentales para ellos. No toleran las inequidades ni los favoritismos.

Por fuera de las características que los definen, también comparten cualidades diferentes, cada uno tiene una filosofía de vida distinta, donde la razón principal de esta diferencia es la motivación. Es por esto que Ricardo Alfaro (2016) distingue 3 clasificaciones dentro de la generación *millennial*:

Tipo A: su finalidad son los focos en las metas de su vida, familiares, laborales, sociales, por sobre todas las cosas disfrutando de cada momento. Son los que ya se han subido al barco, los que ya están motivados.

Tipo B: ellos ya sienten que algo ocurre, que algo va mal, tienen un sentimiento de que algo tiene que cambiar. Sin embargo, están llenos de incertidumbre, se sienten perdidos, tienen frustración, no saben qué hacer, no tienen herramientas y se sienten incapaces.

Tipo C: están anclados más en el pasado que en el presente y en el futuro, y están además influenciados por los *baby boomers* y la generación X. Se encuentran a la espera de que algo suceda, que alguien les toque la puerta y les resuelva la vida. Por estos motivos, si no reciben la ayuda necesaria pueden quedar anclados en la transición generacional.

Alfaro concluye en que, si uno está motivado, busca lo que desea y lo encuentra sea lo que sea. Opina que lo que falta es motivación definitivamente, considera importante conseguir motivar a este grupo generacional principalmente al comprendido en el tipo C.

1.3.4.2 En el mundo laboral.

En primer lugar, quieren trabajos con sentido y ambientes propicios para la colaboración. Desean tener el control económico de sus vidas y hacen mucho hincapié en el equilibrio entre la vida laboral y la personal.

Los ejecutivos más jóvenes no se dejan impresionar por el estatus ni por los ascensos. Dirigir una compañía no tiene prestigio si el precio a pagar es vivir dedicado al trabajo. Las generaciones más jóvenes prefieren una cultura que mide el desempeño a otra que prioriza la antigüedad.

1.3.4.3 Compromiso con el trabajo.

Se acabaron los tiempos en que una renuncia significaba un trauma, hoy los jóvenes simplemente dejan un puesto de trabajo porque encuentran una oportunidad mejor, pero no descartan volver si las condiciones los favorecen.

Los *millennials* se encuentran reticentes a la hora de aceptar sueldos inferiores a los esperados. El retraso en la incorporación al mercado laboral es en parte a causa de las expectativas laborales y vitales. Esperan o exigen mucho más de lo que les ofrecen. (Alfaro, 2016)

1.3.4.4 Millennials y su entorno.

Según Ricardo Alfaro (2016), se distinguen distintos focos de fricción entre los *millennials* y su entorno. Enumeraremos a continuación cada uno de ellos: los problemas con ellos mismos, con sus familiares, con el entorno laboral y con las otras generaciones.

Con ellos mismos: el condicionamiento social es el principal problema que tienen. Deben derribar esa estructura que les han inculcado, volver a montar su futuro, sus ideas, sus valores, ya sea porque a ellos se lo han enseñado mal o era adecuado para ese tiempo y ahora ha cambiado. Para esto se necesita mucha fuerza de voluntad, por eso es vital motivar a los jóvenes para que rompan con esas barreras.

Familiares: sobre todo con los padres hay un desentendimiento muy grande en ambas partes. Ellos deben abrir la mente para llegar a plantearse que a lo mejor parte de lo que les han enseñado no solo no ha ayudado a esta generación, sino que en verdad les ha hecho daño.

Laboral: prefieren trabajar por cuenta propia, principalmente ser emprendedores. No les gustan las ordenes ni las jerarquías. El nuevo liderazgo para ellos es motivación y no mando. Están para pensar, no tienen miedo en equivocarse, prefieren actuar antes que preguntar, y de ser necesario no tienen inconveniente en pedir disculpas.

1.3.4.5 Vínculo con las generaciones.

En la transición entre *baby boomers*, generación X y *millennials* hay dos grandes factores, lo común es el concepto social, ese cambio ha sido dado por varios hechos sociales, pero en el último lo que realmente lo ha cambiado es la tecnología, para bien o para mal, pero lo ha cambiado. (Alfaro, 2016)

Uno de sus grandes temores es que saben que la generación Z (los nativos digitales, nacidos del año 2000 en adelante) está mejor preparada que ellos, y dispone de un espíritu más emprendedor. Esto les genera vértigo porque realmente creen que ellos son los auténticos nativos digitales.

En el 2016, Espinoza opinó que los *millennials* cambian más de trabajo que las generaciones anteriores. Según varias estimaciones las tasas de rotación laboral son el doble de altas que la de los trabajadores más mayores. Esta forma

de migrar de un trabajo a otro genera altos costos de sustitución para las grandes empresas. Si estas organizaciones no aprenden a trabajar con los *millennials* para conseguir retenerlos, esos costos año tras año se irán incrementando.

1.3.4.6 Mitos sobre la generación.

Lee Caraher (2015) determina que existen 6 mitos acerca de los *millennials*, estos son:

- Mito 1: los *millennials* son engreídos.
- Mito 2: los *millennials* esperan gratificaciones y ascensos rápidos.
- Mito 3: los *millennials* no trabajan duro.
- Mito 4: los *millennials* no pueden terminar las cosas y no toman iniciativa.
- Mito 5: los *millennials* son informales e irrespetuosos.
- Mito 6: los *millennials* quieren libertad, flexibilidad y equilibrio entre trabajo y tiempo libre desde el principio.

Explica que la mayoría de estos mitos son falsos, un par son creíbles y uno es verdad. Detrás de cada mito existe una fila en entender que se debe crear un puente para lidiar con la frustración de la administración y empezar a aprovechar el increíble talento que los *millennials* ofrecen.

1.3.4.7 Digitales por nacimiento.

Conforman la primera generación que nació digital. Crecieron con la tecnología, tocando de forma virtual cada aspecto de su vida. En verdad, los aparatos parecen una extensión de sus brazos.

Durante los últimos quince años, los maestros se han esforzado para encontrar un equilibrio adecuado entre usar computadoras, tabletas o pantallas de teléfono de manera efectiva en el salón y enseñar con métodos tradicionales. La enorme comercialización de chips, pantallas y otras tecnologías ha dado como resultado casas llenas de aparatos tecnológicos, servicios digitales y otras tecnologías que operan al mismo tiempo y a velocidades cada vez mayores. Todo esto tiene un impacto formidable en el trabajo hoy en día.

Los *millennials* y, cada vez más, los *boomers* y los de la generación X dependen de sus dispositivos móviles y computadoras para comunicarse. La diferencia entre generaciones es que los *millennials* prefieren enviar correos electrónicos, mensajes de texto y publicar en redes sociales que hacer llamadas telefónicas e incluso que hablar en persona.

El mundo es plano para los *millennials* que están acostumbrados a tener acceso a casi cualquier información que desean cuando la quieren. Con pocas

trabas para acceder a miles de millones de páginas de información de todo el mundo en internet, la generación Y está acostumbrada a obtener cualquier dato que busca.

Con el fácil acceso a tantas cosas, parecen ser más cosmopolitas que sus colegas mayores. Así como el acceso a cualquier información se da por hecho, también el acceso a cualquier persona. Los *millennials* están acostumbrados a estar a un correo o a un clic de comunicarse con las compañías y sus líderes.

Mientras que esta informalidad puede ser bien recibida en situaciones sociales, en los lugares de trabajo puede de inmediato romper todo sentido de jerarquía y, para algunas personas mayores, se pierde el sentido de respeto que esperan o creen apropiado. (Caraher, 2014)

1.3.4.8 Como se ven a sí mismos.

A diferencia de la forma en que innumerables artículos, blogs comentarios, videos de Youtube los retratan, ellos tienen un punto de vista muy diferente acerca de ellos mismos y su generación.

Caraher (2014) establece que los *millennials* quieren:

- ✓ Sentirse importantes.

Quieren que su trabajo y sus opiniones sean relevantes, que su presencia marque una diferencia significativa y quieren ser parte de un equipo “increíble”.

- ✓ Quieren un trabajo significativo.

Hacer algo trascendente para la compañía en la que se encuentran.

- ✓ Quieren ser escuchados.

Para esta generación es un factor clave participar y no solo esperar hasta que sus ideas y puntos de vista sean bienvenidos y se tomen en serio.

- ✓ Quieren formar parte de un gran equipo

Ser parte de un equipo calificado se encuentra al principio de su lista de prioridades.

- ✓ Quieren un diálogo constante

Esta generación espera y parece requerir un diálogo constante sobre su trabajo.

- ✓ Quieren aprecio y reconocimiento

Es importante que los líderes reconozcan que lo que hacen importa. “El síndrome del trofeo”: un conflicto para los *millennials* es sentir que todo lo deben ganar.

- ✓ Quieren retroalimentación

Esperan y de hecho ansían críticas constructivas por parte de sus líderes.

- ✓ Quieren transparencia

Pretenden que la gerencia comparta con ellos lo que sucede antes de enterarse por personas externas a la compañía o por los medios.

- ✓ Quieren un enfoque de vida plena en el trabajo

Vieron y escucharon a sus padres luchando para tener éxito en el trabajo y en casa. Han visto lo que se puede lograr y no creen que se necesite esperar para tener una vida plena y una carrera completa.

- ✓ Quieren libertad

Existen dos grupos: el primero no da mucho valor a estar presentes en la oficina en momentos específicos. Este grupo parece amargado por tener que estar en la oficina. El segundo grupo valora las horas de oficina y estar en equipo. Creen que ser visto importa para avanzar y participar.

- ✓ Quieren equilibrio entre vida y trabajo

En todos los ámbitos, los gerentes y líderes de alto nivel han visto que los *millennials* piden un equilibrio entre vida y trabajo desde el comienzo de sus carreras. Su lugar de trabajo se ajusta a los que les gusta y están dispuestos a sacrificar trabajos que no cuentan con estos factores.

- ✓ Quieren oportunidades

El deseo de no estancarse en un empleo sin futuro.

- ✓ Quieren acceso a la alta gerencia

Ésta es una generación que creció a un correo de distancia de cualquier líder político en el país, incluso en el mundo. La noción de que alguien sea inalcanzable para ellos les parece ridícula. En general respetan a la alta gerencia por su posición, buscan sus conocimientos y experiencia.

- ✓ Quieren un mentor fuerte

Entienden el valor de crear una red de mentores con experiencia que puedan ayudarlos a abrir puertas, a navegar en busca de empleo o en situaciones en la oficina y que les dé una mano durante sus carreras.

- ✓ Quieren una trayectoria

Siguiendo los pasos de la generación X, los *millennials* no se ven a sí mismos con un trabajo o en una sola compañía durante toda su carrera. Ven una serie de trabajos como parte de una larga trayectoria profesional. Siempre están pendientes de la siguiente oportunidad.

1.3.4.9 Desenmascarando mitos sobre los millennials.

Uniendo todo lo antes expuesto, la manera en que la tecnología impactó, la forma en que criaron a los *millennials*, la influencia de los padres y la mentalidad que dio lugar a este fenómeno se llega a un panorama diferente del que ha surgido de un sinnúmero de artículos, conversaciones, foros y comentarios en blogs. Para poder descubrir como colaborar en forma productiva y trabajar con ellos, se necesita romper con los mitos basados en su crianza. Es por estas razones que Caraher (2014) se encarga de desenmascarar los mitos antes expuestos:

- Mito 1: los *millennials* son engreídos.

Falso: los *millennials* están condicionados. No quieren nada que todo el resto no quiera. Son igual que los demás en cuerpos más jóvenes y con padres diferentes. Se les ha enseñado a contar con ciertas cosas de inmediato que los trabajadores mayores tuvieron que esperar.

- Mito 2: los *millennials* esperan gratificaciones y ascensos solo por presentarse.

Posible: han recibido premios por simple participación durante toda su vida, por lo que muchos no saben lo que es el perfeccionamiento.

- Mito 3: los *millennials* no trabajan duro.

Falso: trabajan diferente, y a veces no saben lo que es un trabajo bien hecho, que no es lo mismo que “no trabajar duro”.

- Mito 4: los *millennials* no pueden terminar las cosas.

Falso: necesitan un contexto para empezar y retroalimentación para cruzar la línea final, pero sus resultados pueden ser sorprendentes.

- Mito 5: los *millennials* son informales e irrespetuosos.

Mitad falso, mitad posible: como cultura son más informales de lo que eran hace veinte, treinta o cuarenta años.

- Mito 6: los *millennials* quieren libertad, flexibilidad y equilibrio entre vida y trabajo.

Decisión dividida: algunos quieren libertad para ir donde sea, mientras que otros valoran estar en la oficina. Ellos han visto la comprometedor mezcla trabajo-vida de *boomers* y generación X y no lo quieren para ellos. (Caraher, 2015).

1.3.4.10 La contracara de la generación Y.

Simon Sinek (2017), escritor y motivador inglés, muestra otro punto de vista al detallado hasta el momento, se refiere a “La verdad de los *millennials*”.

Opina que son difíciles de manejar, que se les acusa de creerse con derechos, de ser narcisistas, engreídos, desenfocados y perezosos. Ellos dicen que quieren trabajar en un lugar con propósito y generar impacto. Sin embargo, todavía por alguna razón no son felices, porque aún hay una pieza faltante. Explica que este faltante se divide en cuatro piezas: la crianza, la tecnología, la impaciencia y el ambiente.

Muchos de los *millennials* nacieron sujetos a “estrategias fallidas de crianza”, en donde por ejemplo les decían que eran especiales, que tendrían todo lo que quisieran solo por quererlo. Este grupo de personas que se gradúan y obtienen un trabajo, caen luego en el mundo real y en un instante se dan cuenta de que no son especiales, que su madre no puede conseguirles un ascenso y de que no tendrán todo lo que quieran solo por desearlo. En un instante su auto imagen se derrumba, es por ello que, aduce, hay una generación entera que crece con menor autoestima que las generaciones anteriores. El otro problema que lo complica es que crecen en un mundo de Facebook e Instagram, donde son expertos en utilizar

filtros y mostrar a la gente lo maravillosa que es la vida por más que estén deprimidos.

Respecto a la tecnología, comenta que la interacción con redes sociales y los celulares liberan un químico en el cerebro llamado “dopamina”. Es por eso que, cuando se recibe un mensaje, uno se “siente bien”. Explica que la dopamina provoca el mismo efecto que cuando se bebe, se juega o se fuma. Por eso es altamente adictivo. Este acceso ilimitado demuestra que muchos chicos no saben cómo formar relaciones profundas ni significativas. Cuando aparece el estrés en sus vidas no acuden a una persona, sino que acuden a un aparato o a las redes sociales.

Entonces, en conclusión, muestra que esta generación está creciendo con baja autoestima y sin mecanismos de supervivencia para lidiar con el estrés.

A todo esto, se añade la sensación de impaciencia. Tienen todo al alcance de su mano a la hora de comprar algo, de querer ver una serie o una película, o de salir con alguien, excepto satisfacción laboral y fortaleza en las relaciones. No existe una aplicación para ello. Son procesos lentos, serpenteantes, incómodos y desordenados.

Respecto al abstracto concepto que traen los *millennials* sobre el impacto, comenta que lo que esta generación tiene que aprender es a tener paciencia, lograr ese impacto que desean no será inmediato. Ciertas cosas que realmente importan llevan tiempo. Es un camino largo y difícil por eso es necesario pedir ayuda en el trayecto.

En base al ambiente, expone que cuando se toma a estos grupos de chicos y se los introduce en el mercado laboral, es ahí donde los están poniendo en ambientes corporativos que no les están ayudando a construir confianza o a aprender habilidades de cooperación, a superar los desafíos del mundo digital ni a encontrar más balance. Deben hacerles ver que la felicidad, el impacto y la realización se obtiene trabajando duro en algo durante mucho tiempo. Aduce a que la gran causa de todo esto es de las corporaciones por la falta total de un buen liderazgo en el mundo hoy en día. Considera que se debe trabajar más para lograr construir confianza, encontrar y enseñar las habilidades sociales que les faltan, generando mecanismos en donde se permita que pequeñas interacciones sucedan, y así de a poco se pueda ir construyendo la confianza.

“Si no miras el celular, es ahí donde estas disfrutando del mundo y donde surgen las ideas. Por eso es importante quitar esas tentaciones.

El punto es que ahora en la industria, nos guste o no, no hay elección, ahora tenemos la responsabilidad de compensar el déficit y de ayudar a esta generación asombrosa, idealista y fantástica a construir su confianza, a aprender a ser pacientes, a aprender las habilidades sociales para encontrar un balance entre la vida y la tecnología”. (Sinek, 2017)

1.4 Vínculos generacionales y aprendizaje

Luego de haber descrito las particularidades de los *millennials* y de cada

una de las generaciones que se relacionan con ésta, nos parece interesante concluir detallando como se vinculan y funcionan en la actualidad.

Hoy en día conviven en el mundo del trabajo cuatro generaciones con mentalidad distinta. Para el 2025, la generación del milenio representará el 70% de la fuerza laboral. No queda duda que la nueva mentalidad de trabajo se va a imponer en las organizaciones. Actualmente el foco se encuentra en el bienestar, como última tendencia. En los equipos de trabajo con esta mezcla de generaciones, va a haber mucha más diversidad. En el modelo anterior la diversidad era vivida como un obstáculo, pero en el modelo mental actual de los más jóvenes la diversidad es una oportunidad, se disfruta. Tiene que ver con que la diversidad se redefine en las organizaciones, hoy se habla de este concepto como base para la innovación. Para los jóvenes estar con alguien con quien pueden aprender es algo valorado, porque las perspectivas distintas enriquecen. (Molinari, 2013)

Paula Molinari (2013), explica además que nos encontramos en un momento de cambio disruptivo, donde chocan dos modelos mentales muy poderosos, por un lado, el modelo del siglo XX, de la dirección y control, representado por los *baby boomers* y por el otro lado la mentalidad del siglo XXI, la era de la colaboración, el mundo de la red y de los jóvenes *millennials*. En la mentalidad de la colaboración no hay las distancias jerárquicas como las que había en el modelo mental anterior. Hoy por hoy este choque generacional lo que crea es conflicto, por esta razón muchos jóvenes prefieren trabajar por su cuenta, ya que no encuentran lo que necesitan en las organizaciones.

El modelo de control y dirección se caracteriza por ser verticalista, descienden las ordenes de arriba hacia abajo, la participación es algo autorizado mientras que en el modelo de la colaboración se destaca la autonomía, una vez que ya saben los objetivos se puede trabajar individualmente, hay una autoridad legitimada, donde prevalece la experiencia, la sabiduría o los valores y la participación es considerada un derecho. Todos quieren y sienten que tienen que participar, aquí la innovación sube, la misma está en las bases, por eso es importante escuchar a las personas. Ahora las organizaciones son vistas como redes, es decir, cada vez más se adopta el concepto sistémico.

La información en el modelo de dirección y control es poder y no se comparte, por el contrario, en el modelo de la colaboración la misma está disponible para todos, es compartida y es la que genera la base para la participación.

Desde el punto de vista del aprendizaje, por primera vez los jóvenes tienen la capacidad de saber y enseñar determinadas cosas, siendo esto algo revolucionario. Tienen otra forma de aprender más rápida. Están totalmente seguros de que la información está siempre disponible y es accesible. Hoy los jóvenes pueden aprender cualquier cosa desde internet, el modelo mental anterior no lo podría haber hecho. El aprendizaje hoy con los jóvenes es muy rápido, gracias en parte a su actitud.

Para concluir respecto al vínculo de las generaciones, nos parece oportuno

observar en la figura 3 cómo cada una de las distintas generaciones se relaciona con la empresa en la que trabaja. En la misma se pueden ver dos extremos, el de los tradicionalistas, demostrando que su trabajo ocupa un gran espacio en su vida y por el otro lado podemos ver a la generación Y, la cual demuestra un equilibrio laboral-personal. Es así entonces donde podemos ver cuántas visiones distintas se pueden unir en una misma organización.

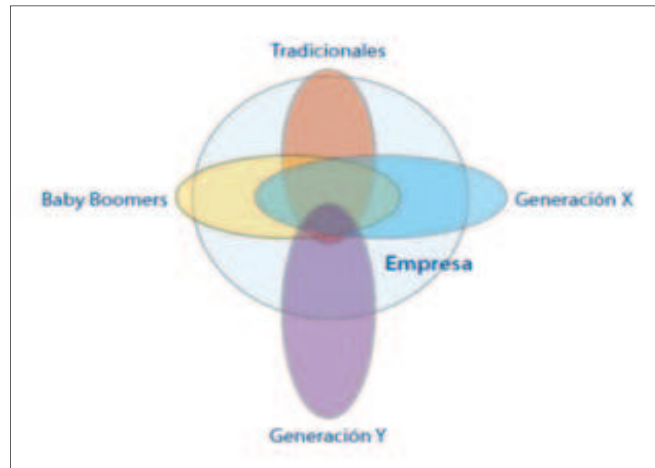


Figura 3: Trabajo-Vida personal. Fuente: Molinari, P., (2011). Turbulencia Generacional. Ed: Temas, s.p.

CAPÍTULO 2 – LIDERAZGO

2.1 Concepto de liderazgo

Según Chiavenato (2009) es un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes, esta influencia genera en el individuo una modificación en su comportamiento. En este vínculo siempre existe el líder y los liderados (los sometidos a su influencia). El concepto de influencia está vinculado estrechamente al de poder y autoridad. El poder refiere a la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas y por otro lado la autoridad es el poder legítimo de la persona.

Para Lazzati (2015) el buen gerente debe ejercer un liderazgo adecuado sobre sus colaboradores y otras personas de la organización. Pero el liderazgo no se circunscribe a los roles del gerente. Bien puede ser a la inversa, que los colaboradores influyan sobre el jefe.

Del párrafo anterior surge que entre gerencia y liderazgo existe una suerte de “solapamiento parcial”: una parte de la gerencia incluye el liderazgo y una parte del liderazgo comprende el que se ejerce desde la gerencia. A la zona común se la denomina “liderazgo gerencial”.

Según lo establecen Robbins y Coulter (2005), los líderes de una organización que aprende deben facilitar la creación de una visión compartida para el futuro y después mantener a los miembros de la misma trabajando hacia esa visión. Además, los líderes deben apoyar y fomentar el ambiente de colaboración que es decisivo para el aprendizaje. Existe un fuerte sentido de comunidad, cuidado entre unos y otros, y confianza. En una organización que aprende, los empleados se sienten libres de comunicarse abiertamente, compartir, experimentar y aprender sin temor a la crítica o al castigo.

2.2 Tipos de liderazgo

Con el fin de tener un amplio espectro de enfoques, citaremos a continuación a diversos autores, los cuales exponen sus distintas teorías sobre el liderazgo.

En primer lugar, Kurt Lewin, psicólogo alemán, junto a un grupo de colaboradores realizaron los primeros estudios en 1930 donde identificaron tres estilos de liderazgo:

Liderazgo autocrático: el líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. Decide, informa y supervisa al grupo. Su característica principal es ser dominante y personal a la hora de elogiar y criticar al grupo.

Liderazgo liberal: el líder tiene una participación mínima no se basa en la supervisión, sino que otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar las acciones del grupo.

Liderazgo democrático: el líder fomenta la discusión, la participación del grupo y descentraliza la autoridad. Además, conduce y alienta al grupo limitándose en los elogios y en las críticas. (Chiavenato, 2009)

Lo anteriormente mencionado lo podemos observar en la figura 4:

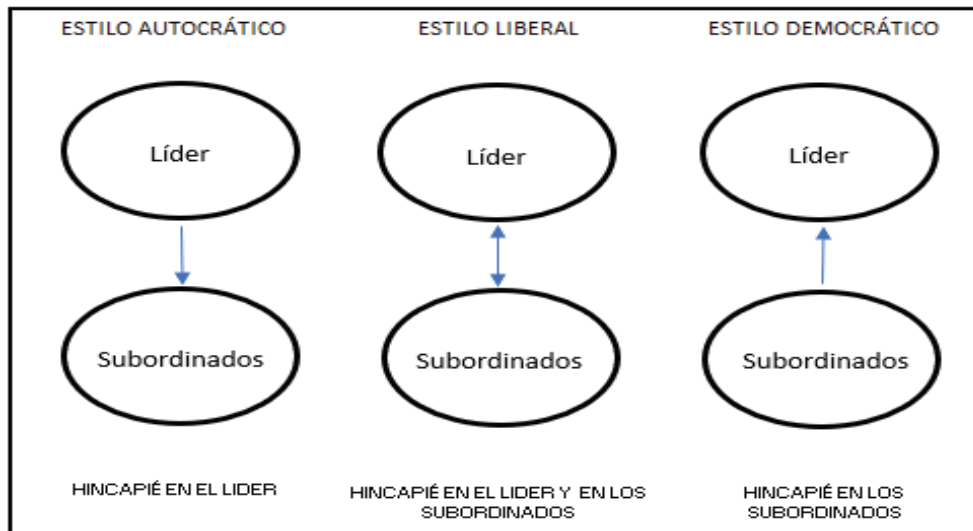


Figura 4: Los tres estilos de liderazgo. Fuente: Chiavenato, I., (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Ed. Mc Graw Gill, 2ª ed p. 350)

Por otro lado, Chiavenato (2005) cita a Robert Tannenbaum y Warren Schmidt quienes fueron los precursores de la teoría situacional del liderazgo. Consideran que el líder debe escoger las pautas del liderazgo más adecuadas para cada situación. Para ellos, el liderazgo se basa en 3 aspectos:

Fuerzas del líder: se refiere a las características principales del líder sus valores y convicciones, su modo de dirigir, delegar, y la facilidad de comunicarse.

Fuerzas de los subordinados: habla de la necesidad de autonomía, el deseo de asumir responsabilidades, competencias y conocimientos, deseo de participar en las decisiones, etc.

Fuerzas de la situación: es decir, las condiciones en las que se ejerce el liderazgo, como ser las características de la organización, su estructura y cultura, el ambiente y el clima organizacional.

En la figura 5 lo podemos ver en detalle:

Liderazgo centralizado en el líder		Liderazgo centralizado en los subordinados				
Uso de la autoridad por parte del líder						
Márgen de maniobra de los subordinados						
Impone: el líder toma la decisión y la comunica a los subordinados	Vende: el líder toma la decisión y la vende a los subordinados.	Escucha: el líder expone sus ideas y pide que le hagan preguntas.	Consulta: el líder presenta un proyecto de decisión que los subordinados pueden modificar.	Participa: el líder expone el problema, recibe sugerencias y toma una decisión.	Atribuye: el líder define límites y pide al grupo que tome una decisión.	Delega: el líder permite que el grupo decida dentro de ciertos límites.

Figura 5: Escala de pautas de liderazgo. Fuente: Chiavenato, I., (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Ed. Mc Graw Gill, 2ª ed p. 355)

El líder que se encuentra en el extremo izquierdo de la figura 5 está sujeto a la influencia de fuerzas personales, grupales y ambientales que dan por resultado un estilo autocrático. El líder que está en el extremo derecho de la escala está sujeto a la influencia de fuerzas que dan por resultado un estilo democrático y participativo.

Otro punto de vista que apunta es el del científico Fred Fiedler, el mismo despliega la teoría de las contingencias, la cual propone también combinar el estilo de liderazgo de acuerdo a la situación de la organización. La eficacia del grupo depende de que el estilo de líder se ajuste a las demandas de la situación. Determina dos tipos de liderazgo, el orientado hacia las relaciones y el orientado hacia las tareas.

Llega a concluir que el liderazgo orientado a las tareas es más adecuado cuando la situación es muy favorable (tareas claras, el líder tiene poder y las relaciones de los miembros son óptimas) o cuando la situación es muy desfavorable (tareas ambiguas el líder no tiene poder y las relaciones son precarias).

El liderazgo orientado a las relaciones es más eficaz en situaciones moderadamente favorables, es decir cuando el líder tiene un poder razonable las tareas son un tanto ambiguas y las relaciones son buenas. En este caso se puede crear un ambiente positivo y mejorar las relaciones, aclarar la estructura de la tarea y definir el poder de suposición.

Por otra parte, para Robert House la teoría de liderazgo se define por etapas: esta teoría trata de demostrar la influencia que líder ejerce en la percepción de las metas de trabajo de los subordinados, sus metas de desarrollo personal y los caminos de alcanzarlas.

Afirma que la responsabilidad del líder es incrementar la motivación de los subordinados. Indica que la satisfacción, las actitudes, el comportamiento y el esfuerzo de una persona en el trabajo se pueden anticipar con base a los siguientes puntos:

- La medida en que la persona percibe el trabajo o su comportamiento como un camino que genera los resultados que espera (expectativas).
- Las preferencias de la persona por esos resultados (valencias).

Los subordinados estarán motivados por el comportamiento o el estilo de liderazgo en la medida que la conducta de este influya en sus expectativas y valencias.

Robert House propone cuatro tipos específicos de liderazgo:

Líder directivo: cuando se explica que deben hacer los subordinados y la manera de ejecutar las tareas. El comportamiento del líder incluye la planeación y la programación de actividades, además de establecer los objetivos de desempeño y las pautas de comportamiento.

Liderazgo solidario: se concentra en las necesidades de los subordinados y su bienestar. Promueve un clima de trabajo amigable. Trata a los subordinados como iguales.

Liderazgo orientado a resultados: se le da importancia a la definición de objetivos y retos. Si los subordinados realizan tareas ambiguas y no repetitivas este es el liderazgo que puede aumentar sus expectativas y propiciar un mayor esfuerzo.

Liderazgo participativo: cuando el líder le pide sugerencias a los subordinados y la toma en cuenta antes de tomar decisiones. Este estilo fomenta la satisfacción en las tareas no repetitivas.

Estos cuatro tipos de liderazgo pueden ser practicados por el mismo líder en diferentes situaciones.

Por último, Paul Hersey y Ken Blanchard plantearon la teoría de la situación de liderazgo, la cual menciona que los subordinados tienen distintos niveles de madurez, algunos pueden mostrar poca madurez en el trabajo debido a la falta de habilidad o entrenamiento, a la inseguridad y a que necesitan un estilo de liderazgo diferente del que precisan aquellos subordinados que muestran madurez y que tienen grandes habilidades, capacitación y confianza.

Sostienen la existencia de cuatro tipos de liderazgo:

Estilo de contar: define los roles de las personas que no son capaces de asumir responsabilidades propias o no desean hacerlo.

Estilo de vender: ofrece dirección en las tareas y apoyo a las personas que carecen de capacidades, pero desean asumir responsabilidad del trabajo.

Estilo participativo: es para las personas capacitadas pero carentes de iniciativa.

Estilo delegador: estimula a los subordinados con capacidad, iniciativa y voluntad para asumir la responsabilidad de las actividades.

Por contrapuesto a lo que los autores antes mencionados expusieron sobre el liderazgo, Chiavenato (2009) presenta lo que él considera como nuevos enfoques del liderazgo. Los define de la siguiente manera:

Liderazgo carismático: se refiere a las habilidades personales que generan un efecto profundo y extraordinario en los seguidores del líder. Los subordinados demuestran en este caso lealtad y confianza hacia él.

Liderazgo transaccional y transformacional: el transaccional implica solo una relación de intercambio entre líderes y seguidores. El transformacional se basa más en los cambios de valores, creencias y necesidades de sus seguidores.

Enfoque social cognitivo: explica la interacción continua y recíproca entre el líder, el entorno y el comportamiento del líder. Así, el líder y el subordinado establecen una relación negociada, recíproca e interactiva, y están conscientemente atentos a la forma en que uno puede modificar o influir en el comportamiento del otro.

2.3 Inteligencia emocional

Como resultado de la investigación sobre este tema, notamos la relevancia de vincular el liderazgo y la inteligencia emocional como factores fundamentales para ejercer esta tarea de manera ventajosa.

La inteligencia emocional es un término acuñado por dos psicólogos de la universidad de Yale (Salovey y Mayer, 2008), se refiere a la habilidad para percibir, entender, razonar, y manejar las emociones de uno mismo y de los demás. Involucra la capacidad de ser consciente de las emociones y de cómo éstas afectan e interactúan con las denominadas inteligencias tradicionales.

La inteligencia emocional aduce a dos tipos de competencias del líder, las personales y las sociales. Los líderes tienen que tener inteligencia emocional por fuera de aptitudes intelectuales o de formación técnica.

De un estudio realizado por Goleman (2013), se concluye que el éxito de la eficiencia de la empresa está relacionado directamente con la inteligencia emocional de sus líderes.

Define que dentro de la inteligencia emocional se encuentran:

La autoconciencia: comprender las emociones, las fortalezas, las debilidades, las necesidades e impulsos de uno mismo.

La autogestión: controlar los propios sentimientos.

La empatía: es importante por tres razones: el incremento en la utilización de equipos, el rápido avance de la globalización y la capacidad de conservar a los buenos trabajadores.

La capacidad social: hacer avanzar a los demás en la dirección que se desea.

De acuerdo con el desarrollo de inteligencia emocional que establece Goleman, Lazzati (2016), agrega que dentro de las competencias personales con las cuales debe contar un líder, se agrega el concepto de apertura a la experiencia, lo cual se vincula con la disposición a tomar riesgos, y a esto lo denomina “fuerzas vitales”. Suma también que además de las competencias sociales que el líder debe tener para inclinarse a la participación, hay otros atributos para tener en cuenta como ser: conocimiento del negocio, capacidad técnica, valores y creencias, condiciones físicas, inteligencia cognitiva o capacidad intelectual y ciertas habilidades para ejercer influencia y negociar.

2.4 Coaching

Es correspondiente adicionar el concepto del *coaching* (entrenamiento), el cual se relaciona estrechamente con el liderazgo.

El *coaching* es un proceso a través del cual alguien ayuda al otro u otros a la resolución de problemas específicos, la mejora del desempeño, o el desarrollo personal. Es además una modalidad educativa que combina el desarrollo cognitivo con la transferencia al trabajo.

Podemos distinguir que hay dos tipos:

- Individual: la superación de problemas particulares, de desempeño, el desarrollo de ciertas competencias, la preparación para afrontar nuevas e importantes responsabilidades o desafíos especiales, el aprovechamiento del potencial, etc.

- Grupal: mejorar la productividad de las reuniones, incrementar la participación en la toma de decisiones, desarrollar el trabajo en equipo, superación de barreras, resolución de conflictos, etc. (Lazzati, 2015)

Además, se puede diferenciar en:

El *coaching*, en sentido estricto, tiende a la resolución de problemas específicos relacionados con el desempeño o el desarrollo personal y es más bien de un horizonte a corto plazo. Ayuda a mejorar el desempeño, a resolver un problema personal, a superar una crisis, o a favorecer el crecimiento personal.

El *mentoring (tutoría)* se especifica en el desarrollo de potencial y la carrera con un enfoque a más largo plazo. A través de sus gerencias y del relato de sus propias vivencias el mentor ayuda a lograr insertarse de la mejor manera en el contexto organizacional.

El *counseling (asesoramiento)* orientado a la superación de aspectos personales, va más allá de los problemas del trabajo, incluye elementos de psicoterapia en mayor o menor grado. (Lazzati, 2015)

A todo lo antes expuesto respecto al liderazgo y al coaching, nos parece relevante sumarle la visión de Rafael Echeverría, creador de la ontología del lenguaje, quien vincula la importancia de las habilidades conversacionales en el liderazgo y establece claramente cuál es el nexo entre estos conceptos.

En primer lugar, se refiere al concepto de competencias genéricas, donde hace hincapié en que es un factor muy importante y afirma que las empresas que logran dar un salto cualitativo para colocarse como empresas líderes, son aquellas que han seleccionado a sus altos ejecutivos no por sus capacidades técnicas sino por sus competencias genéricas.

Las competencias técnicas tienen que ver con lo que es gestión de proyectos, manejo de finanzas, manejo de mercado de ventas, etc. Sin embargo, lo que plantea el debate actual es que esas competencias están disponibles y la gente que tiene esas competencias técnicas falla muchas veces en cuestiones más sutiles. Fallan en su capacidad para escuchar a sus clientes, a su competencia, a sus empleados o al mercado.

También hace referencia a Peter Drucker, quien insistía en que no hay ninguna competencia tan importante para la labor gerencial como la capacidad de escucha.

Adicionalmente, Rafael Echeverría relaciona la figura del gerente con la del *coach* (entrenador) y explica cuáles son en la actualidad las características de este llamado “gerente-coach”. Cuenta que el modelo de gestión que predominó durante todo el siglo XX fue un modelo basado en la contribución de Taylor, referido a incrementar la productividad manual, y que tenía como figura central al gerente capataz.

Con el paso del tiempo, el carácter de trabajo cambia sustancialmente y surge el trabajador de conocimiento, el cual despliega su poder transformador sobre la realidad a partir del poder de sus conversaciones. Para trabajar con esta nueva clase de trabajadores la imagen del gerente capataz no sirve, no es útil para un tipo de trabajador que requiere estar en un proceso constante de aprendizaje, innovación y creación, generando oportunidades de negocio distintas. Se requiere una relación fundada en la confianza. En este contexto plantea que la figura del gerente capataz ha desaparecido y que la nueva figura que debe sustituirlo es la del “gerente-coach”. Éste es el gerente, el cual tiene las competencias conversacionales y genéricas características de un coach.

En resumen, algunas de las cualidades primordiales que hoy en día debe reunir la figura de un líder para desempeñar correctamente sus tareas con esta generación y las demás son: evitar actitudes omnipotentes, establecer estructuras horizontales y democráticas, poseer capacidad de comunicar claramente la visión, la misión y los objetivos, generar empatía y comprender los distintos puntos de vista de los miembros. (Echeverría, 2014)

En estos nuevos planteamientos gerenciales no es factible la idea de la empresa que mide y controla a sus miembros dado que inhiben la creatividad e iniciativa de éstos. Las nuevas teorías gerenciales exponen la necesidad de la toma de decisiones descentralizada, la delegación de poder sin evitar la responsabilidad y la información y conocimientos compartidos que permitirán desarrollar liderazgos con mayor capacidad de generar y administrar cambios. (Ramírez, 2012)

Todos estos aspectos suelen ser muy valorados por los jóvenes profesionales, quienes buscan referentes capaces de adaptarse a su dinámica de

trabajo, sus necesidades y esta nueva tendencia que cada vez pisa más fuerte. Es sustancial para la nueva forma de liderazgo que se llevará a cabo de aquí en adelante que se tomen en cuenta los aspectos mencionados anteriormente, ya que éstos permitirán actualizarse y dejar atrás aquellos estilos obsoletos que no cuadran ya dentro del siglo XXI.

CAPÍTULO 3 – LA MOTIVACIÓN DE LOS MILLENNIALS

3.1 Concepto de motivación

La palabra motivación proviene del latín moveré, que significa mover. El concepto remite a los factores personales que movilizan la conducta. Esta depende en parte de las preferencias de la persona y en parte de los condicionamientos del contexto. Pero la motivación no se refiere a estos condicionamientos en sí, sino a como la persona reacciona frente a ellos.

En el campo de la motivación cabe distinguir:

- Los “motivos” como parte de las características estructurales de una persona que constituyen su inclinación general a que un factor la motive más que otro a lo largo de su vida.
- La motivación específica que tiene una persona en un momento determinado, debido no solo a dicha inclinación general, sino también a la influencia del contexto y demás condiciones circunstanciales.

La motivación se da cuando existe una necesidad insatisfecha que genera dirección y energía hacia cierto objetivo, cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad.

Es común plantear si una persona está motivada o no. Sin embargo, el planteo no tiene mayor sentido si no se identifica el objetivo de la motivación.

Dentro de la motivación se encuentra la intrínseca y la extrínseca. Se da la primera cuando la persona es atraída por la tarea o por sus resultados, independientemente de la recompensa que ello pueda significarle. Ocurre la segunda cuando la persona se moviliza por la consecuencia personal de la tarea o sus resultados. Un factor importante de la motivación extrínseca suele ser el régimen de evaluación y recompensas de la gestión de recursos humanos. Ambos tipos de motivación no son excluyentes, una persona puede estar motivada intrínseca como extrínsecamente. Pero también puede tener una sola de ellas. (Lazzati, 2015)

Para Robbins y Coulter (2005), la motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Schein (1982) expone que a pesar de que los seres humanos poseen tendencias biológicas y genéticas similares, desarrollan patrones diferentes de necesidades, motivaciones, talentos, actitudes y valores que reflejan el tipo de crianza y situación sociocultural en la que se encuentran.

Por estas razones concluye que existen pruebas de que los determinantes más importantes de la conducta humana son situacionales y están relacionados

con un rol. Siempre hay movimiento de una situación a otra, y la forma de reaccionar y motivarse dependerá de cómo se defina y se estructure esa situación.

Las necesidades, las motivaciones, los valores y las normas cambian con la evolución de la sociedad, con el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, y además con el crecimiento y desarrollo del individuo. Lo que pudo haber sido una necesidad o un valor importante para una determinada etapa en la vida de una persona, puede cambiar completamente para otra. El dirigente de una organización debe estar constantemente atento a este tipo de cambios y no predicar las decisiones de la teoría motivacional que se aplican a los que están en una determinada edad o grupo cultural.

3.2 Procesos de motivación

Chiavenato (2009) menciona que existe una enorme variedad de factores motivacionales. Lo que motiva a una persona hoy podría no estimularla mañana. Cuando surge una necesidad la persona se vuelve más susceptible a los esfuerzos que hacen los líderes o los gerentes por motivarlos. En definitiva, el proceso se explica de la siguiente manera:

1. Las necesidades y carencias provocan tensión o incomodidad en la persona, lo que desencadena en un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
2. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta.
3. Si la persona satisface la necesidad, el proceso habrá tenido éxito. Sin embargo, si por algún obstáculo no se logra el cumplimiento surge la frustración, el conflicto o el estrés.
4. Esa evaluación de desempeño determina algún tipo de recompensa o sanción para la persona.
5. De manera cíclica se desencadena un nuevo proceso de motivación y así inicia otro proceso.

3.3 Técnicas de la motivación

Dado que el sueldo no es considerado hoy en día como el principal factor motivacional, existen muchos otros factores que influyen en el ánimo y, por ende, en la productividad de las personas, algunos de ellos son:

1. Asegurarse de que cada individuo se encuentre en el puesto correcto.
2. Proporcionar las herramientas necesarias para cumplir las funciones.
3. Hacer saber las expectativas que se tiene sobre ellos.
4. Establecer reconocimiento ante tareas bien realizadas.
5. Llevar a cabo un trato cordial.

6. Permitir autonomía y trabajar con libertad.
7. Implementar actividades extralaborales para fortalecer los vínculos.
8. Ofrecer oportunidades de crecimiento.
9. Permitir tener horarios flexibles.
10. Respetar sus tiempos.

3.4 Teorías de la motivación

Se pueden clasificar en tres grupos:

Teorías de contenido: refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan o detienen su comportamiento.

Teorías del proceso: describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento.

Teoría de refuerzo: se basan en las consecuencias de un comportamiento fallido.

3.4.1 Teorías de contenido.

3.4.1.1 Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.

La teoría de la motivación conocida como la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow propone que en cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades, siendo éstas las siguientes:

1. Necesidades fisiológicas: se refiere al alimento, la bebida, la vivienda y otras necesidades físicas.

2. Necesidades de seguridad: son las de seguridad y protección al daño físico y emocional, así como la certeza de que se seguirán satisfaciendo las necesidades físicas.

3. Necesidades sociales: en esta se incluyen el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.

4. Necesidades de estima: son los factores de estima internos, como respeto a uno mismo, autonomía y logros, y factores de estima externos, como estatus, reconocimiento y atención.

5. Necesidades de autorrealización: se refiere al crecimiento, al logro del propio potencial y autosatisfacción; al impulso para convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser.

En cuanto a la motivación, Maslow argumentó que cada nivel de la jerarquía de necesidades debe ser satisfecho antes de que se active el siguiente, y una vez que una necesidad es satisfecha en forma importante, ya no motiva al

comportamiento. Es decir, a medida que se satisface cada necesidad mencionada en la pirámide, la siguiente necesidad se vuelve dominante.

Esta teoría se representa a través de la pirámide de la figura 6:

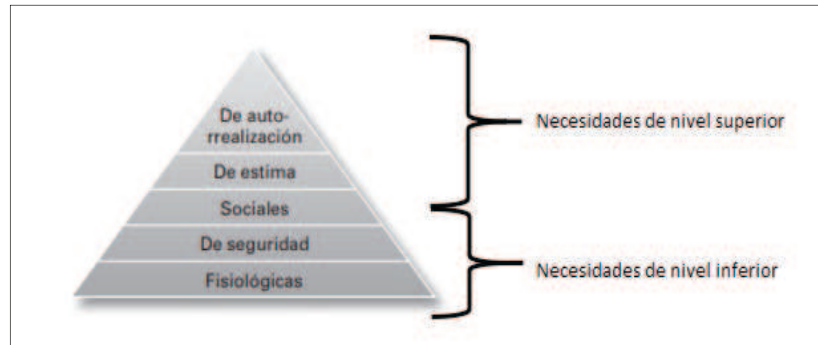


Figura 6: Teoría de las necesidades de Maslow. Fuente de elaboración propia.

Según Maslow, si se desea motivar a alguien se necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades en ese nivel o por arriba del mismo. Además, considera a las necesidades fisiológicas y de seguridad como necesidades de nivel inferior y a las necesidades sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de nivel superior. La diferencia radica en que las necesidades de nivel superior son satisfechas internamente, mientras que las necesidades de nivel inferior son satisfechas sobre todo en forma externa. (Robbins y Coulter, 2005)

3.4.1.2 Teoría ERC de Alderfer:

Alderfer establece una nueva jerarquía de necesidades la cual se compone únicamente de tres tipos:

Existencia: son las necesidades que se ven satisfechas por factores como ser, alimentos, aire, agua, salario y condiciones laborales.

Relación: son las necesidades que se satisfacen mientras se dan relaciones sociales e interpersonales.

Crecimiento: son las necesidades satisfechas por el individuo que hacen aportes creativos o productivos.

La teoría ERC de la motivación de Alderfer difiere de la teoría de Maslow en la forma en la que la gente va transitando dichas necesidades. Alderfer sugiere que además del proceso de satisfacción-progresión que propone Maslow también entre en juego un proceso de frustración-regresión. Se refiere a que, por ejemplo, si una persona se ve frustrada en sus intentos por satisfacer sus necesidades de crecimiento, vuelven a resurgir las necesidades de relación como principal fuente de motivación, haciendo que el individuo redefina sus esfuerzos hacia la satisfacción de la categoría de necesidades de orden inferior. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001).

La figura 7 muestra la teoría de Alderfer:

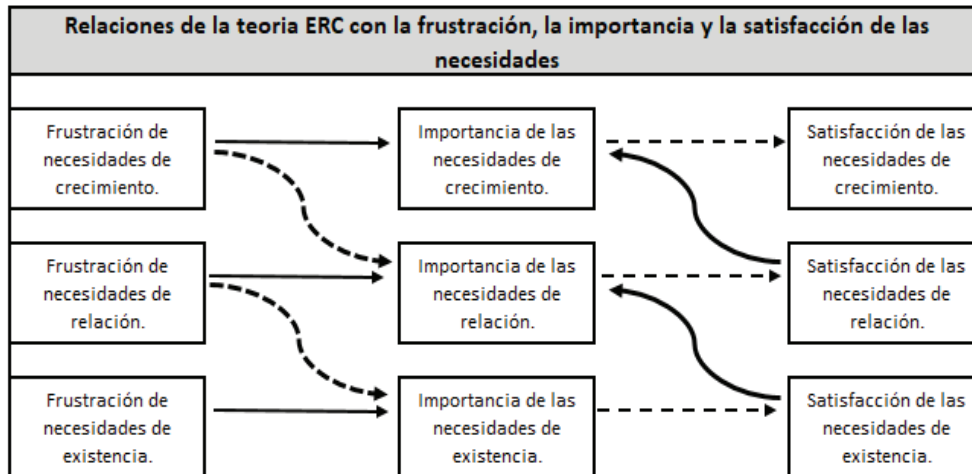


Figura 7: Teoría ERC de Alderfer. Fuente: F.J. Landy & D.A Trumbo, Psicología del comportamiento laboral; rev. ed (Homegood, III.: Dorsey Press 1980)

3.4.1.3 Teoría de los dos factores de Herzberg.

Según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:

Factores higiénicos: se refieren a las condiciones de trabajo que rodean a las personas. Incluyendo las instalaciones y el ambiente, englobando además las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, los estilos de liderazgo, el clima laboral, las oportunidades de crecimiento, etc. Estos factores tienen una capacidad limitada para influir en la gente, cuando éstos son excelentes solo evitan la insatisfacción, por el contrario, cuando son precarios provocan insatisfacción.

Factores motivacionales: respectan al perfil del puesto y a las actividades relacionadas en él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. A diferencia de los factores anteriores, cuando éstos son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ellas. Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales, estando relacionados con las necesidades secundarias.

La figura 8 expone esta teoría:

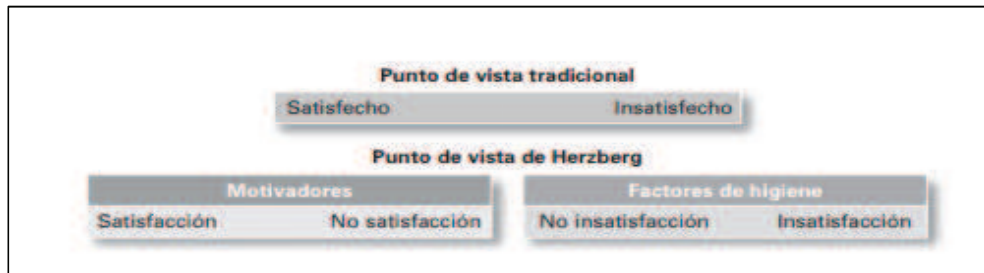


Figura 8: Teoría de los factores de Herzberg. Fuente: Robbins, S. y Coulter, M., (2005). Administración. Ed. Pearson, pp. 396.

3.4.1.4 Teoría de las necesidades aprendidas de Mc Clelland.

Expone una teoría de las necesidades aprendidas de la motivación directamente relacionada con conceptos del aprendizaje. Opina que muchas necesidades tienen su origen en la cultura de una sociedad. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001)

Se distinguen tres necesidades aprendidas:

La necesidad de logro: es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia y lucha por el éxito.

La necesidad de afiliación: es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser querido y aceptado por los demás.

La necesidad de poder: es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que obtengan un comportamiento que no tendrían de forma natural.

Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Como resultado de este proceso de aprendizaje las personas desarrollan pautas únicas de necesidades que afectan su comportamiento y desarrollo.

Afirma que cuando una necesidad se hace intensa motiva a la persona a adoptar el tipo de comportamiento que lleva a satisfacerla.

Siguiendo la sugerencia de Mc Clelland el gerente se debería animar a:

- Disponer las tareas de manera que los empleados reciban periódicamente retroalimentación sobre los resultados, modificaciones y correcciones.
- Presentar a los empleados modelos de logro.
- Trabajar con los empleados para que mejoren su propia imagen.
- Introducir realismo en todos los asuntos relacionados con el trabajo.

3.4.1.5. Teoría X y teoría Y de MC Gregor.

Douglas McGregor propone dos series de supuestos sobre la naturaleza humana: la teoría X y la teoría Y.

La teoría X: presenta un punto de vista básicamente negativo de las personas. Supone que los trabajadores tienen poca ambición, les disgusta trabajar, desean evitar la responsabilidad y necesitan un control estricto para trabajar con eficacia. (Robbins y Coulter, 2005)

La gente es perezosa por naturaleza y por lo tanto se la tiene que motivar con incentivos externos. La gente es básicamente incapaz de ejercer autodisciplina y autocontrol, en razón de sus sentimientos irracionales.

La teoría Y: ofrece un punto de vista positivo. Supone que los trabajadores pueden dirigirse a sí mismos, aceptan y realmente buscan tener responsabilidad, y consideran el trabajo como una actividad natural. (Robbins y Coulter, 2005)

El individuo trata de madurar en el trabajo y es capaz de hacerlo teniendo autonomía e independencia, desarrollando capacidades y habilidades y teniendo mayor flexibilidad para adaptarse. La gente puede motivarse y controlarse a sí misma: los incentivos y controles externos pueden constituirse en una amenaza y reducir su capacidad de adaptación y por último si al empleado se le da la oportunidad puede integrar sus objetivos con los objetivos de la organización. (Schein, 1982)

McGregor apoyó la creencia de que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por lo tanto, propuso que la participación en la toma de decisiones, los trabajos responsables y desafiantes, y las buenas relaciones grupales podrían maximizar la motivación de los empleados. (Robbins y Coulter, 2005).

3.4.2 Teorías de proceso

3.4.2.1 La teoría de la equidad de Stacey Adams.

La teoría de la equidad, desarrollada por J. Stacey Adams, propone que los empleados perciben lo que obtienen de una situación laboral (salidas) con relación a lo que aportan a ésta (entradas) y después comparan su relación de entradas y salidas con las relaciones de entradas y salidas de otros empleados importantes. Si una empleada percibe que su relación es igual a la de otros empleados importantes, existe un estado de equidad. En otras palabras, ella percibe que su situación es justa. Sin embargo, si la relación es desigual, existe inequidad y se ve a sí misma como compensada en forma insuficiente o excesiva.

La motivación de los empleados recibe una influencia importante de las recompensas relativas, así como de las recompensas absolutas. Siempre que los empleados perciban inequidad, tratarán de corregir la situación. El resultado podría ser una productividad más alta o baja, resultados de mayor o

menor calidad, aumento del ausentismo o renuncia voluntaria.

El referente (las demás personas, sistemas o los individuos mismos con los que éstos se comparan para evaluar la equidad) es una variable importante en la teoría de la equidad. (Robbins y Coulter, 2005)

El enfoque de Chiavenato (2009) expone que se dan tres estados posibles: equidad, inequidad negativa e inequidad positiva. Se muestra en la figura 9:

	Mi blanco		Comparación con otros
Equidad	<u>Mis Recompensas</u>	=	<u>Las recompensas de otros</u>
	<u>Mis Aportaciones</u>		<u>Las aportaciones de otros</u>
Inequidad Negativa	<u>Mis Recompensas</u>	<	<u>Las recompensas de otros</u>
	<u>Mis Aportaciones</u>		<u>Las aportaciones de otros</u>
Inequidad Positiva	<u>Mis Recompensas</u>	>	<u>Las recompensas de otros</u>
	<u>Mis Aportaciones</u>		<u>Las aportaciones de otros</u>

Figura 9: Teoría de la equidad de Adams. Fuente: Chiavenato, I., (2009). Comportamiento organizacional: Equidad en el intercambio social. Ed. Mc Graw Hill, 2ª ed., p.249.

3.4.2.2 La teoría de la definición de objetivos de Edwin Locke.

Chiavenato (2009) establece que la principal fuente de motivación es la intensión de luchar por alcanzar un objetivo. Indicando que es lo que se debe hacer y cuanto esfuerzo se requiere para lograrlo. Locke intenta demostrar:

- La importancia de los objetivos para motivar a las personas.
- Porque los objetivos bien definidos mejoran el desempeño individual.
- Porque los objetivos más difíciles mejoran más el desempeño que los objetivos más fáciles.
- La realimentación generada por el logro de objetivos genera un mejor desempeño.

Establece que existen cuatro métodos básicos para motivar:

1. El dinero no debe ser el único motivador, si no que se debe aplicar con otros métodos.
2. Definición de objetivos.
3. Participación en la toma de decisiones y en la definición de objetivos.

4. Rediseño de los puestos y de las tareas, atribuyendo así responsabilidad en las personas.

3.4.2.3 Teoría de las expectativas de Víctor Vroom.

La teoría de las expectativas afirma que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho se presentará un resultado dado y en el atractivo de ese resultado para el individuo. Esta teoría incluye tres variables o relaciones:

Expectativa o vínculo entre el esfuerzo y el desempeño: es la probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo producirá cierto nivel de desempeño.

Medio o vínculo entre el desempeño y la recompensa: es el grado al que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular es un medio para lograr el resultado deseado.

Valencia o atractivo de la recompensa: es la importancia que el individuo otorga al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo. La valencia considera tanto los objetivos como las necesidades del individuo. (Robbins y Coulter, 2005)

Según Vroom existen tres factores que determinan la motivación:

- Los objetivos individuales: la fuerza del deseo de alcanzar el objetivo.
- La relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales.
- Percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad: si una persona considera que al hacer un enorme esfuerzo tendrá repercusión en el resultado tenderá entonces a poner más empeño. (Chiavenato, 2009)

La clave de la teoría de las expectativas es comprender el objetivo de un individuo y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y, por último, entre las recompensas y la satisfacción de objetivos individuales. Como resultado, debemos creer que las recompensas que ofrece una organización concuerdan con lo que desea el individuo. Por último, la teoría tiene que ver con las percepciones. Las propias percepciones de un individuo sobre el desempeño, las recompensas y los resultados de los objetivos, no los resultados mismos, determinarán su motivación. (Robbins y Coulter, 2005)

Lawler III descubrió evidencias de que el dinero puede motivar el alto rendimiento y otros tipos de comportamiento, como ser el compañerismo y la dedicación. Menciona que el dinero tiene un valor simbólico además de su valor de cambio. Consta que el dinero no ha tenido mucha fuerza como incentivo porque la mayoría de las organizaciones no lo han utilizado de manera correcta.

Además, encontró dos bases sólidas para su teoría:

1. Las personas desean tener dinero ya que éste no solo les permite satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino que también las necesidades sociales, de estima y de realización personal.

2. Si las personas perciben o creen que su desempeño es posible y necesario para obtener más dinero, se desempeñaran de la mejor manera posible. (Chiavenato, 2009)

3.4.3 Teoría de refuerzo

La teoría del reforzamiento dice que el comportamiento depende de sus consecuencias. Argumenta que el comportamiento tiene una causa externa. Lo que controla el comportamiento son los reforzadores, consecuencias que, cuando se presentan inmediatamente después de un comportamiento, aumentan la probabilidad de que el comportamiento se repita. La clave de la teoría del reforzamiento es que ignora factores como los objetivos, las expectativas y las necesidades. En vez de eso se centra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando lleva a cabo alguna acción. Según B. F. Skinner, por medio de la teoría del reforzamiento, los gerentes pueden influir en el comportamiento de los empleados al reforzar las acciones que consideren deseables. (Robbins y Coulter, 2005)

3.5 El factor estímulo y el buen desempeño

Ante la ausencia de un estímulo frecuente cualquier organización puede fracasar. El éxito en los negocios surge de la forma en que las empresas estimulan a sus empleados. Cuando no se brinda un estímulo eficaz, las relaciones se atrofian y la empresa comienza a tener problemas. Es por eso por lo que el estímulo debe ser incorporado en todas las relaciones comerciales ya sea con clientes, empleados o proveedores.

Esta falta de estímulo atrofia las energías vitales de los empleados las cuales necesitan para cumplir con sus tareas, por eso el buen desempeño no es solo una función de la energía, las habilidades, la experiencia y el conocimiento sino también una función del factor estímulo.

La transmisión y la recepción de los estímulos son esenciales para el proceso de la motivación. Las organizaciones deben estar estimuladas para preservar su ventaja competitiva siendo necesario que todos los gerentes de los distintos niveles tengan esta capacidad de estimular. (Freemantle, 2002)

3.6 Contrato psicológico

Schein (1982) establece que cuando la organización ya ha reclutado, seleccionado, entrenado y asignado la gente que precisa a sus cargos respectivos, debe preocuparse entonces por crear condiciones que permitan mantener por bastante tiempo un alto nivel de eficiencia y que además le permitan

a cada empleado, por el hecho de pertenecer a la organización, satisfacer sus propias necesidades.

Éste es un contrato suscrito entre el individuo y la organización que implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas, las cuales operan a todo momento entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes. Cada individuo que desempeña su rol tiene expectativas sobre cosas como ser el salario o escalas salariales, jornada laboral y otras ventajas. La mayoría de los problemas que conllevan al descontento laboral, tienen mucho que ver con incumplimientos del contrato psicológico.

Por su parte, la organización tiene expectativas más implícitas como, por ejemplo, que el empleado de una buena imagen, que sea leal, que guarde los secretos y que todo lo que haga sea por el bien de ésta.

El contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades y expectativas tanto de la organización como del individuo. Es por esta razón, que las fuerzas externas cambiantes hacen que éste sea un contrato dinámico, el cual debe renegociarse constantemente. En definitiva, el contrato psicológico es un poderoso determinante de la conducta de las organizaciones a pesar de que no aparece escrito en ningún lado.

Rousseau agrega que la violación de este contrato puede producir profundos sentimientos que llevarían a una afrenta moral. Una gran transgresión podría tener como consecuencia el frenar el buen rendimiento, hacer sabotaje laboral, ausentismo o misma renuncia. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001)

Existen diversas teorías que explican cómo se debe motivar al personal, de éstas se pueden obtener varios puntos interesantes aplicables en la actualidad, sin embargo, hoy la demanda de los empleados es cada vez más exigente respecto a este tema, principalmente por el lado de la generación *millennial*. Ellos requieren de una actualización y cambio constante de las formas de motivación que reciben. No existe una fórmula universal para lograr motivar a un grupo o a una persona, se refiere a algo particular y debe analizarse cada caso.

CAPITULO 4 - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según Robbins y Coulter (2005), los gerentes de organizaciones contemporáneas descubren que los diseños jerárquicos tradicionales con frecuencia son inadecuados para los ambientes cada vez más dinámicos y complejos que enfrentan. En respuesta a las exigencias del mercado de que las organizaciones sean planas, flexibles e innovadoras, los gerentes encuentran formas creativas para estructurar y organizar el trabajo para lograr que sus organizaciones sean más sensibles a las necesidades de clientes, empleados y otros grupos organizacionales.

Describiremos algunos de los conceptos más recientes del diseño organizacional:

Estructura de equipos: toda la organización está integrada por grupos o equipos de trabajo. No existe una línea de autoridad gerencial de los niveles superiores a los inferiores. En las grandes organizaciones, la estructura de equipos complementa lo que es comúnmente una estructura funcional o de divisiones.

Organización sin límites: su diseño no está definido ni restringido por los límites horizontales, verticales o externos impuestos por una estructura predeterminada. Más bien, la organización intenta eliminar la cadena de mando, tener amplitudes de control ilimitadas y reemplazar los departamentos.

Organización de red: es una pequeña organización central que realiza el abastecimiento externo de funciones de negocios importantes. Desarrolla la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar continuamente. Aquí los empleados practican la gestión del conocimiento, adquiriendo y compartiendo nuevos conocimientos en forma continua. Es decisivo para sus miembros compartir información. Los empleados tienen la libertad de trabajar juntos y así aprenden unos de otros.

Aquí existen pocas barreras estructurales y físicas, el ambiente favorece la comunicación abierta y compartir ampliamente la información. Este tipo de organización que Robbins y Coulter proponen coincide con las características que desean experimentar los *millennials* en una empresa.

En conclusión, podemos inferir en que la estructura organizacional que desea esta generación es la de tipo adhocrática, es decir, una estructura altamente orgánica, con poco énfasis en la jerarquía, responsabilidades flexibles y de continua redefinición. En este tipo de organización, los procesos de información y decisión fluyen flexible e informalmente, a donde sea necesario para promover la innovación. También posee un alto grado de especialización horizontal basada en la capacitación formal, la estimulación se basa en mecanismos integradores. La adhocracia es descentralizada, el poder de decisión está distribuido entre gerentes y no-gerentes, en todos los niveles de la jerarquía. Aquí nadie monopoliza el poder de innovar.

Cabe destacar que el no resistirse al cambio y provocar estas variaciones en

las estructuras organizacionales desde ya es fundamental para que no se pierda el legado y experiencia de los que han nacido antes de los años 80 y para evitar la fuga de talentos de las empresas.

4.1 Cambio organizacional

Para implementar este cambio de estructura organizacional que los *millennials* proponen y que las empresas requieren para adaptarse, es necesario que éstas tomen la iniciativa y estén preparadas para llevar a cabo dicha transformación. De aquí en adelante mencionaremos como es la curva del cambio y las etapas que ésta conlleva para lograr el resultado final. Dado que esto no es una tarea sencilla, también podemos encontrar escenarios de resistencia al cambio.

4.1.1 Modelo de la curva del cambio.

De acuerdo con lo establecido por Lazzati (2015), la curva del cambio comprende cuatro etapas: negación, resistencia, exploración y compromiso.

Negación: empieza cuando las personas toman conciencia de que el cambio se aproxima, pero actúan como si nada pasara, ignorándolo y recordando épocas pasadas de confort y de seguridad.

Resistencia: una vez que la negación no se puede sostener más, se pone en manifiesto la disconformidad, se acepta que lo que antes era confortable ya no existe y se teme por lo que vendrá. El cambio es visto como una amenaza, predomina la queja, el enojo, la desconfianza y la sensación de pérdida de poder.

Exploración: comienza cuando las personas reconocen y aceptan que el cambio es necesario e importante y cuando están dispuestas a llevar a cabo iniciativas que colaboren con el proceso de cambio. Es una etapa de incertidumbre, existen muchas dudas, pero se advierte la oportunidad de cambio.

Compromiso: empieza cuando se decide aceptar el cambio y se adopta una nueva actitud de colaboración.

Las dos primeras etapas descritas son conservadoras, ya que todo proceso de cambio exige un periodo de ajuste hasta que se aprecian los resultados. Una vez superado este primer periodo comienzan las dos etapas que apoyan la transformación.

Además, Lazzati menciona que en la resistencia al cambio existen distintos motivos, como ser consecuencias personales desfavorables, las barreras psicológicas y barreras intelectuales.

Muchos cambios efectivamente tienen consecuencias desfavorables para algunos y por eso es natural que se resistan. En ciertos casos, la resistencia no

es al cambio en sí, sino al cambio impuesto. Generalmente, la participación de la gente en los procesos de cambio ayuda a superar su resistencia.

Por último, Lazzati cita en su libro a William Bridges, autor de “Dirigiendo el cambio” (2004), quien propone una distinción entre cambio y transición. Menciona que, así como es tan importante la gestión del cambio, del mismo modo es necesario el manejo de las transiciones.

La transición es el acomodamiento de las personas a esa nueva realidad, es la forma en la que vivencian el cambio. Finaliza diciendo que los cambios pueden ocurrir con inmediatez, mientras que las transiciones conllevan más tiempo.

4.1.2 El cambio vinculado con la motivación.

Aquí se relacionan los dos conceptos, el cambio propuesto en el comportamiento humano debe apelar tanto a la motivación intrínseca como a la extrínseca. En la gestión del cambio es importante tomar en cuenta los factores organizacionales de la motivación, para así poder analizar posibles reacciones de la gente y decidir a qué factores recurrir para favorecer el propio cambio. (Lazzati, 2016)

4.2 Comparación de estructuras

La figura 10 compara las principales características de la estructura organizacional originaria del siglo XX con la estructura actual del siglo XXI:

	Siglo XX	Siglo XXI
Cultura organizacional	Estilo autocrático, jerárquico y vertical, centralizado y formal.	Estilo participativo igualitario y horizontal, colaborativo e informal, descentralizado.
Decisión de la dirección	Visión determinada por la alta gerencia.	Visión compartida.
Formulación y aplicación de ideas	La directiva decide que hacer y el resto de la empresa trabaja con esas ideas.	La formulación y aplicación de las ideas ocurre en todos los niveles.
Solución de conflictos	Los conflictos se resuelven por medio del poder y de la influencia jerárquica.	Los conflictos se resuelven por medio del aprendizaje y la integración.
Liderazgo y motivación	La función del líder es definir la visión, proporcionar recompensas y sanciones adecuadas, así como mantener el control de las actividades.	La función del líder es construir la visión compartida, inspirar el compromiso y fomentar decisiones eficaces.
Características del trabajador	Obedece las órdenes y las normas, mantiene la rutina burocrática, no asume responsabilidades más allá de las suyas.	Sigue la orientación del líder, busca agregar valor, goza de libertad, tiene espíritu emprendedor y asume nuevas responsabilidades.
Características del gerente	Se preocupa solo por la producción y la eficiencia, mantiene el statu quo. Se enfoca en el control de calidad, frena la participación de las personas, fomenta la competencia individual.	Delega las soluciones a las personas, es orientador, líder y motivador, se preocupa por las personas, por la innovación, la creatividad, la calidad. Se enfoca en la mejora continua e incentiva la participación desarrollando el espíritu de equipo.
Comportamiento de los subordinados	Se basa en la obediencia.	Surge el cuestionamiento.
Estructura organizacional	Organizaciones rígidas y reactivas.	Organizaciones ágiles y proactivas.
Comunicación organizacional	Comunicación secreta y velada. Vertical y hacia abajo.	Comunicación abierta y honesta. Vertical bidireccional.
Funciones y responsabilidades	Fijas.	Cambiantes y dinámicas.
Recurso principal	El capital.	Personas e información.

Figura 10: Comparaciones estructurales. Fuente: Elaboración propia.

4.3 Cultura organizacional

Es lo que los empleados perciben, y cómo esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas.

Las organizaciones son capaces de funcionar de forma eficaz solo cuando existen valores compartidos entre los empleados. Los valores son deseos conscientes y afectivos de las personas y guían su comportamiento. Los valores

personales de cada individuo guían su comportamiento dentro y fuera de su trabajo.

Los valores se transmiten de generación en generación y se comunican a través de sistemas de educación, las familias y las organizaciones.

Los valores de una sociedad tienen un impacto importante en los valores organizacionales debido a la naturaleza interactiva del trabajo, generando así cada vez mayor diversidad. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001)

4.4 Comunicación

Como lo establecen Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), es la transferencia y la comprensión de significados. Esto quiere decir que, si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo.

La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo, y qué pueden hacer para mejorar el rendimiento si éste no está al nivel esperado. La comunicación se requiere conforme los empleados establecen metas específicas, trabajan orientados hacia esas metas y reciben retroalimentación en tanto avanzan hacia el logro de ellas.

La comunicación que se lleva a cabo en el grupo es un mecanismo fundamental que los miembros usan para compartir sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por lo tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales. Por último, los individuos y grupos necesitan información para realizar el trabajo de las organizaciones. La comunicación proporciona esa información.

4.4.1 Competencias de comunicación

En el contexto global, los gerentes/líderes necesitan ser capaces de comunicarse con diversos grupos de personas. La tarea comunicacional sería más fácil si estos tuvieran competencias multilingüísticas y altos niveles de conciencia y sensibilidad entre culturas.

4.5 Compromiso

La mayor parte de la investigación sobre el compromiso organizacional se refiere a tres actitudes: satisfacción y compromiso en el trabajo, y compromiso organizacional.

Satisfacción en el trabajo: se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. Una persona con alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.

Compromiso en el trabajo: mide el grado en el cual una persona se identifica sociológicamente con su trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para valorarse a sí mismo. Aquellos que tienen un alto nivel de

compromiso se identifican por sobremanera con el trabajo y están relacionados con pocas ausencias y bajas tasas de renuncia.

Compromiso organizacional: se define como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. (Robbins, 1999)

Es de suma importancia para aquellas empresas que deseen mantenerse competitivas en el mercado que no se resistan al cambio y que apliquen un tipo de estructura abierta a éste, otorgando flexibilidad y permitiendo libertad a la hora de comunicarse y compartir información. Para que el compromiso de los empleados predomine, asimismo, será necesario que prevalezca la integración y el aprendizaje como parte de la cultura.

CAPITULO 5 - MILLENNIALS E INDUSTRIA 4.0

La Cuarta Revolución Industrial, también conocida como Industria 4.0, está cambiando la forma en que los negocios operan y, por lo tanto, los entornos en los que se ven obligados a competir.

La Industria 4.0 implica la promesa de una nueva revolución, que combina técnicas avanzadas de producción y operaciones con tecnologías inteligentes que se integrarán en las organizaciones, las personas y los activos.

Esta revolución está marcada por la aparición de nuevas tecnologías como la robótica, la analítica, la inteligencia artificial, las tecnologías cognitivas, la nanotecnología y el “*Internet of Things*”, entre otros. Las organizaciones deben identificar las tecnologías que mejor satisfacen sus necesidades para invertir en ellas. Si las empresas no comprenden los cambios y oportunidades que trae consigo la Industria 4.0, corren el riesgo de perder cuota de mercado.

Para los líderes tradicionales, acostumbrados a los datos y las comunicaciones lineales, el cambio que supone esta nueva revolución industrial proporcionando acceso en tiempo real a los datos y la inteligencia de negocio transformará la forma en que llevan a cabo sus negocios.

Los impactos de la Industria 4.0 pueden sentirse en múltiples niveles: en grandes ecosistemas, a nivel organizacional y a nivel individual.

Ecosistemas. además del cambio en el que las empresas operan y en la producción de bienes, la Industria 4.0 afecta a todos los agentes del ecosistema (los proveedores, los clientes, las consideraciones regulatorias, los inversores, terceros). Estas tecnologías permiten interacciones entre cada punto de una red.

Organizaciones. la capacidad de ajustarse y aprender de los datos en tiempo real puede hacer que las organizaciones sean más receptivas, proactivas y predictivas. Asimismo, permite a la organización reducir sus riesgos en materia de productividad.

Individuos. la Industria 4.0 puede significar diferentes cosas para cada uno. Por ejemplo, para los empleados puede significar un cambio en el trabajo que van a realizar, mientras que para los clientes significaría una mayor personalización en los productos y servicios que satisfagan mejor sus necesidades.

Reducir costes y mejorar la flexibilidad, la productividad, la calidad y la velocidad son algunos de los beneficios del cambio de paradigma que supone la llegada de la Industria 4.0.

La misma permite acelerar las mejoras operacionales, al integrar capacidades y tecnologías nuevas y existentes, gestionando la arquitectura de la información como un habilitador crítico.

Este nuevo concepto de los sistemas productivos está al alcance de quienes la incorporen en su hoja de ruta de transformación y se aproximen a ella como un proyecto de gestión del cambio.

Se trata de un avance que combina tres conceptos principalmente:

- Los servicios de internet.
- Los sistemas ciber físicos.
- El Internet de las cosas.

Su aporte tiene el potencial de elevar la industria comercial con un impacto específico en áreas tales como el ciclo de vida de productos, servicios y modelos comerciales, la seguridad de las máquinas, y los estándares socioeconómicos, dados sus efectos en relación con los trabajadores y su calidad de vida.

Este sistema ha permitido que los mundos virtuales y reales se conecten entre sí, lo que resulta en objetos inteligentes que interactúan generando un flujo de información continuo.

Así, entre los ejemplos de Industria 4.0, cabe destacar innovaciones como:

- Control de calidad impulsado por los grandes datos.
- Vehículos de logística autónoma.
- Fábricas inteligentes.
- Producción autoorganizada y fabricación asistida por robot.
- Simulaciones de línea de producción.

La innovación asociada a la Industria 4.0 es fuente de valor, pero, al mismo tiempo, plantea grandes retos relacionados con la organización, el talento y la gestión del cambio. Si bien el rendimiento y la calidad se han visto claramente impulsados por los avances que trae consigo, el sector productivo deberá acelerar sus procesos de transformación digital y el desarrollo de nuevas capacidades para poder seguir manteniendo el control.

La Industria 4.0 no se basará solo en la tecnología, sino que se basará en personas con ideas creativas aplicando la tecnología, y esta es una imagen que muchos tienen en mente.

Como se mencionó los *millennials* son la primera generación globalizada que ha crecido en un mundo tecnológico, es por esto que se derivan grandes cambios para la industria ya que será la siguiente generación de líderes y por tanto las empresas tienen como reto no resistirse al cambio y adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas, así como ajustar la forma en que crean empleos, ingresos y nivel de satisfacción de sus empleados, ya que como hemos visto para esta generación es muy importante balancear entre el trabajo y la vida personal, de lo contrario se arriesgarán a perder un alto porcentaje de su plantilla de trabajo.

Según Bueno (2018), esta ola de automatización está enmarcada en la cuarta revolución industrial que se vive hoy en día. Los *millennials* no sienten tener la tabla necesaria para surfear esa ola de cambio.

Al mencionarles este término a los *millennials* surgen tres reacciones:

- La mayoría de ellos no cree que los empleadores estén preparándolos para los cambios de la Industria 4.0, y su preparación es cada vez más importante.

- Algunos consideran que la Industria 4.0 va a potenciar su trabajo actual para que puedan ocuparse de tareas de mayor valor agregado.

- Piensan que su trabajo va a ser reemplazado.

En ese nuevo mundo, las capacidades que los *millennials* consideran más importantes son, sorprendentemente, las menos técnicas. En términos de las habilidades que se consideran esenciales para poder ser exitosos a largo plazo, se priorizan habilidades interpersonales, confianza y motivación y fuerte ética e integridad.

Basco (2017) nos permite concluir en que esta generación parece haberse subido a la ola de la IV Revolución de una manera cautelosa, conformando un grupo heterogéneo con habilidades y comportamientos diferentes que influyen en sus visiones y perspectivas sobre el empleo, las nuevas tecnologías y la integración. Es clave por ello, continuar trabajando para promover una generación Y más abierta, dispuesta y capacitada, ante esta nueva era de los robots y de la integración 4.0 que ya llegó y piensa quedarse por un largo tiempo.

CAPÍTULO 6 - CASO DE ESTUDIO: ACCENTURE

De acuerdo con lo diseñado en el marco teórico, el caso seleccionado para analizar los valores e intereses de los jóvenes de la generación Y o *millennials* corresponde a la empresa multinacional Accenture.

La misma está ubicada en múltiples países de Europa, Asia y América Latina. Las cuatro líneas de trabajo que se desarrollan en Accenture son: Consultoría, Operaciones, Digital & Tecnología y Estrategia.

En Argentina, Accenture posee cinco sedes (dos en CABA, una en La Plata, una en Rosario y otra en provincia de Buenos Aires, localizada en la localidad de Munro), éstas cuentan con un total de más de 7.000 empleados.

Su misión es ayudar a sus clientes a convertirse en negocios y gobiernos de alto rendimiento. Mientras que su visión es convertirse en una de las compañías líderes en el mundo, aportando innovaciones para mejorar la forma en que el mundo funciona y vive.

Según Sander van 't Noordende, jefe ejecutivo del grupo Accenture, como empleador de aproximadamente 384.000 personas, confirma que Accenture es claramente un negocio de personas, por lo que se enfocan mucho en cómo atraer y retener a algunos de los mejores talentos en todo el mundo. Tan solo durante el año 2017 la empresa contrató a 90.000 *millennials* como parte de su fuerza laboral.

Este grupo continúa siendo objetivo clave para el negocio. Los *millennials* ahora representan el 74% de los empleados totales en 120 países, y con las predicciones de que esta generación abarcará el 75% de la fuerza de trabajo en 2025. Como negocio de personas, la cultura de "las personas primero" hace a Accenture un lugar excepcional para que los graduados comiencen y hagan crecer sus carreras. Su filosofía es hacer crecer a la gente para hacer crecer así su negocio. Al invertir en una fuerza de trabajo altamente especializada, comprometida y diversa, permite ayudar a sus clientes a ofrecer hoy las experiencias del consumidor del mañana.

Los *millennials* y los graduados apelan a un negocio como éste ya que a menudo se sienten muy cómodos con el uso de la tecnología, están muy conectados y son a la vez defensores y representan la diversidad. Los *millennials* generalmente se caracterizan como un grupo unido por el deseo de hacer la diferencia al tener un efecto positivo en la vida cotidiana. Tienen visión de futuro y, por lo tanto, todo esto significa que siguen siendo un grupo clave que Accenture busca atraer y retener. Los graduados y los *millennials* viven una vida personalizada y orientada al consumidor, por lo que esperan el mismo tipo de experiencias en su lugar de trabajo. (Sander van 't Noordende)

Expansión de los *millennials* en el mercado a través de la figura 11:

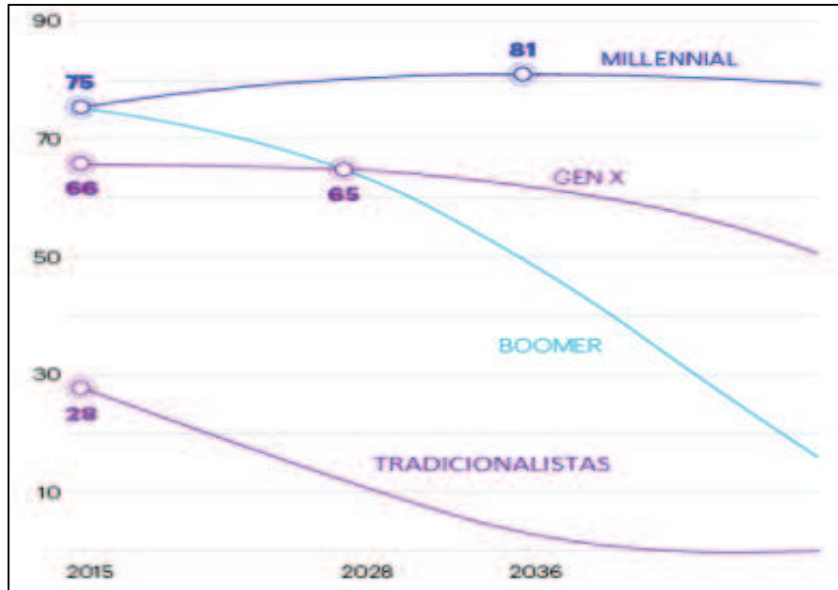


Figura 11: Expansión generacional. Fuente: Pew Research Center. Abril 2015.

El foco de nuestra investigación estará puesto en la rama de Accenture Operaciones, en un proyecto con un cliente de Petróleo y Gas, el cual está ubicado en el edificio de Munro, Provincia de Buenos Aires.

El proyecto cuenta con alrededor de 500 empleados de los cuales alrededor del 80% son jóvenes de entre 18 y 38 años. Elegimos analizar este caso ya que una de las integrantes del equipo trabaja en este proyecto hace tres años y cuenta con información útil para llevar adelante la investigación.

Según lo vivenciado por la integrante antes mencionada, podemos describir la situación actual de la empresa en relación con los *millennials*.

Dentro de la estructura de un equipo se encuentran, un grupo de analistas en la base de la pirámide (nivel inferior), luego se cuenta con dos especialistas (nivel medio de mando) y por último con un manager (nivel superior de mando). De aquí en adelante la jerarquía avanza, pero principalmente podemos encontrar a la mayoría de los jóvenes *millennials* en la parte inferior antes indicada.

En la figura 12 podemos ver el detalle del organigrama que muestra los distintos niveles jerárquicos antes indicados.

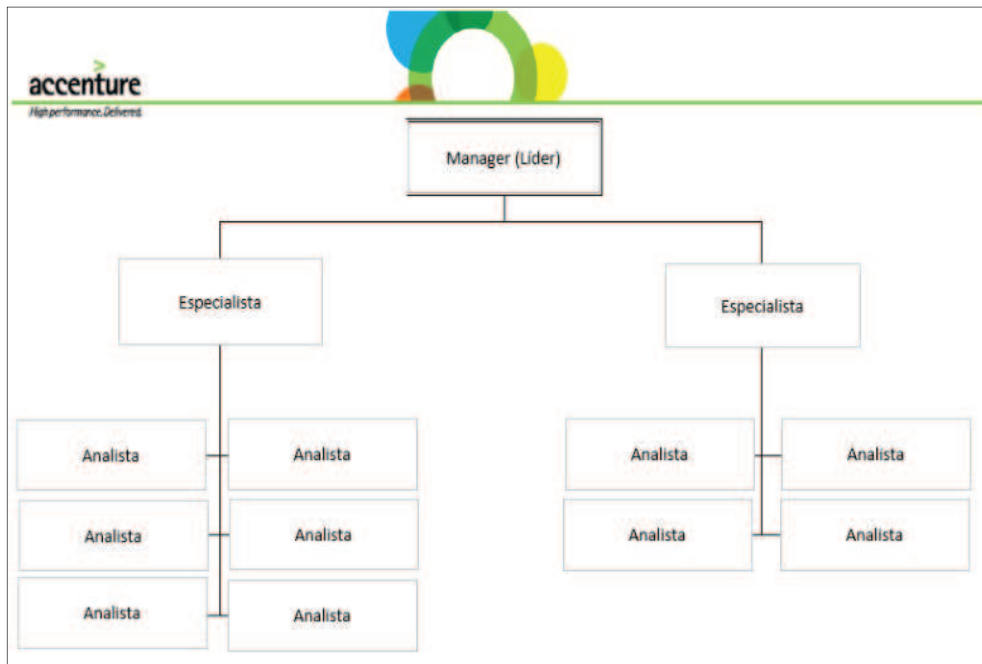


Figura 12: Organigrama tipo de un equipo en Accenture. Fuente: Accenture Comunicaciones. Mayo 2018.

Simplificadamente, comenzaremos a exponer cómo es parte del funcionamiento actual de la empresa.

Para iniciar, con respecto a la estructura, se puede decir que se caracteriza por ser horizontal, donde cada empleado sea del nivel que sea, puede llegar a tener contacto con cualquier otro integrante de la empresa sin ningún impedimento.

En base a la comunicación, dependiendo de la importancia del mensaje, es el medio que se utiliza para comunicar, ya sea a través de canales formales o informales. La mayor parte de los comunicados se hacen por vía oral o mail.

Esta organización se caracteriza por flexibilidad horaria y por contener un amplio número de beneficios para los empleados. Esto es lo que la gente pone en la balanza a la hora de decidir aplicar o cambiar de trabajo. También cuentan con permanentes cursos de todo tipo para la capacitación y el desarrollo del personal.

Vinculado a la generación *millennial* lo que se puede visualizar con mayor facilidad y destacar como factor determinante, es el alto grado de rotación de estos jóvenes profesionales en el corto plazo a raíz de diversas circunstancias que a lo largo del estudio de caso se detallarán.

El grado de rotación es tan alto, que la empresa en promedio cada dos meses, lleva a cabo reclutamientos y capacitaciones para poder compensar los recursos faltantes. Es decir, existe un recambio constante, lo cual genera elevados

costos operativos.

Las principales causas que generan este cambio constante en el nivel inferior son: el salario, el cual para estos niveles es reducido en relación al flujo de trabajo que manejan, la falta de motivación y *feedback* recibido por parte del liderazgo, el cual no se preocupa o no tiene las herramientas para motivar a cada empleado específicamente y por último el plan de carrera, el cual está planteado de una manera muy extensa (para lograr un ascenso se debe cumplir un mínimo de dos años de antigüedad), por lo cual son muy pocos los *millennials* que toleran ese escenario y persisten en la empresa.

Si bien la empresa como organización propone lineamientos generales que encaran su enfoque hacia la organización del siglo XXI, muchos de estos no se llegan a cumplir o no se implementan correctamente ya sea por falta de recursos o de capacitación, debido a esto se genera un ambiente de insatisfacción en muchas partes de la misma.

Para poder dar cumplimiento a los objetivos preestablecidos, se realizaron dos encuestas en la empresa. Por un lado, se encuestó a una muestra de empleados contenidos en la franja etaria perteneciente a la generación *millennial* con el propósito de comprobar cuáles son sus principales factores motivacionales, cómo es su relación con los superiores y cuáles son sus expectativas entre otras variables. Por el otro lado, consideramos relevante entrevistar a los niveles superiores de la pirámide, aquellos que tienen personal a cargo, donde pudimos descubrir cómo son vistos los jóvenes de esta generación, cómo hacen para trabajar y relacionarse con ellos y cómo buscan generar compromiso y motivación para retenerlos.

CAPÍTULO 7 - ENTREVISTAS

7.1 Encuesta a generación millennial

A continuación, se presentan los resultados tomando una muestra representativa de 100 empleados *millennials*:

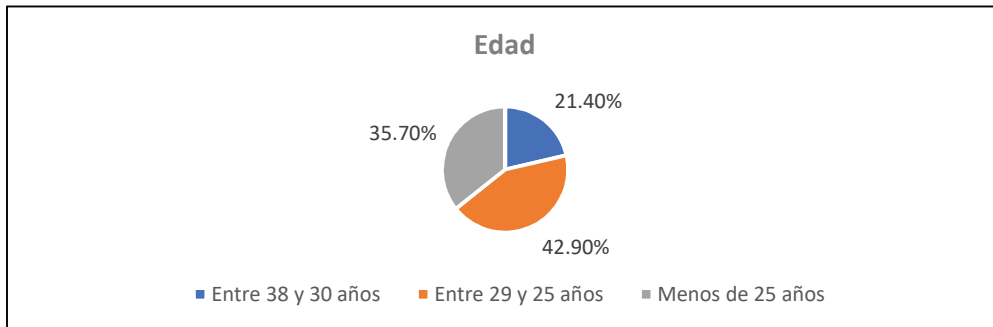


Gráfico 1: Edad de los *millennials*. Fuente: elaboración propia.

En el gráfico 1 se puede observar que el 42,90% de las personas encuestadas que actualmente se encuentran trabajando en Accenture tienen entre 25 y 29 años. Mientras que le siguen con un 35,70% las personas menores de 25 años. Siendo la minoría de este grupo aquellas con más de 30 años.



Gráfico 2: Antigüedad en la empresa. Fuente: elaboración propia

Además, refiriéndonos al gráfico número 2, podemos ver que se mantiene predominante la cantidad de personas que pertenecen a la compañía entre 1 y 5 años (47,60%). El 31% representa una antigüedad de no más de un año y por último se observa un 21,40% de aquellos que se encuentran en la empresa desde hace más de 5 años.

Con esto queremos demostrar el compromiso de los jóvenes profesionales

con la firma y alto nivel de rotación que tienen los puestos, ya que aquí el porcentaje de aquellos que tienen más años en la empresa es el menor. En referencia a este punto, como mencionamos con anterioridad, la mayor rotación de puestos se da en los niveles jerárquicos más bajos.

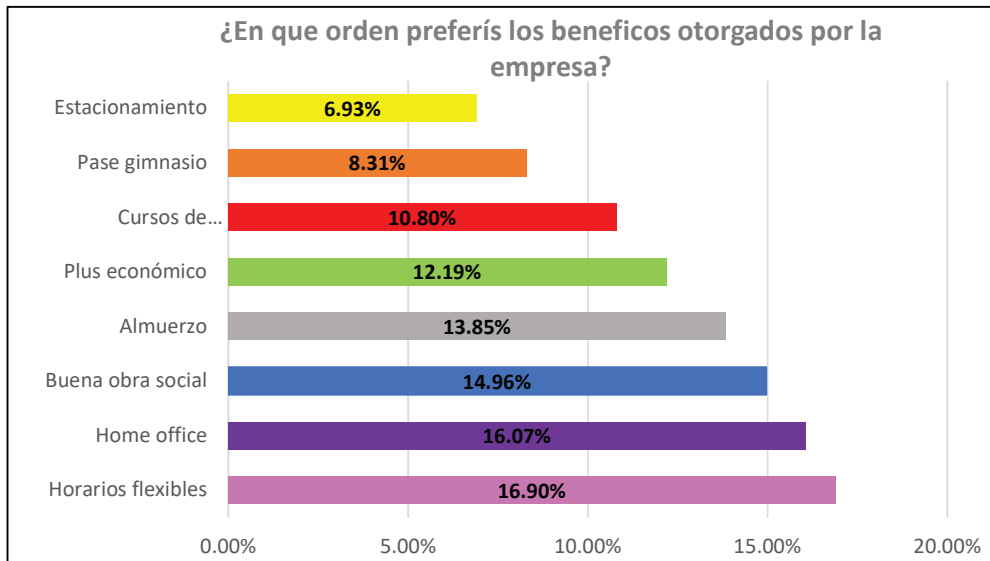


Gráfico 3: Valoración de los beneficios. Fuente: elaboración propia.

Al analizar la valoración que los *millennials* les dan a los beneficios que la empresa les ofrece obtuvimos del gráfico 3 que el aspecto al cual le otorgan más importancia es la existencia de horarios flexibles, con el 16,90%. En segundo lugar, encontramos al *home office*, el cual se implementa a partir del sexto mes en la empresa y puede tomarse hasta dos días por semana. Encontramos también que una buena obra social (14,96%) y el beneficio de contar con comedor en planta (13,85%) son aspectos muy valorados por los *millennials*, asimismo contar con beneficios económicos por fuera del sueldo, por ejemplo, bonos para aquellos que terminan sus estudios universitarios, guardería, reintegro de internet, sorteos de premios, etc.

Los cursos de capacitación, que se ofrecen en la empresa, siguen en la escala de valoración de los jóvenes. Otra variable también valorada, aunque en menor medida (8,31%), es la posibilidad de poder tener pases gratis o con descuento a importantes gimnasios. Por último, observamos que la importancia que le dan los jóvenes al estacionamiento no es muy significativa.

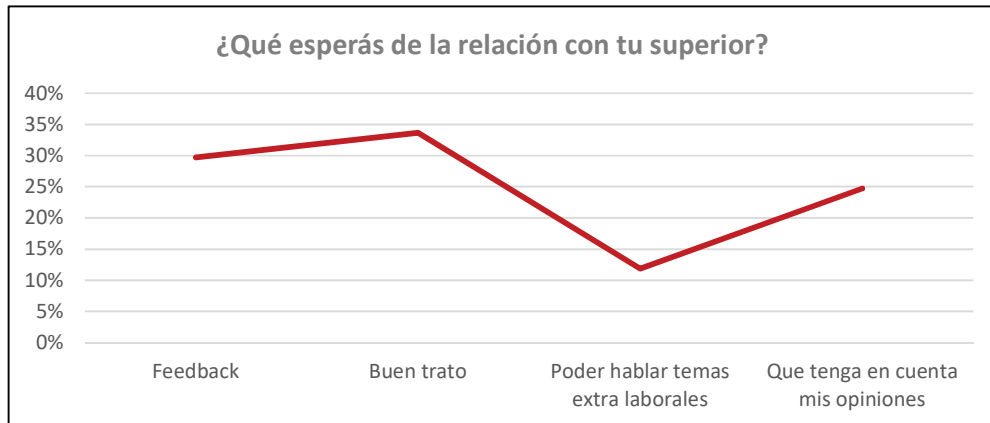


Gráfico 4: Relación con los superiores. Fuente: elaboración propia.

El gráfico 4 muestra la valoración de la relación de los jóvenes con sus superiores, el factor más priorizado por los encuestados es el buen trato recibido, teniendo éste casi un 35% del total. El siguiente aspecto al cual los jóvenes le dan una gran importancia es el *feedback* (retroalimentación) que obtienen por parte de sus superiores. Otra cuestión que arrojó un promedio muy alto (25%) es que los superiores tengan en cuenta sus opiniones en el ámbito laboral, sintiéndose de este modo parte del equipo y escuchados a la hora de tomar decisiones. Por último, tenemos en cuenta que la posibilidad de hablar temas extralaborales con los superiores no supera las opciones antes mencionadas, lo cual significa que si bien es valorado no se le dan tanta importancia.

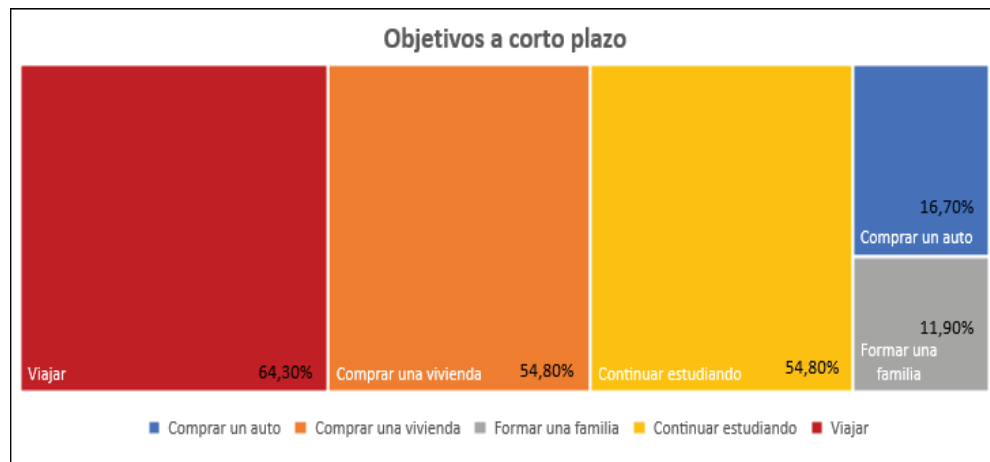


Gráfico 5: Objetivos a corto plazo. Fuente: elaboración propia.

Planteando los objetivos a corto plazo (estimando un año) que tienen los jóvenes profesionales encuestados, el resultado del gráfico 5 nos arrojó que su principal objetivo es la experiencia de viajar, con un 64,30%. Este punto también nos explica el motivo de los altos niveles de rotación en los sectores inferiores de la organización. Su foco está puesto en ahorrar dinero para luego emprender viajes por el mundo de extensa duración. En segundo lugar, se encuentra la opción de continuar estudiando y comprar una vivienda con un porcentaje

también elevado del 54,80%, lo que nos demuestra que una porción de estos jóvenes está ciertamente enfocada en seguir desarrollándose en sus estudios y que tienen un plan a largo plazo. Sabemos que, con este porcentaje de personas, las cuales tienen mayor compromiso, podrá contar la organización por más tiempo que aquellos que aspiran a viajar y su permanencia será temporal. Por último, tenemos en consideración que la posibilidad de formar una familia no es prioridad hoy en día para esta generación, posicionándose con el porcentaje más bajo (11,90%) en la escala de prioridades.

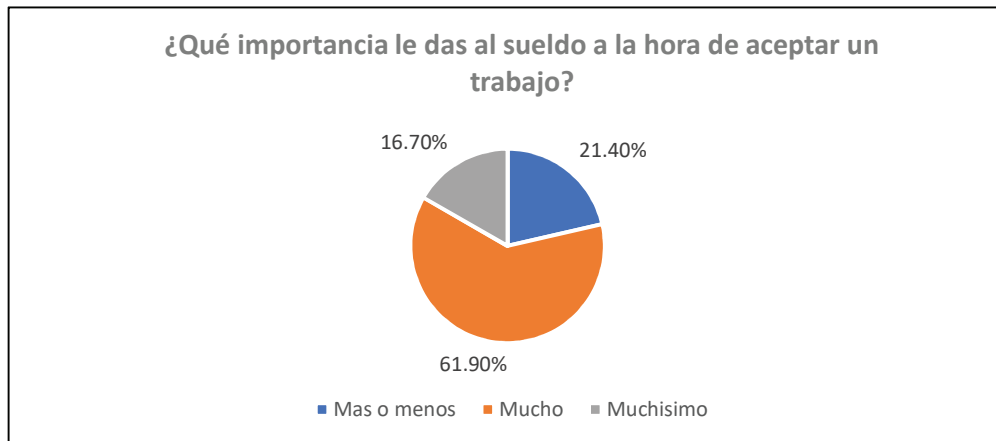


Gráfico 6: Importancia del sueldo. Fuente: elaboración propia.

El gráfico número 6 muestra qué tan importante es el sueldo percibido para esta generación. Podemos distinguir con el 61,90% el alto grado de relevancia de esta variable, seguido por un 21,40% de la muestra aquellos que consideran a este un factor de mucha importancia, pero no determinante. Por último, el 16,70% es la porción que encuentra poco relevante esta condición. Se puede concluir en que la oferta que la empresa puede otorgar en función al sueldo es un factor altamente considerado y determinante a la hora de aceptar el puesto de trabajo y mantenerse en él por la inmensa mayoría.

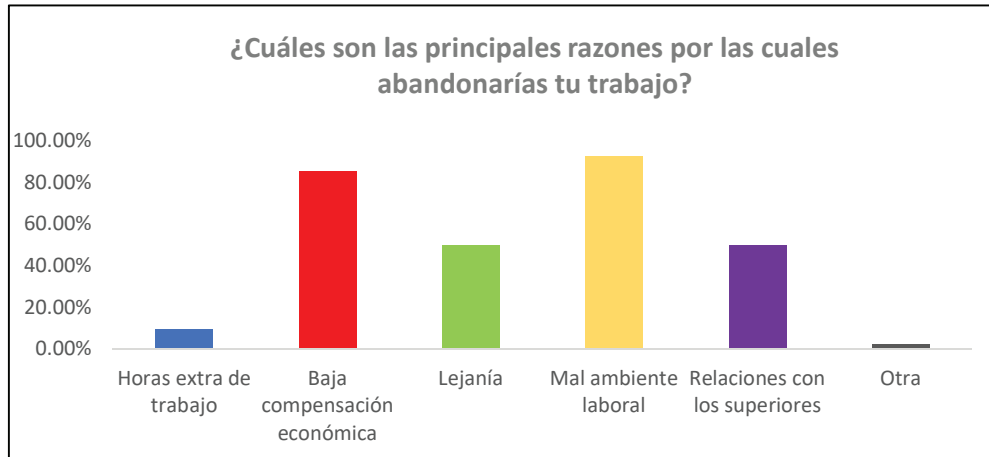


Gráfico 7: Razones para rescindir el contrato laboral. Fuente: elaboración propia.

Como última referencia de esta encuesta nos propusimos consultar cuáles son las principales razones por las que los jóvenes de esta empresa tomarían la decisión de finalizar su contrato laboral. Ante las opciones brindadas, pudimos concluir en que los dos principales problemas que los llevan a abandonar su puesto de trabajo corresponden al mal ambiente laboral y a la baja compensación económica recibida. Adicionalmente a estos factores, también se destaca la importancia de la relación con los superiores y la distancia o lejanía de la empresa hacia sus viviendas. (Datos obtenidos del gráfico 7).

Podemos ver como cierre de la encuesta que los *millennials* que trabajan en Accenture no cuentan en su mayoría con una gran antigüedad debido a la rotación constante que hay en la empresa. Además, se puede verificar cómo cambian sus expectativas respecto a la relación con su líder y a los beneficios que esperan de la empresa, en relación a lo implantado por las generaciones anteriores. Hoy en día, encuentran diversas razones por las cuales pueden abandonar su puesto de trabajo sin que esto les genere conflicto.

7.2 Encuesta a los líderes de la generación millennial

Sumado a la encuesta realizada a los *millennials* de Accenture, decidimos confeccionar entrevistas de carácter informal enfocadas en la visión de los líderes. Tomamos como muestra representativa a tres jefes que ocupan distintos niveles jerárquicos para plantearles las preguntas detalladas a continuación y así verificar cuál es su punto de vista respecto al impacto de esta generación.

Los puestos jerárquicos encuestados fueron los siguientes:

Entrevistado 1: líder del proyecto en Argentina (57 años) – baby Boomer.

Entrevistado 2: *team leader* (supervisor analistas) (35 años) – *millennial*.

Entrevistado 3: *tower lead* (jefe general) (41 años) – generación X.

A continuación, detallaremos entonces cuáles han sido las preguntas realizadas y los resultados obtenidos:

➤ En relación con la integración:

¿Cómo se da la integración de los jóvenes *millennials* al equipo de trabajo?

La respuesta de los tres entrevistados coincide en que en su mayoría se integran con facilidad, no suelen surgir problemas respecto a este tema. La integración se da rápidamente. Se relacionan principalmente con los compañeros de la misma generación, sin tener de todas formas inconvenientes para vincularse con todo el equipo. El entrevistado 2 destaca que no tienen miedo a preguntar y que toman la iniciativa para entrenar a nuevos integrantes aun teniendo poco tiempo de antigüedad en el puesto. Por otro lado, el entrevistado 3 afirma que plantean ideas innovadoras y creativas para resolver cuestiones, demuestran ser proactivos y no tienen problemas para el aprendizaje. También resalta que contribuyen muchas veces a la comunicación.

➤ En relación con el liderazgo y la motivación:

Respecto al liderazgo ¿Ejerce algún tipo de modificación o diferenciación en su forma de liderar o motivar a esta generación?

El entrevistado 3 piensa que es importante para ellos ser escuchados, tener una buena comunicación y además precisan que se comprendan cuáles son sus expectativas y factores motivacionales.

“Liderar no es una tarea complicada, quizás si sea distinta la interacción o la comunicación con ellos respecto con otras generaciones del equipo, pero nunca se han generado conflictos”.

Por otra parte, el entrevistado 1 opina que a los miembros de esta generación les interesa recibir retroalimentación respecto a su desempeño, eso es en parte algo que los motiva a corregir, mejorar o continuar su modo de trabajo. Les gusta participar y que sus ideas sean tenidas en cuenta, consideran de esta manera que están haciendo algo útil por su equipo.

“No me resulta difícil, sino más bien genera a veces un desafío. Se debe mantenerlos en constante aprendizaje y dándoles desafíos nuevos a corto plazo”.

Expresó el entrevistado 1. Adhiere que necesitan recibir felicitaciones cuando creen merecerlas, eso lo hace sentirse aún más capaces y en camino.

Unificando las respuestas obtenidas, se concluye que básicamente para que se sientan motivados y puedan trabajar eficientemente en la empresa, hay que encontrar cuáles son sus necesidades y expectativas y dentro de lo posible colaborar con ello, ya sea desarrollando su plan de carrera, dando oportunidades, permitiendo la participación y la fluidez de ideas y creatividad. Se entiende que lo que resulta más arduo es el hecho de poder encontrar el factor motivacional específico para cada empleado y luego poder mantenerlo en el tiempo. Sin embargo, una vez aplicada esta metodología muchas veces surgen cosas realmente provechosas para el equipo.

➤ En relación con el compromiso:

¿Siente que estos jóvenes tienen conductas que los muestren comprometidos con sus tareas y con el equipo?

Las tres visiones de los entrevistados coinciden en que la gran mayoría demuestra compromiso a la hora de aprender, consultar y proponer, demuestran interés por sus tareas. El compromiso que estos jóvenes demuestran es muy diferente al que exponen otras generaciones, por eso a veces no hay que ver las cosas negativamente, sino simplemente entender que tiene otra manera de demostrarlo.

Por otra parte, comentaron que algunos no cuentan con esas actitudes, no son muy proactivos, y eso no los hace ver muy comprometidos. Mencionaron algunos aspectos que se podrían tomar en cuenta como falta de compromiso, por ejemplo, el tiempo que dedican a los celulares, a las redes sociales, largos descansos, solicitudes de vacaciones extensas para viajar y muchas veces también se eleva el grado de ausentismo. Puntualmente, está mal visto el hecho de abandonar el puesto de trabajo sin previo aviso. En este caso no existe una buena comunicación y entonces es probable que la relación laboral no finalice de la mejor manera.

El entrevistado 3 comentó que la falta de compromiso se comienza a notar en los casos en los cuales se frustran ciertos objetivos, no se obtienen resultados deseados, su plan de carrera se encuentra estancado, cuando no les conceden ciertos pedidos o también cuando sienten que trabajan mucho y su salario no es acorde.

El entrevistado 2 mencionó que se comprometen menos con sus tareas laborales, por ejemplo, les cuesta respetar horarios o cumplir ciertas reglas específicas impuestas por la empresa.

A pesar de los aspectos negativos mencionados, concluyen en que solo en una pequeña proporción ocurren estos casos, y que la gran mayoría a través de su muestra de compromiso quieren crecer en la empresa.

➤ En relación con el aporte:

¿Cree usted que le genera algún tipo de ventaja o desventaja trabajar con estos jóvenes?

Resumiendo, las respuestas obtenidas por parte de los entrevistados, podemos encontrar que les resulta ventajoso el trabajo con *millennials* ya sea por la apertura, la predisposición y el desenfadado que manifiestan, además tomando los temas con optimismo, ya que para ellos no existe el bloqueo ni el “no puedo”.

Aportan ideas, tienen más creatividad y distintas formas de hacer las cosas. Su conocimiento respecto a la tecnología los hace ser más veloces. Mitigan los canales rígidos de comunicación, generando interacción con cualquier miembro. Son espontáneos y aportan frescura, favoreciendo así al clima laboral.

Como aspectos negativos se podría tener en cuenta el hecho de que algunos no toman compromisos a largo plazo. Sumado a esto, a veces por ciertas actitudes no demuestran tener un alto grado de responsabilidad con su trabajo. Muchas otras veces esperan reconocimientos constantes por sus tareas. Se cansan rápido, sienten que no avanzan o que no están creciendo, se frustran y quieren irse en búsqueda de nuevos horizontes.

➤ En relación con la rotación:

¿Considera que existe un cambio constante de personal en el sector? Si es así, ¿Cuál cree que puede ser el motivo que genera esa rotación?

Por parte del entrevistado 3 obtuvimos que normalmente hay rotación. Muchos deciden dejar de trabajar para llevar a cabo distintas experiencias. Algunos encuentran un lugar más provechoso para desarrollar su carrera o también ingresan siendo conscientes de que será un trabajo temporal por alguna circunstancia personal.

El entrevistado 2 sumó motivos, los cuales pueden estar vinculados con la falta de cumplimiento de sus objetivos personales, muchas veces tienen deseo de ascender rápidamente, de tener un mejor sueldo en el corto plazo y a veces esas oportunidades no se dan, frustrando así su estadía.

Los tres entrevistados afirman que la constante rotación se traduce en altos gastos de capacitación, ya que cuando los recursos deciden abandonar la empresa deben ser reemplazados lo antes posible. A la hora de que ingresen los nuevos contratados deben pasar por un curso de ingreso el cual se estima entre 2 a 4 semanas de duración, en éste se pagan las remuneraciones, pero no se cuenta aún con la prestación laboral.

Finalmente, el entrevistado 1 infirió que van en búsqueda de cosas nuevas, de un equilibrio entre vida y trabajo, donde quizás no tengan que cumplir con un horario fijo y se puedan manejar más libremente.

Se concluye luego de las entrevistas realizadas que, si bien esta generación trae a la empresa una nueva impronta laboral, los líderes no encuentran grandes dificultades a la hora de gerenciar. Los jóvenes no tienen problemas para integrarse en el equipo, a veces requieren de determinadas técnicas de motivación o de distintas formas de liderazgo respecto a otros. Los líderes coinciden en que esta generación Y demuestra compromiso a la hora de aprender, aporta frescura y además aplica en las tareas su facilidad ante la tecnología. Siendo pocos los aspectos que se toman como una oportunidad, en definitiva, les resulta provechoso trabajar con *millennials*.

CAPÍTULO 8 - CONCLUSIÓN

En primera instancia, queremos destacar los notables cambios laborales que implanta la generación *millennial* respecto a sus predecesoras dentro de las organizaciones.

Conforman la primera generación que no ha conocido un mundo sin internet, son los pioneros en priorizar el equilibrio entre vida laboral y personal y van detrás de aquellos trabajos que reúnan las condiciones que ellos esperan, sin tener problemas en abandonarlos cuando dejen de satisfacerlos.

El proceso de aprendizaje para los *millennials* ha sido distinto al de las generaciones anteriores, por ende, el contexto deberá comprender que es diferente su manera de relacionarse e incluso hasta de trabajar.

En relación con el liderazgo, buscan una figura de líder que les permita participar, que promueva la comunicación y la creatividad, aquel que los haga sentir parte del equipo y tome sus opiniones en cuenta. Esto se puede verificar en el marco teórico sección 2.2, donde se expone al líder democrático.

Hoy en día es de vital importancia que el líder desarrolle la inteligencia emocional con sus empleados, que posea las habilidades que le permitan percibir, entender y manejar las emociones. Se puede encontrar esta información en el apartado 2.3 del marco teórico, donde Goleman desarrolla este concepto.

Según lo expresa el marco teórico en la sección 2.4, es relevante para esta generación la implementación o el reforzamiento de las técnicas de *counseling*, a través de las cuales los empleados pueden apoyarse en sus líderes a la hora de recibir asesoramiento por temas extralaborales, necesitan saber que pueden contar con sus superiores.

Relacionando el marco de referencia con lo encuestado a los *millennials* de Accenture, podemos concluir que dentro de los factores más importantes que destacan los empleados a la hora de relacionarse con su líder son el buen trato, la buena relación y el *feedback* recibido. A los miembros de esta generación les interesa mucho recibir retroalimentación respecto a su desempeño, ya que eso es en parte algo que los motiva a corregir, mejorar o continuar su modo de trabajo.

Con respecto a la motivación, pudimos ver que el dinero es un factor que estos jóvenes tienen en consideración, sin embargo, ya no es el único determinante a la hora de elegir un empleo. Confluyen muchas otras características como ser: autonomía, libertad, flexibilidad y oportunidad de crecimiento.

Parte de la motivación se ve ligada a la definición de objetivos, donde es importante que estos sean comunicados de forma clara por los líderes. En referencia, tomamos la definición de los objetivos establecida por Edwin Locke, quien confirma que esta redefinición de objetivos mejora el desempeño. Referenciado en la sección 3.4.2.2 del marco teórico.

Además, la teoría del refuerzo del capítulo 3 describe la obtención de una respuesta positiva por parte de los empleados, frente a compensaciones

(monetarias o de otra índole) luego de la realización de acciones esperadas y deseadas por el liderazgo.

Todo esto lo une el contrato psicológico de Schein, sección 3.6, quien destaca la importancia de renovar con cierta continuidad aquellos objetivos establecidos implícitamente entre las partes, para que el mismo sea dinámico. Se debe contemplar una constante actualización para que la figura del empleado no se torne frustrada ni desmotivada.

Lo expresado hasta el momento desemboca finalmente en el cambio de la estructura organizacional que actualmente se requiere para poder gerenciar a la nueva generación.

El tipo de empresa que se necesita es aquella en donde la comunicación y la información fluyan, la adhocracia prevalezca y se dé la integración de las partes. Que se pueda acceder con facilidad a cualquier sector o miembro de la organización. Esto demuestra la estructura sistémica del futuro.

Según lo relevado en el estudio de caso, la integración al trabajo de la generación Y es totalmente satisfactoria y suele crear buenos vínculos. También observamos que el compromiso de los mismos con la organización, si bien se da de un modo distinto que, en generaciones anteriores, es bueno en la mayoría de los casos. Se considera que los *millennials* aportan ciertas ventajas a la organización, tales como innovación, conocimientos tecnológicos, entusiasmo, frescura y ganas de aprender.

Estos jóvenes imponen su estilo, no serán algo pasajero ni una moda, sino que serán parte del futuro de las empresas. Por esa razón, creemos provechoso el cambio gerencial y estructural para entender, adaptarse y crecer junto a esta generación.

Creemos que, las empresas, como Accenture, que utilicen la Industria 4.0 tendrán a su favor la capacidad de aprovechar talentos y brindarles capacitación para mejorar y automatizar procesos. La aplicación de la facilidad y adaptabilidad tecnológica que poseen los jóvenes *millennials* permitirá además a las empresas desarrollarse eficientemente y estar a la vanguardia de lo que el mercado requiere.

Al mismo tiempo, para que este cambio realmente funcione, consideramos que sería de suma importancia que el rol del área de recursos humanos tome mayor presencia, regulando el funcionamiento y cumplimiento a través del grado de satisfacción de los empleados.

Este trabajo, entonces, abre las puertas a nuevas preguntas relacionadas con la generación Y. ¿Cómo se podrían integrar los *millennials* a empresas más tradicionales? ¿Será factible la aplicación de la Industria 4.0 en gran parte de las empresas argentinas? ¿Persistirán los *millennials* demandando este cambio organizacional o finalmente cederán ante lo que las organizaciones les ofrecen? Éstas, entre otras, podrán ser objeto de estudio de futuras investigaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Alderfer C., (1969). *An Empirical Test of a Need Theory of Human Needs, Organizational Behaviour and Human Performance*, pp 142-75; Alderfer C., (1972), *Existence, Relatedness and Growth: Humans Needs in Organizational Settings*). Citado por Gibson J., Ivancevich J. y Donnelly J., (2001). Las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill, pp.151-152.

Alfaro, R., (2016). TEDxGranViaSalon Madrid. Recuperado al 27 de abril de 2018 de https://www.youtube.com/watch?v=W_ksxCZv00w

Basco, A. I. y Carballo, M., (2017). Compás Millennial: La generación Y en la era de la integración 4.0. Ed. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 7 de junio de 2018 de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8347/Compas-Millennial-La-generacion-Y-en-la-era-de-la-integracion-4-0.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Benedet, M., (s.f.) Industria 4.0 ejemplos de innovación. Recuperado el 15 de junio de 2018 de <https://blog.mdcloud.es/industria-4-0-ejemplos-de-innovacion/>

Bueno, F., (2018). Los millennials están enojados con las empresas y decepcionados con sus trabajos y la economía. Recuperado el 7 de junio de 2018 de <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2018/05/21/los-millennials-estan-enojados-con-las-empresas-y-decepcionados-con-sus-trabajos-y-la-economia/>

Burns, J. M., (1978). *Leadership*. Ed. Harper and Row, p. 76; Yukl, G., s.f., *Managerial Leadership*. pp. 272- 273. 77; Tichy, N., y Devanna, M., (1986). *The Transformational Leader*. Ed. John Wiley and Sons, s.p. Citado por Chiavenato, I., (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill, 2ª ed., pp. 362-363.

Caraher, L., (2014). Millennials en la oficina. Ed. Paidós Empresa, pp. 20–21; 25-26; 31-35; 54-63.

Chiavenato, I., (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill, 2a. ed., p. 336; 349-350.

Echeverría, R., (2014). Liderazgo y habilidades conversacionales. Recuperado el 3 de mayo de 2018 de <https://www.youtube.com/watch?v=sR5PR94d4-4>

El talento de las 4 generaciones que componen el mercado laboral, (2016). Recuperado el 25 de abril de 2018 de <https://directivosygerentes.es/management/articulos-management/talento-las-4-generaciones-componen-mercado-laboral>

Entrevista a Sander van 't Noordende, s.f. Recuperado el 11 de junio de 2018 de <https://www.linkedin.com/in/sander-van-t-noordende-2a81b6>

Espinoza, C., (2016). Los millennials ante el desafío profesional. Ed. Franklin Covey, p.19.

Fiedler F. y Chemers M., (1984), *The Leader Match Concept*, Ed. John Wiley. Citado por Chiavenato, I., (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill, 2ª ed., pp. 354-357.

Formas de motivar a tus empleados (sin dinero), s.f. Recuperado el 7 de mayo de 2018 de <https://www.entrepreneur.com/article/269263>

Freemantle, D., (2002). El factor estímulo. Ed. Prentice Hall Iberia, pp. 1-3.

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J., (2001). Las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill, pp. 135-136; 155-159.

Gíl Gandia, M., y González Valentín, K., s.f. Creando puentes entre generaciones desde un punto de vista práctico y legal. Recuperado al 29 de abril de 2018 de <http://www.camarapr.org/pres-vazquez/Laboral-oct/1-PP-5-Generaciones.pdf>

Ginestre, J., Josuepht, J. y Santiago, J., (2014). Características y cualidades que presenta la generación silente /veterana / tradicional. Recuperado al 25 de abril de 2018 de <https://generacionespr.wordpress.com/2014/05/16/caracteristicas-y-cualidades-que-presenta-la-generacion-silenteveteranatradicional/>

Goleman, D., (2013). Liderazgo: El poder de la Inteligencia emocional. Ed. Penguin Random House, pp. 35-48.

Hersey, P. y Blanchard, K., (1988). *Management of Organizational Behavior*. Citado por Chiavenato, I., (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill, 2ª ed., pp. 360-362.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B., (1959). *The Motivation to Work*. Ed. John Wiley. Citado por Chiavenato, I., (2009). Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones, Ed. Mc Graw Hill, 2a ed., pp. 244-246.

Hill, C. W., (1997). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. Ed. Irwin, s.p. Citado por Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J., (2001). Ed. Mc Graw Hill, p. 66.

Hofstede, G., (1991). *Cultures and Organizations*. Ed. McGrawHill, pp. 8-10); Jo Hatch, M. J., (1993). *Dynamics of Organizational Culture*. Ed. *Academy of Management Review*, pp. 657-93. Citado por Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J., (2001). Ed. Mc Graw Hill, pp. 34-37.

House, R. y Mitchell, T., (1977). *Path-Goal Theory of Leadership*. Ed. *Journal of Contemporary*, pp. 81-97. Citado por Chiavenato, I., (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill, 2ª ed., pp. 358-360.

Hut, G. y Marmirol, B., s.f. Estructura Organizacional “Diseño de Organizaciones Eficientes” de Mintzberg. Recuperado al 18 de mayo de 2018 de http://www.academia.edu/12854102/ESTRUCTURA_ORGANIZACIONAL_Libro_Dise%C3%B1o_de_Organizaciones_Eficientes_de_Mintzberg

La Industria 4.0 se basará en las personas y en la tecnología, s.f. Recuperado el 15 de junio de 2018 de <http://www.thinkuplks.com/la-industria-4-0-se-basara-en-las-personas-y-en-la-tecnologia/>

Lawler, E., (1971). *Pay and Organizational Effectiveness*. Ed. McGraw-Hill. Citado por Chiavenato, I., (2009). Comportamiento organizacional, La dinámica del éxito de las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill, 2ª ed., pp. 254-256.

Lazzati, S. (2016). El gerente estratega y el líder del cambio, más allá de la gestión operativa. Ed. Granica, pp. 62-63; 180-184.

Lazzati, S., (2015). Competencia cambio y coaching. Ed. Granica, p. 58; 99.

Lazzati, S., (2015). El cambio en el comportamiento de trabajo. Ed. Granica, p. 56; 61-87.

Leccardi, C., y Feixa, C. (2011). El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. Recuperado el 25 de abril de 2018 de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22362011000100002#_ftn5

Locke, E., (1968). *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*. Ed. *Organizational Behavior and Human Performance*, pp. 157-159. Citado por (Chiavenato, I., (2009). Comportamiento organizacional, La dinámica de las organizaciones, Ed. Mc Graw Hill, 2ª ed., p. 251.

Lopez de Gomara, D., (2018). Generación millennial, ¿Quiénes son y a dónde van? Ed. Alfaomega, p. 2.

Maslow A., (1954), *Motivation and Personality*, Ed. McGraw-Hill; Maslow A. (1998), D.C. Stephens, y G. Heil, *Maslow on Management*, Ed. John Wiley & Sons. Citado por Robbins, S. & Coulter, M., (2005). *Administración*. Ed. Pearson, pp. 393.

McClelland, D., (1961). *The Achieving Society*. Ed. Van Nostrand Reinhold, s.p. Citado por Chiavenato, I., (2009). Comportamiento organizacional, La dinámica del éxito de las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill, 2a ed. pp. 246-247.

McClelland, D., (1962). *Business Drive and National Achievement*. Ed. *Harvard Business Review*, pp. 99-112) Citado por Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J., (2001). *Las organizaciones*. Ed. Mc Graw Hill, pp. 153-156.

McGregor, D., (1960). *The Human Side of Enterprise*. Ed. McGraw-Hill, s.p. Citado por Robbins, S. & Coulter, M., (2005). *Administración*. Ed. Pearson Prentice Hall, p. 394.

Millennials y tecnología transforman la industria, (2017). Recuperado el 3 de junio de 2018 de <http://xpertcad.com/blog/2017/07/10/millennials-y-tecnologa-transforman-la-industria/>

Molinari, P., (2011). *Turbulencia Generacional*. Ed. Temas, s.p.

Molinari, P., (2013). Congreso Nacional Argentina CREA: Vínculos generacionales y aprendizaje. Recuperado el 2 de mayo de 2018 de https://www.youtube.com/watch?v=1YPz1cFPr_Y

¿Qué tipo de liderazgo necesita el mercado laboral?, (2015). Recuperado el 13 de mayo de 2018 de <http://www.capitalhumano.com.ar/que-tipo-de-liderazgo-necesita-el-mercado-laboral/>

¿Qué es la Industria 4.0? s.f. Recuperado el 1 de junio de 2018 de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/manufacturing/articles/que-es-la-industria-4.0.html>

Ramírez, M., (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. Revista de Ciencias Sociales. Recuperado el 13 de mayo de 2018 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022785007>

Robbins, S. & Coulter, M., (2005). Administración. Ed. Pearson Prentice Hall, pp. 245-250; 403-405.

Robbins, S., (1999). Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall Pearson, 8ª. Ed., pp.142-143.

Sarmiento, A., (2017). La rebelión de los “millennials” llega a la empresa. Recuperado el 19 de mayo de 2018 de <http://www.nuevaempresa.com/millennials-gestion-empresa/>

Schein, E., (1982). Psicología de la organización. Ed. Prentice Hall, pp. 20-22; 50; 64-65.

Sinek, S., (2017). La verdad sobre los millennials. Recuperado el 30 de abril de 2018 de <https://www.youtube.com/watch?v=yKK5BwvTIs8>

Tannenbaum R. y Schmidt, W., (1958). *How to Choose a Leadership Pattern*. Ed. *Harvard Business Review*, vol. 36, p. 96. Citado por Chiavenato, I., (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill, 2ª ed., pp. 354-355.

Vroom V., (1964). *Work and Motivation*. Ed. John Wiley and Sons. Citado por Chiavenato, I., (2009). Comportamiento organizacional, La dinámica del éxito de las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill, 2ª ed., p. 252.

Vroom, V. H., (1964). *Work and Motivation*. Ed. John Wiley, s.p. Citado Robbins, S. & Coulter, M., (2005). Administración. Ed. Pearson Prentice Hall, p. 405.

ANEXOS

Anexo 1 – Entrevista líderes

Entrevistado: 1

Cargo: Líder del proyecto en Argentina

1- ¿Cómo se da la integración de los jóvenes *millennials* al equipo de trabajo?

Se integran con mucha facilidad, están abiertos a aprender y no tienen miedo a preguntar, toman la posta para entrenar a los nuevos integrantes aun teniendo poco tiempo en el puesto y no se desmotivan con facilidad.

2- Respecto al liderazgo ¿Ejerce algún tipo de modificación o diferenciación en su forma de liderar o motivar a esta generación?

No me resulta difícil liderarlos, sino me representa más bien un desafío. Se debe mantenerlos en constante aprendizaje y dándoles retos nuevos a corto plazo. Necesitan recibir felicitaciones cuando creen merecerlas, eso los hace sentir aún mejor y bien encaminados.

3- ¿Siente que estos jóvenes tienen conductas que los muestren comprometidos con sus tareas y con el equipo?

Sí, todos siempre han superado las expectativas. Tienen mucho compromiso y ganas de aprender cosas nuevas. Aunque algunos no cuentan con estas aptitudes, le dedican altas horas al celular, se toman horas de almuerzo extensas, otros quieren adelantar vacaciones para hacer viajes largos y también existen casos que renuncian de un día para el otro sin previo aviso. Esto último se traduce en altos costos de capacitación y horas extra del equipo para cubrir el bache.

4- ¿Cree usted que le genera algún tipo de ventaja o desventaja trabajar con estos jóvenes?

Ventajoso por la apertura, predisposición y desenfado, toman los temas con optimismo para ellos no existe el bloqueo y el no puedo. Tienen mucha creatividad e innovación. Además, son muy divertidos, les aportan frescura a los equipos de trabajo.

5- ¿Considera que existe un cambio constante de personal en el sector? Si es así, ¿Cuál cree que puede ser el motivo que genera esa rotación?

Si por supuesto, es muy alta la rotación. Ya sea porque han tenido puestos más provechosos en otras empresas (más ligados a lo que estudiaban) o porque planeaban realizar viajes, pero nunca por desmotivación. Van en búsqueda de cosas nuevas, de equilibrar vida y trabajo, donde no tengan que cumplir con horarios fijos y se puedan manejar a su manera.

Entrevistado: 2

Cargo: *Team Leader* (Supervisor de los analistas)

1- ¿Cómo se da la integración de los jóvenes *millennials* al equipo de trabajo?

Se integran bien y con facilidad, el primer vínculo que generan es con los miembros del equipo de su misma edad. No tienen miedo a preguntar y que toman la iniciativa para entrenar a nuevos integrantes aun teniendo poco tiempo de antigüedad en el puesto.

2- Respecto al liderazgo ¿Ejerce algún tipo de modificación o diferenciación en su forma de liderar o motivar a esta generación?

Hay casos específicos en los que no, especialmente con los más chicos, pero cuánto más se achica la brecha generacional cada vez es más difícil. En el caso nuestro y conociendo a la gente con la que trabajo, la única motivación sería monetaria.

3- ¿Siente que estos jóvenes tienen conductas que los muestren comprometidos con sus tareas y con el equipo?

La gran mayoría demuestra compromiso a la hora de aprender, consultar y proponer, demuestran interés por sus tareas. Siento que algunos se comprometen menos con sus tareas laborales. Ej. Les cuesta respetar horarios o cumplir ciertas reglas específicas impuestas por la empresa.

4- ¿Cree usted que le genera algún tipo de ventaja o desventaja trabajar con estos jóvenes?

Cada caso es puntual y también depende mucho de la crianza, pero en general me resulta ventajoso por la apertura y predisposición, además de contar con una facilidad para la tecnología que nosotros no contamos.

5- ¿Considera que existe un cambio constante de personal en el sector? Si es así, ¿Cuál cree que puede ser el motivo que genera esa rotación?

Si, normalmente hay rotación. Por no poder ensamblar los horarios de la facultad con la carga horario del trabajo o cambiar por otro lugar adonde se pague mejor. Muchas veces tienen deseo de ascender rápidamente, de tener un mejor sueldo en el corto plazo y a veces esas oportunidades no se dan, y se frustran.

Entrevistado: 3

Cargo: *Tower Lead* (jefe general del área)

1- ¿Cómo se da la integración de los jóvenes *millennials* al equipo de trabajo?

Muy bien, plantean ideas innovadoras y creativas para resolver cuestiones, son proactivos y no le cuesta aprender cosas nuevas. También contribuyen muchas veces a la comunicación.

2- Respetto al liderazgo ¿Ejerce algún tipo de modificación o diferenciación en su forma de liderar o motivar a esta generación?

Liderar no es una tarea complicada, quizás si sea distinta la interacción o la comunicación con ellos respecto con otras generaciones del equipo, pero nunca se han generado conflictos

3- ¿Siente que estos jóvenes tienen conductas que los muestren comprometidos con sus tareas y con el equipo?

La mayoría demuestra interés por las tareas. El compromiso que tienen es muy diferente al de otras generaciones, por eso a veces no hay que ver las cosas negativamente, sino entender que tiene otra manera de evidenciarlo. En otros casos la falta de compromiso se comienza a notar se frustran ciertos objetivos, no alcanzan los resultados que quieren, su plan de carrera se estanca, cuando no les conceden ciertos pedidos o también cuando sienten que trabajan mucho y su salario no va de la mano. De todos modos, es la minoría de los casos en donde los cuales los jóvenes no se encuentran comprometidos.

4- ¿Cree usted que le genera algún tipo de ventaja o desventaja trabajar con estos jóvenes?

Una ventaja, por supuesto. Son bastante optimistas, tienen nuevas maneras de plantear las tareas y además generan comunicación con cualquier miembro de la organización. No puedo negar que también existen casos en los que se vuelve complicado liderarlos, esperan reconocimientos constantes por sus tareas, sienten que avanzan lento, se cansan y esto los lleva a la frustración.

5- ¿Considera que existe un cambio constante de personal en el sector? Si es así, ¿Cuál cree que puede ser el motivo que genera esa rotación?

Normalmente hay rotación. Muchos dejan de trabajar para viajar por el mundo. Otros encuentran un lugar más provechoso para desarrollar su carrera o también algunos entran a la organización ya sabiendo que será un trabajo temporal por

alguna circunstancia personal. Es por ello que Accenture cuenta con cursos de ingreso constantes (alrededor de uno, integrado por más o menos 20 personas, cada 6 meses y tienen una duración entre 2 y 4 semanas aproximadamente) esto se traduce en un alto costo, porque mientras se capacitan cobran su remuneración pero no son productivos para la empresa aún.

Anexo 2 – Encuesta millennials

1) ¿Cuántos años tenés?

- a. Entre 38 y 30 años.
 - b. Entre 29 y 25 años.
 - c. Menos de 25 años.
- 2) ¿Hace cuánto tiempo trabajas en la empresa?
- a. Menos de un año.
 - b. Entre 1 y 5 años.
 - c. Más de 5 años.
- 3) Ordenar los siguientes beneficios ofrecidos por la empresa (siendo 1 el más beneficioso).
- a. Horarios Flexibles ___
 - b. Home Office ___
 - c. Pase al gimnasio ___
 - d. Buena obra social ___
 - e. Almuerzo ___
 - f. Curso de capacitación ___
 - g. Plus económico (bono graduación, reintegro de internet, etc) ___
 - h. Estacionamiento ___
- 4) ¿Qué importancia le das al sueldo, al aceptar una oferta laboral?
- a. Muy poco.
 - b. Poco.
 - c. Más o menos.
 - d. Mucho.
 - e. Muchísimo.
- 5) Enumera que esperas de la relación con tu superior (siendo 1 lo más relevante)
- a. Feedback ___
 - b. Buen trato ___
 - c. Posibilidad de conversar temas por fuera de lo laboral ___
 - d. Que tenga en cuenta tus opiniones ___
- 6) Tilda cuáles son tus objetivos en el corto plazo
- a. Comprar un auto ___
 - b. Comprar una vivienda ___
 - c. Formar una familia ___
 - d. Continuar estudiando ___
 - e. Viajar ___
 - f. Otros ___
- 7) ¿Cuáles serían las razones para terminar la relación laboral con la empresa?
- a. Excesivas horas extra de trabajo.
 - b. Baja compensación económica.
 - c. Distancia.
 - d. Mal ambiente de trabajo.
 - e. Mala relación con los superiores.