



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES

Estudio de caso descriptivo de las expectativas y
compromiso con el trabajo de jóvenes Millennials
en la empresa Schlumberger – Sede Buenos
Aires.

Tesista: Abg. Angélica María Otero

Directora de Tesis: Dra. Isabel Pérez Jáuregui

Buenos Aires, agosto de 2021

ÍNDICE

I. Carátula	
II. Dedicatoria	
III. Agradecimiento	
IV. Palabras alegóricas	
1. Introducción	1
1.1 Problema	2
1.2 Justificación	7
1.3 Objetivos	9
1.3.1 Objetivo general:	9
1.3.2 Objetivos específicos:	9
1.4 Resultados esperados	9
1.5 Estructura General de la Tesis	10
2. Marco conceptual y teórico	12
2.1 Conceptos de generación	12
2.2 Tipos de Generaciones	14
2.3 La gestión intergeneracional	23
2.4 Generación Millennial o Y:	26
2.4.1 Contexto histórico	27
2.4.2 Percepciones acerca de los Millennials	29
2.4.3 Caracterización de los Millennials:	30
2.5 Expectativas laborales	42
2.5.1 El Contrato Psicológico	45
2.6 Compromiso Organizacional	48
2.7 Gestión de Recursos Humanos	51
3. Marco Metodológico	64
3.1 Variables	64
3.2 Tipo de estudio	64
3.3 Población	66
3.4 Técnica de recolección de datos	66
4. Análisis de Resultados	71
4.1 Cuestionario	71

4.2	Entrevistas	84
4.2.1	Entrevista a Diego Grande	84
4.2.2	Entrevista a Roxana Boso, como referente calificada	86
5.	Discusión. Conclusiones y Recomendaciones	92
6.	Referencias Bibliograficas	100
Anexos		

INDICE DE FIGURAS

Cuadro: Caracterización de las generaciones.....	22
--	----

II. Dedicatoria

A **Sebastián**, tu llegada fue el motor que me impulsó a culminar esta etapa. Gracias por elegirme como tu mamá.

A **Eduardo**, mi esposo, compañero, y apoyo incondicional. Gracias por tu paciencia y apoyo para lograr esta meta.

A **mi mamá Dulce**, gracias por siempre creer en mí e impulsarme a crecer.

A **Mariela**, mi tía, mentora, hermana mayor y consejera. Tu guía ha sido fundamental en este camino.

III. Agradecimientos

A mi tutora, Isabel Pérez Jauregui, por su apoyo, guía y asesoría a lo largo de esta investigación.

A la Dra. Roxana Boso, por su amable disposición al otorgar su experiencia y conocimiento a los fines de este estudio.

A Diego Grande, por aportar su punto de vista sobre los sujetos objeto de estudio, así como de la empresa Schlumberger Argentina y además permitirme realizar la investigación en dicha Organización.

I.V. Palabras alegóricas

“La transformación implica que uno mismo está desafiando un contexto o proceso dado y tiene la capacidad de ver un cambio allí donde otros no lo ven”.

Daniela Mora Simoes.

1. Introducción

El interés por el estudio de los rasgos que definen a cada grupo generacional ha estado presente en los últimos años con el propósito de encontrar características definitorias que permitan una mayor comprensión del comportamiento del individuo en su aspecto personal y, en especial, en su desempeño profesional.

A lo largo de esta investigación se realiza un análisis sobre las principales características de la Generación Millennial abarcando el ámbito social y educativo, y profundizando en el aspecto laboral; se estudian y comparan variedad de autores especialistas en la materia tanto de Argentina como en otras partes del mundo así como estudios estadísticos realizados por organizaciones interesadas en la discusión, como lo son Howe y Strauss, Zemke, Raines y Filipczak, Mora, Lago y Montes.

Asimismo, se ahonda en el análisis de teorías relacionadas a los conceptos de Expectativa Laboral de Vroom, íntimamente ligado con el concepto de Contrato Psicológico estudiada por autores como Schein, Arana, Dabos y Rousseau y Torres, Mosquera y Bonilla. También se aborda el Compromiso Laboral desde el modelo multidimensional de Meyer y Allen, con la finalidad de brindar un marco de referencia académico para posteriormente identificar en los sujetos objeto de estudio las actitudes, nociones y aptitudes que se relacionan con dichos conceptos.

Se lleva a cabo una encuesta buscando conocer la mirada de los Millennials objeto de estudio hacia diversas cuestiones, y de ello se arriba a una serie de conclusiones que buscan explicar de una manera sucinta pero lo más completa posible, los rasgos característicos de los Millennials de la empresa Schlumberger Argentina.

Como resultado de este análisis se logra brindar una serie de recomendaciones con la finalidad de otorgar una mirada objetiva sobre posibles medidas, planes y políticas que dicha empresa podría implementar para cubrir las expectativas y mantener el compromiso organizacional de dichos empleados lo cual ciertamente se constituye un aporte de valor para el equipo de Recursos Humanos, los Gerentes y Managers de los distintos departamentos, Líderes de equipo así como los propios empleados Millennials. También resulta de valor para la disciplina de Recursos

Humanos al aportar estrategias actualizadas que sirven de referencia para otros grupos de similares características.

1.1. PROBLEMA

Durante años se han venido estudiando las características y particularidades de las personas en el ámbito cultural, educativo y laboral, esto con el fin de determinar rasgos tanto comunes como diferenciales, y poder así analizar conductas presentes y/o predecir comportamientos futuros. Situación ésta muy presente en la venta de productos y servicios, donde es vital conocer al público al cual se dirige la actividad comercial y así poder idear nuevas estrategias de marketing que logren posicionar las distintas marcas.

Sin embargo, ha quedado demostrado que no sólo es importante estudiar las características de los públicos externos, sino que es determinante la indagación de los atributos que definen al público interno de una empresa. En ese sentido, en el área de Recursos Humanos (de organizaciones dedicadas a distintos rubros) se habla constantemente sobre lo desafiante que resulta satisfacer las expectativas que los empleados manifiestan, aunado a la optimización de gestión que supone diseñar e implementar los ajustes necesarios para mantener una óptima dinámica de trabajo entre colaboradores de distintas generaciones que cohabitan en un mismo equipo.

En función de lo antes expuesto, en las organizaciones actuales se ha puesto hincapié en la necesidad de estudiar a profundidad los rasgos, específicamente los vinculados al ámbito laboral, de las generaciones que están insertándose en el mercado de trabajo y que, incluso, hoy en día asumen roles de mando representando así una parte vital del funcionamiento empresarial.

De acuerdo a un estudio publicado en la revista digital Economist, el inminente retiro de un gran grupo de trabajadores que forman parte de la generación llamada Baby Boomers ha ocasionado una crisis en las organizaciones basada en la necesidad de retener a las nuevas generaciones, cuyos integrantes tienen diferentes valores, aptitudes y expectativas con respecto a los empleados de generaciones anteriores (Economist, 2009).

Esta generación que irrumpe en el mercado laboral es la conocida como Millennials, la cual, desde un punto de vista demográfico, está conformada por aquellos nacidos entre 1980 y 2000. Al respecto, Fry (2020) comenta que los Millennials han superado a los Boomers como la generación más grande en Estados Unidos (ésto según el último censo realizado en Estados Unidos) ya que para el 01 de julio de 2019, habría 72.1 millones de Millennials versus 71.6 millones de Boomers. Por su parte, según el reporte de Dossiner Net (2020) el informe realizado por la Agencia de big data Equifax revela que los Millennials representan el 33% de la población argentina al componerse esta cohorte por 12.4 millones de personas; también se debe tener en cuenta que según Urien (2013) los Millennials representan el 45% de la fuerza laboral argentina, desempeñando funciones en mandos medios e incluso posiciones de liderazgo.

Asímismo, en una investigación realizada por Great Place to Work se afirma que “la nueva generación piensa y actúa de forma diferente, lo que supone un verdadero reto para la gestión de recursos humanos” (Great Place to Work, 2016, párraf. 2).

Las mencionadas afirmaciones sugieren que existe una marcada diferencia en las características generales que identifican a las generaciones anteriores con este grupo de nuevos talentos en el entorno laboral, y que las organizaciones en la actualidad no están preparadas para responder a estas nuevas exigencias que parten de la diversidad de pensamiento y, por ende, de las distintas visiones que poseen los trabajadores al momento de desempeñar sus funciones.

Esta nueva estructura de pensamiento también impacta de forma directa la dinámica laboral que los Millennials tienen con sus pares y jefes y, en algunos casos, con sus subordinados. De hecho, producto de indagaciones realizadas para determinar el abordaje del tema del presente estudio, se puede afirmar que jefes que tienen a cargo a personal Millennials suelen expresar que éstos constituyen un grupo que demanda atención, reclama constante feedback y que fácilmente decide terminar la relación laboral e iniciar una nueva.

Justamente por lo anterior, vale la pena destacar que la dificultad que se le presenta a las organizaciones en el manejo de los Millennials afecta el compromiso que los empleados de esta generación puedan tener hacia la

empresa y, debido a que el compromiso está íntimamente ligado a conceptos como la permanencia y el rendimiento, el objeto de estudio de la presente investigación es un tema de interés para los profesionales de los Recursos Humanos.

Precisamente sobre este aspecto, la consultora Blessing-White (Abdul-Karim, 2017) sostiene que al menos un tercio de los empleados de todo el mundo no está comprometido con sus empresas. Al respecto, Hatum (2014) asevera que aquellos empleados que no están comprometidos no sólo están descontentos con su trabajo, sino que ocupan su tiempo exteriorizando su descontento minando lo que logran sus compañeros de trabajo que sí están comprometidos.

Esta situación podría representar una dificultad para los líderes de equipos que deben lidiar con un clima laboral incómodo y probablemente compañeros de trabajo enfrentados en cuanto a la opinión que tienen sobre las condiciones laborales en las que se desempeñan e incluso sobre la empresa en sí misma, todo esto a sabiendas de cómo un clima laboral inadecuado tiene fuertes efectos en el desenvolvimiento de un equipo de trabajo.

Particularmente en la empresa Schlumberger Argentina se pudo evidenciar una clara tendencia a la rotación por parte de los empleados considerados Millennials, a raíz de la puesta en marcha por parte de la empresa de un plan de Retiro Voluntario al cual se acogió el 20% de los empleados Millennials, pertenecientes a la Sede de Buenos Aires. Si bien la empresa de cierto modo avala la decisión tomada por estos jóvenes, ya que surge de una iniciativa de la propia organización impulsado por la crisis de la industria petrolera de los últimos años, esto no deja de ser problemático teniendo en cuenta que uno de los valores de la cultura de Schlumberger es la consideración hacia su gente, y donde se llevan a cabo importantes esfuerzos para capacitarlos continuamente.

Por su parte, la consultora internacional Deloitte, en su encuesta publicada en 2016, afirma que el 44% de los Millennials asegura que, si pudiese escoger, dejaría a su empleador actual en los próximos dos años, porcentaje que se eleva a 66% si el plazo es 2020, estadísticas que reflejan un fenómeno importante en

los integrantes de esta generación en cuanto al tiempo de permanencia que esperan tener en las organizaciones para las que trabajan (Deloitte, 2016, p.4).

De lo anterior se desprende entonces el hecho de que para las empresas uno de los principales factores negativos de esta rotación es el gasto. Al respecto, María Fernanda Álvarez Apá, gerente de People & Change de PwC Argentina (PwC Argentina, 2016, párraf.1) comenta que “el costo de perder un talento equivale de 6 a 24 sueldos mensuales” la misma agrega que suele tomarle seis meses a un empleado nuevo dominar los procedimientos necesarios para realizar sus tareas, pero que ocurre frecuentemente que renuncia algún tiempo después de cumplido ese lapso, momento en el cual la empresa debe iniciar otra búsqueda y esperar la adaptación de este nuevo talento.

Por otro lado, en un relevamiento realizado por PwC se determinó que sólo el 47% de las empresas argentinas consultadas reconocen trabajar especialmente en el desarrollo de estrategias con el fin de ofrecer verdaderas propuestas de valor a sus colaboradores, cifra que evidencia que no todas las organizaciones están creando acciones que atraigan a nuevos talentos, en especial a los pertenecientes a la generación Millennials, situación que ocurre a pesar de lo expuesto por Schein quien afirma que el estudio de las expectativas laborales permite descubrir aquello que los empleados buscan conseguir de su relación laboral, ayudando de ese modo a las organizaciones a prevenir el comportamiento de aquéllos y desarrollar prácticas de recursos humanos que permitan su adecuada retención (Schein, 1982, p.93).

Ahora bien, es importante indagar sobre la empresa a la que pertenecen los Millennials objeto de estudio. Se debe empezar por destacar entonces que Schlumberger Limited es una compañía de servicios y soluciones de tecnología para la industria internacional del Petróleo y Gas. Ofrece soluciones tecnológicas y de gestión de proyectos integrados que buscan optimizar el rendimiento de las reservas permitiendo a los clientes mejorar la eficiencia y la productividad de sus yacimientos.

Su estructura organizativa se encuentra dividida geográficamente en 5 zonas: América Land, América Offshore, Asia, Medio Oriente y Norte de África, Rusia y Asia Central; que a su vez se encuentran divididas en un total de 27

Geomercados. Schlumberger Argentina, por su parte, pertenece a la zona América Land y al Geomercado ABC, que incluye los países de Argentina, Bolivia y Chile, con base en Buenos Aires.

Schlumberger Argentina tiene más de 85 años operando en el país, en Neuquén, Mendoza, Chubut y Santa Cruz. Cuenta con más de 1.000 empleados, y 16 unidades de negocio, cada una de las cuales se especializa en un área de servicio diferente.

Los valores fundamentales de Schlumberger son:

- La gente, sus empleados son considerados su principal capital, quienes están comprometidos con sus clientes, se capacitan y crecen constantemente lo cual es clave para superar los más grandes obstáculos.
- La tecnología, ya que la empresa se fundó gracias a la invención y continúa creciendo, prosperando y liderando debido a la constante innovación y las prácticas de excelencia. Hoy en día están creando un futuro sustentable para la industria de la energía, a la vez que crean un mejor mundo para todos.
- Las ganancias, ya que la fortaleza financiera es lo que otorga independencia y recursos para tomar decisiones arriesgadas y llevar adelante innovaciones visionarias para futuro.

Por su parte el área de Recursos Humanos de Schlumberger en Argentina está dividida en cuatro (4) sub-áreas, en las que se desarrollan diferentes prácticas: Soporte, Transaccional, HR Recruiting y Laborales.

De lo mencionado se destaca la presencia del empleado como primera pieza en la escala de valores de la compañía y el reconocimiento de la importancia de la capacitación de éstos, seguido por una estructura de Recursos Humanos amplia que abarca las distintas funciones a fin de dar soluciones tanto a los empleados como a la empresa en las cuestiones relativas a su staff.

Con base en lo anterior, resulta entonces necesario que Schlumberger Argentina pueda identificar cuáles son las expectativas que poseen los jóvenes

Millennials que forman parte de su compañía sobre su vínculo de trabajo, así como indagar si hay visiones compartidas sobre el compromiso empresarial y cuáles son, de manera que puedan implementarse las estrategias adecuadas con el fin de extender los tiempos de permanencia de este grupo en la empresa.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se justifica en razones de tipo teórico, práctico, social, así como de formación en el rol de dirección de RRHH.

Ahora bien, la gestión del talento humano es una parte fundamental en la estructura organizacional de las empresas, no en vano suele estar presente, en casi todas ellas, todo un departamento dedicado a este fin. Desde esta disciplina se busca administrar el recurso humano de forma óptima para cumplir con los objetivos de la organización, pero de igual forma se pretende cubrir las necesidades laborales de sus miembros desde un aspecto no sólo legal sino también cultural.

En ese sentido, y tomando en cuenta que se estimó que para el año 2020 los Millennials representarían un tercio de la fuerza de trabajo mundial (Manpower Group, 2016), el estudio y comprensión de esta generación resulta imperioso para que dicha gestión del talento sea lo más efectiva posible y esté alineada con los objetivos trazados por la organización.

Como bien señala Chiavenato “en un ambiente de hipercompetitividad, sólo sobrevivirán las empresas ágiles y capaces de anticipar los cambios para inclinar a su favor el factor sorpresa” (Chiavenato, 2009, p.10). Premisa ésta que parece estar clara sólo para algunas organizaciones, aquellas que han dedicado recursos a estudiar a la Generación Millennial en busca de información que les permita entender sus acciones, pensamientos, valores y expectativas.

Esta investigación también toma relevancia teniendo en cuenta que para enero de 2021 Schlumberger Argentina en su Sede Buenos Aires tenía 51 empleados pertenecientes a la Generación Millennial por haber nacido entre 1981 y 1992, lo cual representa el 39, 53% de su población total.

En función de la necesidad anteriormente expuesta, el desarrollo del presente estudio sobre las expectativas y compromiso en el trabajo de jóvenes Millennials de la empresa Schlumberger Argentina en su sede en Buenos Aires, cobra importancia y se justifica desde el punto de vista conceptual y social, así como desde el aspecto relacionado con la gestión de recursos humanos y con el aprendizaje del rol profesional, perspectivas todas que se detallarán a continuación.

En primer término, como resultado de esta investigación, se expondrán definiciones y conceptos para caracterizar el perfil laboral del grupo objeto de estudio, lo cual abarca desde rasgos comunes relacionados con el compromiso hasta las expectativas laborales compartidas. Esto será un aporte teórico de valor para la descripción y análisis de las características que identifican las distintas generaciones.

Desde una perspectiva social, los resultados de esta indagación ayudarán a lograr la comprensión de los nuevos desafíos que se presentan en los entornos laborales de las sociedades propiciando así la creación de medidas innovadoras que permitan a éstas adaptarse a dichas exigencias de la manera más rápida y efectiva posible.

En el aspecto relacionado con la gestión de recursos humanos, los datos que arroje esta investigación servirán como guía en la preparación de todos aquellos involucrados en generar políticas y estrategias relacionadas con el capital humano. Asimismo, este estudio constituirá una contribución para las ciencias sociales, al ser la gestión de recursos humanos una importante área de esta rama.

Desde un punto de vista práctico concerniente al aprendizaje del rol profesional, los resultados de esta investigación serán útiles para poder anticipar las políticas y estrategias a implementar por la empresa Schlumberger Argentina, en especial desde el área de recursos humanos, y así gestionar este talento de manera óptima apuntando siempre al aprovechamiento máximo de los recursos tanto financieros como humanos.

De igual forma, la justificación del presente estudio se demuestra debido a que su realización apunta al desarrollo académico y profesional de la autora y de

los futuros investigadores que puedan consultarlo como antecedente a sus trabajos científicos tanto en el área de pregrado como en la de postgrado de las diferentes universidades del país.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general:

- Caracterizar el perfil laboral de los jóvenes Generación Millennial evaluados, en lo relativo a sus expectativas y compromiso laboral.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Identificar las expectativas laborales de los Millennials evaluados desde la teoría de Vroom, aplicando las técnicas de investigación construidas a tal efecto.
- Analizar la visión de compromiso organizacional que comparten los sujetos de la muestra, desde el modelo de Compromiso Multidimensional de Meyer.
- Describir la gestión de recursos humanos establecida por Schlumberger Argentina – Sede Buenos Aires para sus empleados Millennials, en relación a las variables en estudio.

1.4 RESULTADOS ESPERADOS

Esta investigación pretende aportar información tanto conceptual como empírica al área de los Recursos Humanos, así como al profesional en constante formación.

Asimismo, procurará diseñar una serie de estrategias dirigidas a alcanzar la satisfacción de expectativas laborales y el aumento de los niveles de compromiso organizacional de los jóvenes Millennials con las empresas, esto con la finalidad de enfrentar el desafío que representa para las mismas retener a este grupo parte de la fuerza laboral actual. Así mismo, aspira a ser una referencia en cuanto a políticas de reestructuración de los sistemas de gestión de talento implementados en distintas organizaciones, que tiendan a generar espacios de trabajo más atractivos y sustentables para los jóvenes talentos.

1.5 ESTRUCTURA GENERAL DE LA TESIS

El presente trabajo de investigación se estructura en cuatro capítulos que se señalan a continuación:

En el Capítulo I se plantea el problema de estudio, que se traduce en el hecho de que los integrantes de la generación Millennial a lo largo del tiempo han sido vistos como un grupo que demanda constante atención y retroalimentación y que presenta, en el aspecto laboral, un carácter volátil que lo puede llevar a rápidamente terminar una relación profesional, situación ésta que genera dificultades en el seno empresarial y que pone en evidencia la necesidad de que los encargados del área de Recursos Humanos determinen estrategias acertadas en el manejo de este importante grupo generacional.

De la inminente necesidad de la comprensión de las expectativas y compromiso en el trabajo de empleados Millennials, surgieron interrogantes que se fueron despejando en el transcurso de la investigación a través del desarrollo de cuatro capítulos.

De esta manera, en la primera parte del estudio denominada Capítulo I se expone su objetivo general que fue precisamente caracterizar el perfil laboral de los jóvenes Generación Millennial evaluados, en lo relativo a sus expectativas y compromiso laboral, así como los objetivos específicos dirigidos a definir los instrumentos de investigación de las variables en estudio y administrarlos; a identificar las expectativas laborales de los Millennials evaluados; a analizar la visión de compromiso organizacional que comparten los sujetos de la muestra y a describir la gestión de recursos humanos establecida por Schlumberger Argentina, sede Buenos Aires para sus empleados Millennials.

Asimismo, en este capítulo se justifica la realización de la investigación, tomando en cuenta que sus resultados servirán para orientar la preparación de la que deben ser objeto los integrantes de los Departamentos de Recursos Humanos de las empresas actuales en cuanto al diseño de políticas y estrategias que permitan el manejo óptimo de la fuerza laboral Millennial.

Además, se delimitó el estudio en espacio, tiempo y contenido: en el ámbito espacial se llevó a cabo en la empresa Schlumberger Argentina, con sede en Buenos

Aires; el problema se delimitó entre el año 2019 y 2020. En lo referente al contenido el estudio se ubicó en el campo del perfil y las expectativas laborales, así como del compromiso organizacional.

En el Capítulo II, Marco Teórico, se consideraron algunas investigaciones previas a este estudio cuyos contenidos ofrecieron orientación al mismo. De igual forma, se expusieron las bases teóricas que sustentaron los objetivos, tomando como punto de partida las consideraciones de Howe y Strauss (2007) Zemke, Raines, y Filipczak, (2013) y Mora (2017) en cuanto a los rasgos definitorios de la generación Millennial, así como las teorías de Ulrich (1996,2020) y Cortese (2019) en relación a la Gestión de Recursos Humanos.

Por otra parte, en el Capítulo III se presentan el diseño de la investigación, la población objeto de estudio, la técnica e instrumento de recolección de información, así como las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En adición, en el Capítulo IV se precisa el análisis y la discusión de los resultados obtenidos en esta investigación a través de las técnicas e instrumentos aplicados.

Finalmente, en las Conclusiones y Recomendaciones, se formulan las reflexiones finales y sugerencias fundamentadas en los resultados de la investigación. Se puede concluir que los Millennials objeto de estudio esperan de la organización: buen salario, ambiente de trabajo óptimo y retroalimentación. La empresa desarrolla el rol de Activista Creíble. Los Millennials estudiados son: tecnológicos, colectivos y priorizan el desarrollo de carrera. Se recomienda a la empresa diseñar e implementar políticas que acompañen a sus empleados en el trabajo remoto impuesto por la Pandemia.

Por último, se presentan las referencias bibliográficas que contemplan las obras consultadas para la realización del presente estudio, y como Anexo el texto de Encuesta y Entrevistas.

2. Marco conceptual y teórico

Durante el proceso de una investigación científica resulta fundamental la realización de una exhaustiva búsqueda sobre definiciones, clasificaciones y teorías que guarden relación con el tema central del estudio, razón por la cual es necesario construir un marco conceptual robusto que permita la comparación de los aportes de distintos autores y su aplicación a la problemática planteada. De esta manera, a los efectos de la presente investigación, en primer término es importante definir lo que se entiende por generaciones y cómo éstas son conceptualizadas y abordadas por diversos estudiosos de la materia, tarea que permitirá la comprensión del origen de los sujetos objeto de estudio.

2.1. CONCEPTOS DE GENERACIÓN

En ese sentido, La Real Academia Española define generación como el “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” (Real Academia Española, 2014).

Por su parte, Strauss y Howe (1991) son de los primeros autores en darse a la tarea de buscar un significado para el término generación. Para construir dicha definición abordan primero lo que se entiende por cohorte, entendiendo que ésta es una palabra derivada del latín que se usaba para ordenar por rango a los soldados. Luego en la sociedad moderna, cohorte es usada por los científicos para referirse a cualquier grupo de personas nacida en el mismo año, y “grupo cohorte” significa cualquier grupo amplio de personas nacidas en un lapso de tiempo determinado por años consecutivos (p.44).

Seguidamente, los autores hacen hincapié en la intención que tenían de diseñar una definición para el término “Generación” que fuera más allá de la palabra en forma abstracta y que al precisarla lo suficiente pudieran agrupar grupos de cohorte de la vida real en generaciones. Es así como nace la definición de Strauss y Howe (1991) del referido término: “es una cohorte cuya

longitud se aproxima al lapso de tiempo de una fase de la vida y cuyos límites son fijados por la personalidad de los compañeros” (p. 60); luego señalan que de esta definición surgen dos elementos claves: en primer lugar, la longitud de una cohorte generacional y en segundo lugar, la personalidad de los pares.

Por su parte Dimock (2017) considera que el estudio de las generaciones otorga la oportunidad de observar a las personas según el momento de su vida en el que se encuentren (sea un adulto joven, un padre de mediana edad o un retirado) y por su pertenencia en una cohorte de individuos que nacieron en una época similar.

Lo anterior demuestra entonces la importancia que tiene para el estudio científico, definir las fechas de inicio y fin de una generación de manera que se pueda identificar quienes pertenecen a una u otra según su año de nacimiento, y después indagar en las características y rasgos comunes entre los miembros de cada cohorte que finalmente dan forma a una personalidad colectiva.

Quienes también hacen referencia sobre cuál es el concepto de “Generación” son Zemke, Raines y Filipczak (2013), los autores comentan que los estudiosos del efecto de la población en la sociedad usan el término “cohorte” para referirse a las personas nacidas en el mismo lapso de tiempo y quienes comparten experiencias claves de vida, considerando que estos eventos personales pueden ser, por ejemplo, irse a la escuela por primera vez o alcanzar la pubertad, o también entrar al mismo tiempo a la fuerza de trabajo, a la universidad, al matrimonio, a la mediana edad o vejez (p. 21).

Zemke, Raines y Filipczak (2013) también disertan sobre cómo una generación se forma por la época en la que se encuentren y los gustos que compartan. Con respecto a la época, mencionan que la misma puede estar compuesta de una infinidad de circunstancias económicas, sociales, sociológicas y demográficas, así como de importantes eventos definitorios los cuales capturan la atención y emociones de miles de individuos durante una etapa formativa de sus vidas (p.22).

Lo anterior se evidencia, por ejemplo, cuando los miembros de una generación que alcanzan la mayoría de edad durante tiempos de escasez o de guerra piensan o actúan diferente que aquellos que nacieron y crecieron en épocas de paz y abundancia (p.20). Y por el otro lado, los gustos compartidos como la música que escuchan, los héroes que respetan y admiran, las pasiones con las que concuerdan o no, definen y dan forma a una generación (p.22).

2.2. TIPOS DE GENERACIONES

Ahora bien, entendiendo entonces que un grupo de personas que han nacido en el mismo periodo de tiempo pueden compartir visiones y valores sobre distintas cuestiones, especialmente acerca del trabajo, varios autores se han dado a la tarea de nombrar y describir las generaciones que han convivido en las últimas décadas.

En primer lugar, se cuenta con el aporte teórico de Strauss y Howe quienes en 1991 identificaron ocho generaciones que habían estado conviviendo hasta esa fecha: Missionary, Lost, GI, Silent, Boom, Generation X, Millennials y The Homeland Generation.

Por otra parte, Zemke, Raines y Filipczak (2013) se enfocan en caracterizar cinco generaciones que forman parte (en mayor o menor proporción) de la sociedad y del mercado laboral: Tradicionalistas, Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación 5.

Ofreciendo una mirada más local, Mora (2017) se da a la tarea de clasificar y describir a las generaciones coincidiendo con Zemke, Raines y Filipczak en cuanto a que son cinco pero teniendo más en cuenta las particulares de la sociedad argentina, motivo por el cual a los fines de esta investigación se tomará la clasificación establecida por la citada autora, la cual es la siguiente: Tradicionalistas, Baby Boomers, Generación X, Generación Y o Millennial y Generación Z.

- **Tradicionalistas (1900 y 1945):** Zemke, Raines y Filipczak (2013) mencionan que aunque muy pocos Tradicionalistas siguen trabajando, fueron ellos los que ayudaron a formar las bases para la manera en la que se manejan los negocios alrededor del mundo. En ese sentido, se podría considerar que dentro de esta categoría se encuentran los que Howe y Strauss (2007) denominaban GI y Silent.

De acuerdo a los citados autores, los **GI**, a pesar de que defendían el concepto de familia convencional, es la generación en la historia que peor se lleva con sus hijos. Estaban muy interesados en la vida cívica y se enfocaban más en las acciones y conductas que en los valores y las creencias. A principios de este siglo fueron honrados con monumentos, películas y libros. Se cree que aproximadamente la mitad de los que están aún vivos están bajo cuidado dependiente.

Así mismo, Howe y Strauss (2007) sostienen que los **Silent**, aunque aceptaron la institucional vida cívica y cultura convencional de los GI, se caracterizan por haberse convertido en los principales activistas de derechos civiles de Estados Unidos, rock and rollers, líderes pacifistas, feministas, abogados de interés público y mentores para jóvenes agitadores, a mediados de la década de los 60's. Como ancianos, se han centrado en la discusión, inclusión y proceso pero no en la acción decisiva.

En relación a este punto, Mora (2017) menciona que los integrantes de la generación Tradicionalista tienen una gran capacidad de ahorro, habilidad para vivir de forma más austera, lo cual se puede comprender por los diferentes contextos sociales y económicos que han tenido que afrontar. Además, son sumamente patriotas y nacionalistas, altamente educados y valoran las buenas costumbres, moral y los mandatos familiares.

En el ámbito laboral, agrega la citada autora, se caracterizan por dedicar gran parte de su tiempo al trabajo y por considerar que la elección de oficio o profesión es para toda la vida, razonamiento éste que explica el fuerte vínculo de lealtad y obediencia que entablan con quien fuese su referente o guía. De igual forma, ya que para ellos el retiro laboral es más una

recompensa a sus años de servicio y sacrificios, sus preocupaciones estuvieron puestas principalmente en el plan pensión futuro y no en las condiciones del trabajo que desempeñaban.

- **Baby Boomers (1946 y 1964):** Según Howe y Strauss (2007), los **Boom** fueron producto del positivismo post guerra y, a pesar de que el sentido de comunidad era fuerte, las generaciones más adultas estaban determinadas a criar jóvenes que nunca apoyarían a otro Hitler o Stalin. Ya en su adultez, proclamaron en voz alta su desprecio por los planos seculares de sus padres mientras se dedicaban a cultivar su vida interior, autoperfeccionamiento y más profundo sentido. Los mencionados autores destacan, como aspecto negativo de esta generación, que durante la juventud de los Boomers aumentaron los índices de delincuencia, abuso de sustancias y la toma de riesgos sexuales mientras el logro y los puntajes académicos caían.

Zemke, Raines y Filipczak (2013) manifiestan que a los Boomers les preocupa que haya participación y ánimo en el lugar de trabajo, así como la incorporación de corazón y humanidad. También les interesa crear un espacio de igualdad, después de todo, ellos son la generación de los derechos civiles, el empoderamiento y la valoración de la diversidad.

Por su parte, Mora (2017) destaca que específicamente entre 1946 y 1954 hubo una verdadera explosión demográfica donde se registraron 76.000 millones de nacimientos alrededor del mundo, en parte como consecuencia de la posguerra, lo cual a su vez trajo consigo una importante oferta laboral y fuerte presencia del consumo. Particularmente en la Argentina, comenta la autora que “el advenimiento de los sindicatos y el voto femenino captan, a la vez que reproducen grandes cambios políticos y laborales” (p.24).

De esta manera, sobre el aspecto laboral se considera a los Baby Boomers ambiciosos por competir y a la vez liderar, por lo que no se busca el balance entre la vida personal y el trabajo siendo que lo deseado es obtener poder y alcanzar la máxima jerarquía posible. Contrario a la generación que les

precede, no tienen como objetivo el retiro y ven el trabajo como una forma de continuar en actividad.

- **Generación X (1970 y 1980):** Con relación a la Generación X, Mora (2017) comenta que esta generación nació en un contexto internacional marcado por el fin de la Guerra Fría, el surgimiento de la Unión Europea y, específicamente en Latinoamérica, la creación del Mercado Común del Sur, conocido por sus siglas MERCOSUR. Resalta la autora que quizás por esto se considera a los X como “ciudadanos del mundo”, tomando en cuenta que en estos tiempos los efectos de la globalización empiezan a notarse y, por ende, a tener un impacto en los ritmos de vida de esta generación.

Howe y Strauss (2007) aseveran que los Xs aprendieron desde el principio a desconfiar de las instituciones, empezando por la familia, esto debido a que, ya en la edad adulta, su mundo fue sacudido por la revolución sexual y la separación de las familias a causa del aumento de los divorcios.

En el aspecto laboral, afirman los citados teóricos, al parecer prefieren la agencia libre a la lealtad corporativa, y tres de cada cinco dicen que algún día quieren llegar a ser su propio jefe. Esto explicaría por qué para 2007 eran la generación empresarial más grande en la historia de los Estados Unidos, contando con inteligencia para la alta tecnología, razón por la cual se cree que la capacidad de mercado que tienen ha ayudado a esta nación a prosperar en la era de la globalización. Como dato curioso, los autores mencionan que de todas las generaciones nacidas en el siglo XX, ésta incluye la mayor cantidad de inmigrantes.

Por su parte, Zemke, Raines y Filipczak (2013) consideran que los Xs son arriesgados y con esto han redefinido lo que significa tener actitud. Como padres son protectores por lo que dejarían todo para atender a sus hijos mientras que como individuos, los Xs son positivos sobre su futuro personal pero negativos sobre el futuro de su generación.

Continúan afirmando que, aunque inicialmente fueron admirados por ser adeptos tecnológicos, listos e ingeniosos y dispuestos a trabajar todo el día

en un emprendimiento de internet, son la generación “hágalo usted mismo” por lo que están acostumbrados a vivir y trabajar en términos de gestión de proyectos, así como a la poca o nula supervisión. Están contentos sentados en un cubículo (aunque se van a quejar de eso) haciendo el trabajo, sin embargo, tienen muy claro el significado de la palabra balance y en sus vidas el trabajo es trabajo, y trabajan para vivir, no viven para trabajar.

En el ámbito educativo, explica Mora (2017), sobre ellos se puede decir que se les hizo natural estudiar y trabajar al mismo tiempo por considerarse el progreso laboral una suma de ambas cuestiones. Por otra parte, en el trabajo, se observa una tendencia a la autogestión, independencia, autonomía; y es donde se genera la ruptura del paradigma del “trabajo para toda la vida”, ya que ellos van a cambiar de trabajo todas las veces que sea necesario, pero mantenimiento como fin el de alcanzar éxito y adquirir estatus, lo cual va a ser cónsono con esas decisiones de cambios laborales. Se observa también cómo va surgiendo el perfil de mujeres profesionales que deciden dejar a un lado la maternidad para dedicarse a un proyecto laboral.

- **Generación Y o Millennial (1981-1992):** En este punto es importante mencionar que, en función de la lectura realizada, resultó pertinente para la investigadora delimitar la franja etaria de la generación Millennial de acuerdo con la clasificación aportada por Mora (2017), quien los identifica como aquellos nacidos entre 1981 y 1992. A esta generación también se les conoce como la generación “¿por qué?”, al referirse a lo críticos que son antes las cosas, y como “Millennials” por haber nacido junto al tercer milenio.

Para Montes (2017) resulta importante para los managers, emprendedores, y líderes de organizaciones entender, aceptar y aprovechar las ventajas de esta generación ya que estima que para el año 2030 representarán el 75% de la fuerza de trabajo mundial. Para el autor, muchos líderes de compañías tienen poca experiencia trabajando con Millennials lo cual sumado a los comentarios negativos que han escuchado sobre cómo son en el entorno

laboral, hacen que sientan nervios por incluir a uno de estos jóvenes a sus equipos e incluso eviten a toda costa hacerlo.

Como se verá más adelante, el contexto histórico en el cual un grupo de individuos crece resulta importante para su formación por lo que el ataque terrorista a las Torres Gemelas el 11 de septiembre de 2001, el auge de las PC en el hogar así como la crisis económica en Argentina de 2001 (Pozzi, 2013,), representan hitos importantes que marcaron a los Millennials.

Para Zemke, Raines, y Filipczak (2013) entender cómo fue la infancia de los Millennials también es clave para comprenderlos, y allí surge sin duda alguna el rol de sus padres quienes se ven a sí mismos como devotos guardianes debido a que han hecho muchos sacrificios para llevar a sus hijos a la adultez. Quizás esta entrega es la razón por la que muchos en esta generación ven a sus padres como héroes y recurren a sus consejos al momento de tomar decisiones importantes.

Montes (2017) también analiza la conexión que hay entre una particularidad en la crianza de los Millennials con un comportamiento observado en el sitio de trabajo, específicamente la relevancia que se les dio en los años de escuela al sólo hecho de participar, sin importar quien gane o pierda, lo cual a su juicio condujo a que los Millennials sean mejores trabajando en equipo que generaciones predecesoras.

No obstante, autores como Lago (2013) creen que los Millennials perciben el mundo empresarial como “perverso” y necesitan obtener algo a cambio ya sea dinero, contactos, experiencias o posibilidad de crecimiento; temen perder la libertad por lo que prefieren usar términos como “proyectos profesionales” donde ellos mismos establecen sus metas, plazos y acciones a seguir siendo la empresa un mero medio para conseguirlo.

Y precisamente, por constituir esta generación el objeto de estudio de la presente investigación, más adelante se profundizará en sus características a partir de la visión de distintos autores especializados en la materia.

- **Generación Z (1993-2000):** Pew Research Center ha estado estudiando a los Millennials por décadas, según indica Dimock (2019), por lo que en 2018 decidieron que era momento de determinar el punto de quiebre entre éstos y la siguiente generación. Para ellos, la generación Millennial termina en 1996 por lo que los nacidos a partir de 1997 pertenecen a una nueva cohorte.

Y aunque hubo dudas sobre cómo nombrarlos debido a que para 2019 los primeros de esta creciente generación apenas estaban llegando a los 22 años, el término “GEN Z” o Generación Z ha tomado popularidad en la cultura y el periodismo, a pesar de que no hay un método o proceso científico para determinar el nombre de una generación, por los momentos es claramente Generación Z.

Pero volviendo al análisis de cuándo se considera es la fecha de inicio de esta generación, resulta interesante el estudio realizado por The Center for Generational Kinetics (2020) para definir que el nacimiento de la generación Z ocurre desde 1996. Y la razón detrás de ello es que el último evento importante y definitorio para los Millennials fue el 11 de septiembre de 2001; aquellos nacidos después del 1996 no recuerdan este evento de primera mano, por lo que según ellos, si no lo recuerdas no eres Millennial. Y por último, dando una mirada más local, Mora (2017), considera que los Z son los nacidos entre 1993 y 2000.

En relación a las características de la Generación Z, Dimock (2019) menciona como principal rasgo la tecnología y, en particular, la rápida evolución de los medios para comunicarse e interactuar. En ese sentido, mientras que para los Millennials los dispositivos móviles, las redes sociales, el entretenimiento bajo demanda, la conectividad constante son factores a los que se han adaptado a medida que han crecido, para los Z éstos han sido parte de sus vidas desde el inicio.

Por su parte, Stillman and Stillman (2017) han establecido 7 rasgos clave para entender a esta generación:

- 1 Phigital: al ser la primera generación en nacer en un mundo donde cada aspecto físico, como los espacios o las personas, tienen su equivalente digital, para ellos el mundo real y el mundo virtual están naturalmente sobre puestos. En torno a esto, Mora (2017) asegura que para ellos “la línea entre el mundo real y el mundo virtual es cada vez más difusa” (p. 31).
- 2 Hiper customizados: tienen una habilidad para customizarlo todo, lo cual ha generado una percepción de que ellos están en conexión íntima con sus deseos y conductas. Resulta interesante que el 56% de los Z preferirían crear su propia descripción de puesto en vez de recibir una genérica.
- 3 Realistas: son de pensamiento pragmático cuando se trata de planear y prepararse para el futuro, lo cual puede deberse a que crecieron con las consecuencias del 11 de septiembre, con el terrorismo como parte de su cotidianidad, sumado a una fuerte recesión en los primeros años.
- 4 FOMO: por las siglas en inglés “Fear of missing out” o “Miedo a perderse de algo”. Es precisamente de lo que sufren los Z, miedo a quedar fuera de todas las tendencias o competiciones, lo que hará que sean muy competitivos para mantenerse en el tope. En el trabajo, esto puede ser una mala noticia ya que los Z se estarán siempre preocupando por no avanzar lo suficientemente rápido y en la dirección que creen correcta.
- 5 Weconomist: esta generación sólo conoce el mundo de la economía compartida, desde Uber hasta Airbnb. En el sitio de trabajo van a forzar las barreras internas y externas que impidan aprovechar la colectividad en nuevas, convenientes y más rentables formas de trabajo.
- 6 DIY: por las siglas en inglés “Do it your self”, lo cual significa en español “hazlo tú mismo”. Se refiere a que los Z creen que pueden hacer todo ellos mismos, ya que han crecido con plataformas como YouTube donde se puede aprender a hacer prácticamente todo. Y a propósito de YouTube, Mora (2017) destaca que con esta plataforma nacen los llamados *youtubers*, quienes se dan a conocer por crear y compartir videos hechos por ellos mismos (aunque este contenido pueda resultar irrelevante para generaciones mayores), y así se han convertido en los nuevos referentes para esta cohorte.

- 7 Altamente motivados al logro: el 72% de los Z dice que son competitivos con personas que hacen su mismo trabajo. Esto da cuenta del nivel de motivación y ganas por alcanzar logros. El reto será para las compañías, las cuales tendrán que convencer a esta generación de que pertenecen a un equipo ganador.

Mora (2017) resalta que el ámbito laboral esta generación poco a poco está ingresando a la economía laboral formal aunque mayormente lo hace en posiciones junior, por lo que es muy reciente para caracterizarlos en este aspecto. Sin embargo, se espera que “potencien las características que representan a sus antecesores, como el respeto por la diversidad y el medioambiente, el trabajo colaborativo y en red, la justicia como valor, y el trabajar en algo que les guste y les dé sentido a sus vidas” (p. 31).

Con el propósito de ofrecer una visión puntual y clara de la clasificación de generaciones tomada en cuenta en la presente investigación, resulta necesario resumir y contrastar los eventos que marcaron a cada una de ellas y los rasgos más comunes que cada grupo muestra en el entorno laboral en el *Cuadro* siguiente:

	Tradicionalistas	Boomers	Xes	Millennials	Z
Nacidos en	1900 - 1945	1946 - 1964	1970 – 1980	1981 – 1992	1993 - 2000
Eventos que los definen	Guerra de Hiroshima	Advenimiento de los sindicatos	Revolución sexual	Auge de las PC	Redes sociales
	Fin de la II Guerra Mundial	Voto Femenino	Fin de la Guerra Fría	11 de septiembre	Conflicto EU
	Fundación de Naciones Unidas	Hombre a la luna	MERCOSUR	Crisis argentina del 2001	Movimiento “Me too”
Rasgos laborales	Lealtad	No balance vida personal / trabajo	Agentes libres	Necesidad de retroalimentación	Hyper customizados
	Obediencia	Desean poder, escalar jerarquías	Autogestión	Confían en sí mismos	Altamente competitivos

	Dedican gran parte de su vida al trabajo	No aspiran al retiro	Poca supervisión	Aprecian el trabajo el equipo	Colectividad
	Profesión para toda la vida	Trabajo para continuar activos	Balance vida personal /trabajo	Habilidades multitasking	Realistas
	Pensión a futuro	Pueden poner el proceso antes que los resultados	Cambian de trabajo	Adaptables al cambio	Irreverentes

Fuente: Cuadro basado en Howe y Strauss (2007), Zemke, Raines y Filipczak (2013) Pozzi (2013), Mora (2017), Stillman and Stillman (2017), Dimock (2019).

2.3. LA GESTIÓN INTERGENERACIONAL

Este término se refiere a la forma en que los gerentes de las organizaciones manejan las diferencias generacionales de los integrantes del personal que tengan bajo su supervisión, esto partiendo del hecho de que en las empresas argentinas, al menos en una buena parte, existen trabajadores de distintas edades y, por tanto, con distintas percepciones al momento de desarrollar una actividad.

Como menciona Lago (2013), si bien esta coexistencia de colaboradores de distintas generaciones no es algo nuevo, en el mercado laboral actual ocurre que los empleados “se jubilan cada día más tarde, los jóvenes asumen puestos directivos a más temprana edad y las jerarquías son cada día más flexibles”, por lo que en el entorno laboral se cruzan a la vez que conviven los valores y creencias intrínsecas de cada generación lo cual puede generar fricciones y problemas para mantener un buen ambiente de trabajo.

Se considera que las citadas características que diferencian a las cinco generaciones estudiadas pudieran generar situaciones de conflicto en las organizaciones que requieran la intervención oportuna de un gerente informado acerca de las particularidades de los distintos grupos etarios, sin embargo, para Zemke, Raines, y Filipczak (2013) estas diferencias parecen no ser abordadas en las organizaciones de una forma constructiva al asumir que es algo irreparable, lo

cual al escalar puede causar tensión y llevar a conflictos innecesarios entre los empleados.

Para los citados autores, el conflicto entre los miembros de las distintas generaciones que comparten el lugar de trabajo está presente y se puede oír libremente en entornos no laborales como un bar durante un “happy hour” o en publicaciones de Facebook, Twitter o blogs de Tumblr con frases como: “no tienen ética de trabajo”, “ella quiere reunirse con el gerente superior para obtener una retroalimentación”, ¿enviaste la solicitud de reunión por email? Yo solo reviso mi correo una vez por semana.

Se cree entonces necesario que las organizaciones gestionen con éxito la diversidad de individuos que tienen en sus equipos, “para lograr inclusión, integración, aprendizaje, y finalmente crecimiento, tanto profesional de los empleados como económico de las empresas” (Lago, 2013, p. 103).

Para lograr esto, Lago (2013) propone una estrategia basada en tres puntos:

- 1 Liderazgo necesario: corresponde a aquellos que se encuentren en posición de liderazgo manejar las distintas visiones, creencias y valores de los miembros de equipo de trabajo, por lo que es necesario reflexionar sobre los aspectos que forman parte del proceso de gestión de la diversidad. El primer paso para ello es el reconocimiento de dicha diversidad, a la vez que se crean espacios comunes donde todos puedan expresar sus ideas sin importar a que generación pertenezcan.

El liderazgo debe entonces ponerse a la altura de las circunstancias y para ello se requiere que sea:

- Consciente de la diversidad que hay y de lo fundamental que es crear un clima laboral acorde a ello.
- Situacional, debido a que cada líder y cada proceso es el resultado de un contexto particular.

- Voluntario, sin imposiciones de terceros y siempre partiendo de la absoluta creencia de que es la única opción que existe para manejar este escenario.
- Finalista, es decir que persiga una finalidad o propósito, por ende debe tener en cuenta expectativas de logros concretos y medibles.

Teniendo la antes mencionada diversidad no sólo de edades sino de preferencias en cuanto a estilos de vida, necesidades familiares y demás valores, los líderes deben asimilar la necesidad de poner en práctica nuevas y diversas políticas, así como prácticas en pro de atender las necesidades de sus empleados de equilibrar el mundo personal y el laboral.

Para el autor, es necesario entonces elaborar e implementar prácticas organizacionales que comprometan a todos los empleados, para lo cual brinda las siguientes premisas de gestión:

- a “Interactuar con personas, no títulos
- b Valorar el talento, no las funciones
- c La fuente del respeto es la experiencia: no es la edad
- d La comunicación genera familiaridad y rompe con los prejuicios
- e La confianza en el otro proviene de la familiaridad”. (Lago, 2013, p. 104).

- 2 Política de retención: una de las primeras cuestiones a tener en cuenta es que se deben establecer políticas de retención inclusivas, es decir que tomen en cuenta a todos los grupos de edades, para así garantizar una mayor rentabilidad en las inversiones en recursos humanos que la empresa haya realizado.

Ahora bien, se deben estudiar a profundidad las particularidades de la empresa así como las del mercado en el que actúa, esto con el fin de identificar cada uno de los factores involucrados en esta situación y poder luego diseñar y gestionar un plan de retención personalizado,

donde también se tome en cuenta si se trata de una organización madura, en crecimiento o una de consumo masivo o tecnológica.

Si bien lo anterior, es importante tener presente que muy a pesar de los esfuerzos que la organización pueda hacer para establecer un clima laboral agradable, con condiciones óptimas para todos los grupos etarios, no podrá evitar que a sus empleados se les presenten oportunidades que resulten atractivas ya que el mercado es el que determina el movimiento de los empleados.

- 3 Valor de aprendizaje mutuo: a través del reconocimiento del valor que cada generación posee y de cómo el colectivo puede enriquecerse con las diferentes visiones y conocimiento que cada uno aporta se puede mantener y transformar el capital intelectual de una organización.

En este sentido, se cree que el intercambio de conocimiento intergeneracional es fundamental para crear espacios de enriquecimiento, donde las generaciones anteriores puedan transmitir su experiencia, madurez, ética de trabajo y los jóvenes su creatividad, nuevas ideas, empuje así como conocimiento, dando como resultado mayor dinamismo en la empresa.

Pero para poner en práctica todo lo anterior se debe primero conocer a estos grupos que ahora colidan en el entorno de trabajo, por lo que según Lasso (2015) es necesario el estudio científico de la generación Millennial para dar una mirada profesional desprovista de los prejuicios o juicios de valor usualmente hechos por los miembros de generaciones anteriores.

2.4. GENERACIÓN MILLENNIAL O Y:

El concepto de la Generación Y o Millennial ha sido desarrollado por varios autores quienes a su criterio han definido distintas fechas de inicio y fin de este grupo de personas, por lo que no hay exactitud en cuanto a los periodos de tiempo que abarca. Strauss y Howe (1991) consideran que esta generación va desde 1982 hasta 2003; Stein (2013) quien acuñó el término en la revista Time, identificó a los Millennials como los nacidos entre 1980 y 2000 (párr. 3).

Pero como se señaló anteriormente, en el presente estudio se tomó como referencia el periodo establecido por Mora (2017), es decir, de 1981 a 1992.

2.4.1 Contexto histórico

Ahora bien, con el fin de comprender un poco más a este grupo de individuos, resulta importante contextualizar el tiempo en el que nacieron y crecieron y, por ende, los hechos o eventos trascendentales que impactaron su época. La razón por la cual este análisis es valioso es porque, como marcan Howe y Strauss (2007), los eventos históricos modelan la vida de los miembros de una generación, pero lo hacen de forma muy diferente y eso será de acuerdo con la fase de la vida en la que se encuentren estos individuos en el momento.

También Cuesta, Ibañez, Tagliabue y Zangaro (2009) resaltan la importancia de este análisis, al considerar que los eventos que ocurren durante una época impactan directamente en la forma de percibir y comprender la realidad y, por tanto, en el comportamiento que los individuos parte de una generación adoptan.

En ese sentido, resulta pertinente comenzar plasmando el aporte de Zemke, Raines, y Filipczak (2013), quienes identifican como eventos que marcaron esta generación en la sociedad norteamericana: La caída del muro de Berlín, el fin de la Guerra Fría, el bombardeo en Oklahoma City, los hechos del 11 de Septiembre en New York, la masacre de Columbine, la Guerra contra el terrorismo – Iraq y Afganistán, La Gran Recesión, la Toma de Wall Street, el Huracán Katrina y el Tsunami en el Sudeste de Asia.

Todos estos eventos terriblemente violentos al parecer causaron que la colectividad (principalmente norteamericana pero también mundial) volviera el foco al hogar y la familia y, especialmente los Millennials, tradujeron el horror de esta violencia y los desastres naturales ocurridos como un llamado al compromiso cívico y la acción colectiva.

Quizás por ello, sociólogos han descrito a los Millennials como la generación con mayor conciencia cívica, lo cual se relaciona con la marcada

tendencia a participar en labores comunitarias voluntarias, incluso desde los años de escuela secundaria, así como en organizaciones activistas de causas sociales y políticas. Justamente en el marco político, se le atribuye a los Millennials un rol preponderante en la histórica elección en el año 2008 de Barack Obama, el primer presidente de raza negra de los Estados Unidos.

En la Argentina, la Generación Y “son hijos de la democracia, de la introducción masiva de la PC en el hogar, del MSN, de las redes sociales, de la crisis del 2001 y del impacto de esta última en la vida de sus padres y por extensión en sus hogares. Han visto las consecuencias de los despidos, del corralito, el incremento de la tasa de divorcio, la cultura del servicio, entre varios otros hechos (Lehmann, 2011)” (Pozzi, 2013, p. 25).

Por su parte, Cuesta, Ibañez, Tagliabue y Zangaro (2009) denominan estos acontecimientos como Eventos Significativos Generacionales (ESG) y consideran que en Argentina los hechos históricos que marcaron a esta generación son (en orden cronológico) “la apertura democrática en 1983, la crisis e hiperinflación en 1989, la explosión del uso de PC compatibles en 1990, el neoliberalismo en 1991, los atentados terroristas a la Embajada de Israel en 1992 y a la Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA) en 1994, la accesibilidad a Windows 95 e Internet, el gobierno de la Alianza en 1999, el MSN globalizado en 2000 y la crisis del neoliberalismo junto con la caída de las Torres gemelas en 2001” (p. 129).

Es importante destacar que tanto en la sociedad norteamericana como en la argentina se repiten hechos históricos con contenido bélico y/o violento y en particular el 11 de septiembre de 2001, suceso que tuvo un impacto generacional más global debido a la tecnología y al alcance internacional que los medios de comunicación tenían para la época.

Estos ejemplos de eventos que han formado a los integrantes de la Generación Millennial, particularmente en la Argentina, pueden dar sentido a muchos de los puntos de vista que tienen éstos sobre la sociedad, el trabajo, y el rol que deben ocupar en estos espacios, pero eso será un punto en el que se ahondará más adelante.

2.4.2 Percepciones acerca de los Millennials

En la búsqueda por identificar y entender el comportamiento de los Millennials en los distintos entornos en los que se manejan, han surgido numerosos adjetivos y conceptos para describirlos, así como conductas y actitudes que se les atribuyen, lo cual ha creado una percepción vastamente difundida en distintos medios formales (libros, artículos de revistas, estudios) como informales o digitales (Facebook, Twitter, Blogs, etc.). Resulta entonces relevante para esta investigación analizar cómo han sido presentados los Millennials desde distintas y contrapuestas miradas.

Kadokia (2017) destaca que alrededor de los años 2000 se podían encontrar comentarios negativos sobre estos individuos en todos los medios, lo cual para ella no estaba alineado con la realidad. A raíz de esto, la autora se dio a la tarea de investigar acerca de la percepción que se tiene sobre los Millennials en el lugar de trabajo, por qué existe y cómo se debería actuar ante esto.

En ese sentido, comenta que entre los resultados de sus indagaciones se evidenció cómo muchas personas (incluyendo altos líderes de organizaciones) presentan una tendencia a transformar las interacciones que tienen con los Millennials en experiencias negativas lo cual provoca que ideas equivocadas sobre ellos se hayan arraigado en lo profundo de las organizaciones, incluyendo en los niveles gerenciales donde se toman las decisiones que forman a las empresas.

Las llamadas ideas erróneas o mitos sobre los integrantes de la Generación Y no surgieron tan pronto como se pensaría. Inicialmente las teorías sobre ellos fueron presentadas por investigadores altamente calificados como por ejemplo, Howe y Strauss quienes, como ya se conoce, fueron de los primeros analistas generacionales en ganar popularidad y quienes además trajeron una visión altamente positiva de los Millennials. Para estos autores, los Millennials tienen el potencial para ser la próxima gran generación al considerar que están totalmente preparados para aceptar retos, cumplir las

expectativas puestas por las generaciones anteriores y triunfar sobre cualquier obstáculo que pudiera presentárseles (Howe y Strauss, 2000).

Sin embargo, más adelante otros investigadores popularizaron aspectos negativos de esta generación como Bauerlein (2008) autor del libro “La Generación más Tonta. Como la era digital estupidiza a los jóvenes americanos y pone en riesgo nuestro futuro”. En la obra el autor concluye, entre otras cosas, que los jóvenes de Estados Unidos no saben prácticamente nada sobre historia y política, lo cual se explica con el desprecio descarado que han desarrollado por los libros y la lectura (Bauerlein, 2008).

También lo hizo la revista Time con el notorio artículo de 2013 titulado “The Me Me Generation” en cuyo contenido se afirma que tienen los datos para demostrar que los Millennials son: perezosos, merecedores, narcisistas, egoístas, superficiales, engreídos y no respetan la autoridad. Pero también se asevera que los Millennials son amables y positivos, aceptan más las diferencias entre las personas (no sólo las raciales, sexuales o de género) y tienen la habilidad de usar sus ventajas competitivas para negociar mejores contratos de trabajo con las empresas, de estilo tradicional, a las que aún deciden unirse (Stein, 2013).

Tantas opiniones y muchas de ellas contrapuestas, sin duda impulsan el debate y generan un mayor interés por estudiar a estos individuos para lograr determinar realmente cuáles son sus características compartidas y cómo deben entonces las organizaciones abordar los retos que se presentan actualmente en la gestión del talento Millennial, lo cual abarca desde cómo atraer este talento, cumplir sus expectativas, obtener el mayor rendimiento para la consecución de los objetivos y lograr retenerlos dentro de la organización.

2.4.3 Caracterización de los Millennials:

A los fines de construir un patrón de comportamiento Millennial en el ámbito social, se puntualizarán las características, actitudes, preferencias y

demás particularidades que se ven reflejadas en el ámbito social, educativo y laboral.

- **Perfil Social:** Zemke, Raines, y Filipczak (2013) realizan un extenso estudio sobre las características de las generaciones en Estados Unidos. En dicho estudio identifican como valores fundamentales de los Millennials: el optimismo, el deber civil, la confianza, el sentido de logro, la sociabilidad, y la diversidad.

En esta obra se abordan los primeros años de la vida de los Millennials, y se afirma que durante su niñez ellos tenían horarios y cronogramas saturados de actividades más que cualquier otra generación, y que sus padres y profesores manejaban sus agendas dejándoles muy poco tiempo libre. Luego en su adolescencia, fueron la primera generación en la que el trabajo comunitario era clave para acceder a una universidad, o en algunos casos era obligatorio para culminar el nivel secundario, esto repercutió en que fueran la generación con más conciencia cívica, incluso se podría decir que el trabajo comunitario es parte de su ADN.

En cuanto a la relación con sus padres, el estudio destaca en primer lugar la protección hacia los jóvenes Millennials por parte de sus padres: apoyados por un lado en la tecnología desde donde se crearon, por ejemplo, nuevos dispositivos con GPS que permiten ubicar a sus adolescentes mientras manejan. Pero mucho antes de la adolescencia se evidencia esta tendencia a la protección, lo cual en otras generaciones era algo bastante dejado de lado: desde el uso de cascos mientras se maneja bicicleta o juega algún deporte como hockey, hasta la defensa de su salud psicológica y emocional, con políticas de tolerancia cero al “bullying” en las escuelas y el acompañamiento de los padres a sus actividades escolares y extracurriculares. Esto devino en el término “Helicopter parents” o “Padres helicóptero”.

Por su parte Mora (2017) destaca como los Millennials crecieron opinando y participando en las decisiones familiares, sin embargo aprendieron de sus predecesores (la Generación X) a no tener una excesiva confianza en sí

mismos por lo que se presentan pragmáticos, especialmente ante la posibilidad de llevar a cabo acciones que puedan transformar el mundo que les rodea. Ahondando en estas dinámicas familiares, resulta interesante la dicotomía que la autora plantea en la actitud que los Millennials tienen frente a sus padres (muchos de ellos Baby Boomers) y cómo han preferido permanecer mayor tiempo en la comodidad del hogar familiar manteniendo prácticas infantiles, pero esperando ser vistos y tratados como los adultos que son.

En otro espectro de la relación de los Millennials con sus padres, Zemke, Raines, y Filipczak (2013) comentan que en esta generación la interacción con sus padres se convirtió en más igualitaria y menos jerárquica, casi como amigos; sin embargo, ellos los respetan y acuden a sus padres por consejos incluso relacionados con el trabajo, no por ser infantiles o negarse a crecer sino porque existe un nivel de respeto mutuo.

Mucho se ha dicho sobre los Millennials y la tecnología, y ciertamente para ellos este mundo es tan natural como el aire ya que buena porción de esta cohorte puede ser considerada como nativos digitales (Zemke, Raines, y Filipczak, 2013).

Así mismo, ellos presenciaron en 1998 la creación de Google, la llegada de Skype en 2003 y en ese mismo año la posibilidad de crear páginas web de manera fácil con la compra de Blogger por parte de Google; luego entre los años 2003 y 2009 ocurre la explosión de las redes sociales con la aparición de Facebook, Hi5, LinkedIn, My Space y Twitter. Importante destacar por su impacto en la sociedad, la llegada del iPhone en 2007 y del iPad en 2010, se considera que ambos dispositivos dieron apertura a la era post computadora (Bautista, 2015).

Todo este contexto de hiperconectividad explica la tendencia digital de estos individuos y cómo progresivamente ha ido permeando todos los aspectos de su vida, del que por supuesto no escapa el social porque, como indican Howe y Strauss (2007) por ser la primera generación en crecer con tecnología digital móvil esperan una interacción constante con sus pares en

maneras que hubiera sido inimaginables para generaciones anteriores y además desarrollan nuevos estándares en redes sociales e identifican un rango claro de actitudes y conductas aceptables en línea.

Una de estas conductas es la “extimidad”, concepto abordado por Mora (2017), el cual habla sobre la necesidad que tienen las personas de transferir su propio mundo interior al mundo exterior (que para los Millennials se encuentra también en lo virtual) con la finalidad de salir del entorno familiar o social habitual. Es entonces cuando entran en juego las redes sociales y la importancia que tiene para los Millennials en la interacción diaria con sus pares, para quienes “es clave la imagen que logran reproducir en los demás, el modo en que se los ve los define como personas” (p. 29).

- **Perfil educativo:** Resulta significativo para esta investigación analizar la manera en la que aprenden y procesan la información estos individuos, así como las preferencias y ópticas que tienen en torno al ámbito educativo. Por un lado para las empresas, y en particular, para los responsables de captar nuevos talentos es importante conocer las tendencias a nivel educativo de este grupo de potenciales empleados para así poder adaptar sus estándares de reclutamiento y selección a las realidades del mercado; y por otro lado, para diseñar apropiadamente los planes de capacitación, coaching, mentoring y demás herramientas de aprendizaje a brindar a sus empleados.

Para Lasso (2015), los Millennials no aprenden en base a patrones estáticos como lo hacían sus predecesores, sino que lo hacen por asociación de ideas, o lo que se conoce como aprendizaje lateral. Aunado a ello, “se preocupan por investigar y descubrir cómo hacer las cosas sin esperar que alguien les explique cómo hay que hacerlo” (p. 21).

Bautista (2015) también aborda las formas de aprendizaje y sobre esto asegura que necesitan entornos dinámicos que les ayude a digerir la información, por lo que se cree que aprenden mejor a través de relatos e historias (que pueden ser reales o ficticias), en espacios físicos que inviten

a la creatividad con mobiliario flexible y adaptable a las necesidades del presente.

De igual manera, se observa que los Millennials no limitan el uso de la tecnología (y en particular del Internet) al ámbito social sino que también lo integran en sus procesos educativos, ya que como señalan Zemke, Raines, y Filipczak (2013) la forma en la que piensan y procesan la información es muy diferente a generaciones anteriores, porque ellos no simplemente navegan en el internet, viven en él y lo siguen.

Así mismo, dentro del perfil educativo de los integrantes de la Generación Y es importante acentuar la relación de éstos con los estudios formales y la capacitación. Para ello, vale la pena destacar que en un estudio realizado por el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina en el año 2017, se determinó que más de la mitad de los Millennials, que forman parte de las empresas argentinas encuestadas, se sigue educando y que 9 de cada 10 lo hace a nivel universitario; adicionalmente, el 31% de los encuestados ve la capacitación como un modo a través del cual les gustaría desarrollar nuevas habilidades.

- **Perfil laboral:** Autores como Moreno y Marcaccio (2014) comentan que si bien es cierto que en la literatura se encuentran conceptos para conceptualizar perfil profesional, los distintos teóricos no han dado con una definición única para ello; pero se suele hacer referencia a que el perfil profesional es producto de una experiencia educativa y las características que posee un sujeto. A grandes rasgos las definiciones laborales comprenden conceptos como competencias y habilidades.

También se encuentra en la teoría una definición de perfil profesional como “un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que delimitan el ejercicio profesional. (Diaz, 1999)” (Moreno y Marcaccio, 2014, p. 131). Otra definición establece que “el perfil profesional es una descripción de las características que se requieren del profesional para abarcar y solucionar las necesidades sociales. (Arnaz, 1981, 1996)” (Moreno y Marcaccio, 2014, p. 131).

En estas teorías sobre perfil profesional se puede apreciar que son mencionados aspectos como habilidades, competencias y conocimientos que permiten al que los posea realizar con éxito las tareas laborales que se le asignen. Sin embargo, esto supone para la autora juicios de valor que no se corresponden con el objetivo de la investigación ya que lo que se busca es describir las preferencias, tendencias, creencias, características y actitudes que tienen los Millennials en torno al trabajo.

En ese sentido, para fines del presente estudio sobre las significaciones del trabajo de jóvenes Millennials de la ciudad de Buenos Aires, se considera entonces que el perfil laboral se puede definir como aquel compuesto por los valores referentes al trabajo que poseen las personas, entendiendo como valores aquellos principios o creencias que guían la vida laboral de los individuos.

Estos principios involucran componentes cognitivos, por ser una serie de creencias acerca de lo que las personas desean, también motivacionales porque expresan deseos individuales y por último jerárquicos, ya que las personas crean escala de valores en base a la importancia que le atribuyen a cada uno de ellos. Estos valores se ponen en manifiesto cuando una persona debe tomar decisiones ocupacionales o laborales, incluso antes del efectivo desempeño de una tarea. (Moreno y Marcaccio, 2014).

Ahora bien, muchos son los estudios de mercado que se han realizado sobre el perfil del Millennial en el ámbito laboral. Uno de ellos es el relevamiento realizado por el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (2017), donde se determinó que en el último año 7 de cada 10 empresas han contratado Millennials en sus organizaciones, y 9 de cada 10 gestores de Recursos Humanos considera que los Millennials rotan de empresa con mayor velocidad que generaciones anteriores; a pesar de ello 6 de cada 10 empresas afirma que no tiene para los Millennials programas específicos de capacitación y/o desarrollo.

De las ideas anteriores, se podría inferir que esta cantidad de información, así como el inevitable incremento de puestos de trabajo ocupado por

Millennials, han generado aún más curiosidad e incluso necesidad de determinar con mayor certeza cuáles son las características más comunes manifestadas por ellos en los entornos de trabajo.

A continuación, se explicarán algunos de los rasgos identificados como predominantes en la generación Y en el entorno laboral:

- **Necesidad de Retroalimentación:** Muchos empleadores se quejan sobre la necesidad de constante retroalimentación que tienen los Millennials pero esta necesidad también podría verse como una oportunidad, y precisamente en torno a esto Lowe, Lewitt, & Wilson (2008) reconocen que los Millennials esperan retroalimentación inmediata de su trabajo pero que darán un mejor desempeño cuando sus habilidades sean aprovechadas con una tarea retadora que les genere motivación.

Analizando esta necesidad de obtener constante feedback, se puede inferir que se debe a la costumbre que tienen desde la infancia, de recibir recompensas inmediatas por cada acción que realicen. Irizarry (2009) relaciona este fenómeno con la particularidad de que los Millennials son una generación que creció con un acceso rápido a la información y además estimulada por los video juegos en donde por cada decisión obtenían una retroalimentación inmediata.

Al respecto, Mora (2017) concuerda en que los Millennials buscan retroalimentación constante y además la posibilidad de opinar, debatir y de también ser orientados en su desarrollo profesional. Por su parte, Zemke, Raines y Filipczak (2013) señalan que para los Y la falta de retroalimentación se traduce en que están haciendo algo mal; sin embargo ellos también admiten que, a pesar de que consideran importante saber en qué momento su rendimiento necesita mejorar y que muchas veces necesitan recibir entrenamiento para poder lograr sus objetivos, son sensibles a las críticas y se toman las mismas como personales.

➤ **Confianza en sí mismos:** Howe y Strauss (2007) han sido de los primeros en caracterizarlos y son quienes creen que los Millennials en el ámbito laboral son más confiados, confiables y fáciles de enseñar en comparación con generaciones predecesoras; esa confianza que mencionan puede estar relacionada al hecho que, según Zemke, Raines, y Filipczak (2013) se les ha dicho desde pequeños que son especiales y que poseen el potencial para la grandeza. Sinek (2016) diserta sobre este particular reforzando la creencia de que los padres de los Millennials “les dijeron que eran especiales todo el tiempo, les dijeron que tendrían todo lo que quisieran en la vida, sólo por quererlo; algunos recibieron honores no porque lo merecieran sino porque sus padres se quejaron y muchos recibieron la mejor nota porque los profesores no querían enfrentar a los padres; algunos obtuvieron medallas de participación: les dieron medallas por llegar últimos” (Sinek, 2016).

En torno a esto, Chirinos (2009) considera que “estos comentarios frecuentes de elogio que los Millennials se acostumbraron a recibir, así como reconocimientos de decimonoveno lugar, fueron el resultado del movimiento de autoestima que se instauró en los programas escolares durante los años noventa” (p.138).

➤ **Colectividad y trabajo en equipo:** A diferencia de sus predecesores se les enseñó a resolver los problemas en grupo, por lo que se ven a sí mismos más poderosos si actúan en colectivo. Eventos como las elecciones a la presidencia de Estados Unidos en 2008 y la Primavera Árabe, son ejemplos de esto y de cómo son capaces de trabajar juntos para definir una misión colectiva con un objetivo ambicioso (Zemke, Raines, y Filipczak, 2013).

Ya en el entorno de trabajo, Lowe, Lewitt y Wilson (2008) creen que “los Millennials tienden a un estilo gerencial inclusivo y no les gusta el sistema micro gerencial y lento” (p.14). Por su parte, Montes

(2017) menciona que los Millennials quieren tener la posibilidad de estar en contacto con los altos líderes de las organizaciones, lo cual rompe con la cultura jerárquica que venía reinando por décadas en las organizaciones.

Retomando la marcada tendencia que se aprecia sobre el trabajo colectivo, Montes (2017) también comenta que los Millennials disfrutan sentirse parte de un equipo que logra grandes cosas, sobre todo cuando saben que no hubieran podido obtener los mismos resultados de forma individual, por lo que un ambiente orientado al logro en equipo es primordial.

Al analizar cómo el desempeño colectivo ha influido en los espacios de trabajo, destaca lo comentado por Mora (2017) en cuanto a que los lugares de trabajo tradicionales estaban compuestos por cubículos cerrados e individuales que no daban lugar a la comunicación e interacción fluida entre los empleados, por lo que se vienen reemplazando las áreas de trabajo con diseños abiertos, aireados y luminosos que promuevan la colaboración y el trabajo en equipo. Para Montes (2017), el diseño del espacio de trabajo resulta crucial para maximizar la productividad, la colaboración, el trabajo en equipo, compartir ideas y mantener al equipo satisfecho.

Con base en lo expuesto anteriormente, es posible comprender por qué resulta tan común que los jóvenes Millennials manifiesten no sentirse cómodos en grandes organizaciones donde abundan procesos considerados burocráticos y prefieran formar parte de pequeñas o medianas empresas (PYMES) o incluso constituir su propio emprendimiento. De igual forma, la colectividad también puede ser vista desde el punto de vista del trabajo en equipo, rasgo resaltante también en este grupo quienes manifiestan preferir trabajar con otras personas que solos.

➤ **Flexibilidad:** En una encuesta realizada por Cuesta, Ibañez, Tagliabue y Zangaro (2009) se determinó que el 60% de los encuestados considera el horario flexible como factor importante a la hora de evaluar un trabajo. Y al parecer los gestores de Recursos Humanos han detectado esta tendencia, como se evidencia en la encuesta realizada por el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (2017) donde el 79% de los encuestados ubicó en primer lugar la flexibilidad horaria como una modificación que la empresa podría incorporar para mejorar el clima laboral y lograr mayor productividad por parte de los Millennials.

De lo anterior se puede afirmar que los Millennials quieren flexibilidad en lo que respecta al trabajo, y como señala Bautista (2015) quieren horarios flexibles y proyectos abiertos, que no importe desde donde llevan a cabo sus tareas siempre y cuando se fijen los plazos, objetivos y resultados esperados con absoluta claridad. Por ello, para Chirinos (2009), estos individuos deben ser evaluados en base a sus resultados y sin tener tanto en cuenta cómo, cuándo o dónde lleven a cabo el trabajo.

En ese sentido, Mora (2017) asevera que los Millennials prefieren adaptar sus horarios al momento del día en el que se sientan más productivos, que puede ser durante el día o la noche; o realizar largas jornadas de trabajo en menos días de manera que puedan destinar 4 días de 10 o más horas de trabajo.

➤ **Tecnológicos:** Como se ha abordado previamente, uno de los factores distintivos de esta generación y que surge sobre todo cuando se compara con sus predecesores es la tecnología, esto como consecuencia de haber nacido en una época donde el internet, las computadoras y las primeras plataformas digitales empezaron a usarse en distintos espacios de la sociedad. Se estima que lo anterior trajo como resultado que los Millennials incorporen las distintas herramientas tecnológicas y digitales en su día a día y las manejen con total facilidad.

No es entonces de extrañar que para los Millennials la tecnología sea una herramienta sumamente necesaria y valiosa para llevar a cabo su trabajo de forma eficiente (Mora, 2017), así como que 6 de cada 10 empleados millennials de empresas argentinas considere que las nuevas tecnologías son claves para mejorar el espacio de trabajo (Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina, 2017).

➤ **Balance vida personal y vida laboral:** La mayoría de los Millennials ve el trabajo (y la empresa) como un espacio de crecimiento personal y un escaso 4% de los encuestados sobre esta cuestión manifiesta que el trabajo es lo más importante en sus vidas. (Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina, 2017).

Lo anterior refuerza la creencia de que los Millennials (en contraposición con generaciones anteriores, y en particular los Boomers), se esfuerzan por encontrar un balance entre el trabajo y su vida personal. Para Irizarry (2009), esto se debe a que ellos vivieron los efectos de tener padres que sacrificaron pasar tiempo con ellos para trabajar y ganar más dinero que les permitiera acceder a bienes materiales. Para el autor “todo lo que beneficie su calidad de vida en término de tiempo para poder consentirse, descansar, estar con su familia entre otras cosas es más apreciado que algún ingreso adicional” (Irizarry, 2009, p. 16).

Esta tendencia a no darle absoluta prioridad al trabajo se puede relacionar con la antes mencionada flexibilidad, ya que se puede comprender que apoyados en políticas de flexibilidad horaria y el trabajo remoto, logren balancear el tiempo entre la organización y su vida familiar, social o individual.

➤ **Propósito:** Según Montes (2017), para este grupo de individuos el propósito que hay detrás de su trabajo es algo muy importante, necesitan que la tarea que realicen tenga un impacto positivo así

como valor y significado. Y el propósito de la compañía también es importante para ellos, quienes según el autor están atentos a que los valores centrales de la compañía estén alineados con los valores que rigen su vida personal.

Es por ello que resultan interesantes los hallazgos de la encuesta realizada por El Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (2017) donde se determinó que el 21% de los Millennials argentinos participantes consideran el prestigio de la compañía como un factor a tomar en cuenta a la hora de elegir formar parte de ella, aspecto el cual se posiciona como en segundo lugar sólo detrás de la opción Posibilidad de Desarrollo de Carrera.

Lo anterior puede dar cuenta de la relevancia que tiene para los Millennials la marca empleadora de una organización a la hora de elegir pertenecer y/o permanecer en ella. Importante destacar que el término Marca Empleadora, el cual se comenzó a usar a principios de los años 90s, hace referencia al “conjunto de estrategias de construcción de la marca corporativa desde el rol de empleador en la sociedad, con la finalidad de atraer, motivar y retener los mejores talentos del mercado” (Great Place to Work, 2011, p. 7).

Great Place to Work (2011) en su informe agrega que, la Reputación Corporativa es un concepto complementario al de Marca Empleadora y este hace referencia al “conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona. Es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo de su trayectoria y describe la mayor o menor capacidad de la misma para crear y distribuir valor a esos grupos de interés” (p. 7).

Sobre esta percepción Mora (2017) comenta que, al ser los Millennials una generación educada desde la infancia en la importancia del impacto ambiental y las consecuencias que ello trae para el ecosistema, están mucho más atentos de las posturas y

decisiones de las grandes corporaciones sobre el medio ambiente, veganismo y otros temas relacionados, por lo que una porción de ellos va a desconfiar e incluso decidir no formar parte de aquellas empresas que no sean transparentes con sus prácticas o corrijan aquellas que tengan un efecto negativo en el ecosistema. Por su parte, Kadakia (2017) considera que los individuos de esta generación creen que es más probable que una empresa que se preocupa por su comunidad también se preocupe por sus empleados.

De todo lo anterior se puede inferir que tanto la marca empleadora como la reputación de una organización es un factor altamente valorado por los Millennials, quienes se sienten atraídos por compañías que les propongan trabajos con significado y que a su vez tengan valores alineados con los suyos, así como planes de responsabilidad social que demuestren el compromiso con la comunidad local o global.

2.5 EXPECTATIVAS LABORALES

Es importante para el devenir de este estudio sobre las significaciones del trabajo de jóvenes Millennials de la empresa Schlumberger Argentina, indagar en las expectativas laborales que comparten estos jóvenes talentos. En este sentido, se debe primero analizar las referencias realizadas por los distintos autores en función de lo que se entiende acerca de expectativa laboral.

Victor Vroom desarrolló en 1964 lo que se conoce como la Teoría de las Expectativas, la cual hace referencia a la motivación y la gestión. La misma sugiere que los individuos tienen diferentes conjuntos de objetivos y pueden estar motivados si creen que:

- Existe una correlación positiva entre los esfuerzos y el rendimiento.
- El rendimiento favorable dará como resultado una recompensa deseable.
- La recompensa satisfará una necesidad importante.

– El deseo de satisfacer la necesidad es lo suficientemente fuerte como para hacer que el esfuerzo valga la pena.

Vroom afirma que “el 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” (Robbins y Coulter, 2005, p.405).

Es precisamente por esa tendencia del individuo a reaccionar en base a su expectativa, que no es posible anticipar o determinar con precisión cuál será su accionar porque la teoría de las expectativas parte del hecho que cada individuo en las empresas encuentra motivación en una combinación de factores diferentes, y sus reacciones no son siempre las esperadas, debido a que cada quien tiene una propia percepción sobre las situaciones en una organización determinando así el nivel de motivación para cada quien” (Marrugo y Pérez, 2012, p.17).

Siguiendo con las definiciones y perspectivas sobre la expectativa y cómo se relacionan con el trabajo, Schein (1982) tiene como principal hipótesis que “la medida en que se compaginen las expectativas del individuo en relación a lo que la organización le puede dar y a lo que él le puede dar a la organización a cambio y las expectativas que la organización tiene de lo que puede dar y de lo que puede recibir a cambio”, es una de las condiciones para que “la gente trabaje eficientemente, genere compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y sus objetivos y se sienta satisfecha de su trabajo” (p.93).

Es posible identificar entonces tres componentes en los que se basa la teoría de Victor Vroom:

1 **Expectativa:** puede ser descrita como “la creencia del individuo de que al ejercer cierta cantidad de esfuerzo obtendrá como resultado cierto nivel de desempeño; esta relación es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño” (Robbins y Coulter, 2005, p.405). Las expectativas laborales pueden mejorar si cuentan con ciertas condiciones como tener los recursos correctos disponibles, la habilidad requerida para el trabajo a mano y el apoyo necesario para hacer el trabajo correctamente.

2 **Instrumentalidad:** se puede describir como el pensamiento de que, si un individuo se desempeña bien, entonces un resultado valorado vendrá a ese individuo. Robbins y Coulter (2005) afirman que esto se entiende como vínculo entre el desempeño y la recompensa. Algunas cosas que ayudan a la instrumentalidad son tener una comprensión clara de la relación entre el rendimiento y los resultados, tener confianza y respeto por las personas que toman las decisiones sobre quién obtiene qué recompensa, y ver la transparencia en el proceso de quién obtiene qué recompensa.

3 **Valencia:** significa "valor" y se refiere a creencias sobre la deseabilidad de los resultados. Hay diferencias individuales en el nivel de valor asociado con cualquier resultado específico. La valencia puede ser pensado como el atractivo de la recompensa.

De acuerdo al componente del valor, Marrugo y Pérez (2012) brindan una clasificación del valor que puede tener un objeto para el individuo:

- Valor Intrínseco: resulta cuando el efecto positivo del mismo se deriva de la realización de una actividad, con el fin de obtenerlo, como en el caso de los hobbies o actividades de ocio.
- De dificultad: sucede cuando el objeto requiere mucho esfuerzo para conseguirse, el sencillo hecho de conseguirlo generará satisfacción en quien realiza la acción y valor en sí mismo.
- Instrumental: cuando actúa como una meta a corto plazo para obtener un objetivo mayor a largo plazo.
- Extrínseco: cuando su importancia radica en generar el placer de recibir consecuencias tangibles como el dinero, sobre todo cuando el dinero funciona como un "instrumento" para obtener los resultados deseados.

Marrugo y Pérez (2012) además consideran que esta teoría podría ser explicada a través de las siguientes preguntas: "¿Qué tan duro tengo que trabajar para lograr cierto nivel de desempeño?, y ¿Puedo lograr realmente ese nivel?, ¿Qué recompensa obtendré al trabajar a ese nivel de desempeño? ¿Qué tan atractiva es la recompensa para mí?, y ¿Me ayuda a lograr mis objetivos?"

La teoría de las expectativas reconoce que no existe un principio universal para explicar lo que motiva a los individuos; las propias percepciones de un individuo sobre el desempeño, las recompensas y los resultados de los objetivos, determinarán su nivel de esfuerzo

Precisamente sobre esto, Pozzi en su investigación comenta que “hablar de expectativas a nivel general no resulta adecuado, ya que si es así intervendrían expectativas que surgen del razonamiento informal. Se considera que las expectativas laborales que componen el contrato psicológico se establecen a partir de las creencias que un individuo posee en función de varios factores que lo rodean” (Pozzi, 2013, p.17).

2.5.1 El Contrato Psicológico

Con el propósito de lograr una mejor comprensión de lo anteriormente expuesto, resulta necesario abordar el tema del contrato psicológico y como éste se relaciona con las expectativas laborales.

Schein (1982) acuña el término “contrato psicológico” como alternativa para abordar el enfoque tradicional que se le venía dando a la complejidad que supone satisfacer las necesidades de los empleados. Para el autor a este problema se le ha tratado de dar solución identificando y clasificando primero las motivaciones y necesidades del trabajador y estableciendo luego una relación entre ellas y los sistemas de estímulos e incentivos que la organización ofrece” (p.22).

Entonces para Schein (1982), el Contrato Psicológico “implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización” (p.22). Para el empleado, por ejemplo, las expectativas están relacionadas con el salario, la jornada laboral y las prestaciones, así como también estabilidad, oportunidad de crecer y aprender, retroalimentación, etc. Por su parte, la organización espera que el empleado sea leal, que proyecte una imagen positiva de la empresa, que guarde los secretos propios del trabajo y en general, que todo lo que lleve a cabo sea en beneficio de la empresa.

Para Arana (2003), el contrato psicológico se trata sobre la expectativa recíproca entre el individuo y la organización, la cual se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo que el individuo vaya a realizar y la recompensa a recibir por la ejecución del mismo. Estas expectativas no están escritas, son implícitas y para el autor guarda relación con el sentido de dignidad e importancia que tiene un individuo sobre sí mismo.

Por su parte, para Dabos y Rousseau (2004), el contrato psicológico es el sistema de creencias que un individuo y su empleador establecieron de mutuo acuerdo sobre las condiciones de la relación. Para los autores, cuando las partes crean un contrato psicológico (y están de acuerdo con los términos del mismo) se da un escenario de confianza entre ellos que permite anticipar y predecir el comportamiento del otro, lo que en definitiva los lleva a planear y coordinar de forma efectiva las acciones que ayuden a alcanzar sus objetivos individuales.

Se puede entender que desde el proceso de selección se va construyendo la relación entre el empleado y la organización, y a través del contrato legal se establecen de forma explícita las condiciones que van a regir la relación así como los compromisos que cada parte asume. A pesar de ello, cuando no hay suficiente entendimiento en lo pactado o se ocultan aspectos importantes, se van creando vacíos que el empleado poco a poco va llenando conforme va insertándose en la organización, por lo que va creando y ajustando su Contrato Psicólogo.

En tal sentido, es posible apreciar cómo, a pesar de que en la formación del contrato psicológico hay dos partes involucradas (empleado y organización), existe también un grado de individualidad inevitable, por lo que no es imperativo que haya concordancia entre las percepciones del empleador y del empleado (Torres, Mosquera, y Bonilla, 2014).

Para un justo balance en las contribuciones que cada uno acuerda ofrecerle al otro, entran en juego dos factores los cuales son la mutualidad y la reciprocidad. Para Torres, Mosquera, y Bonilla (2014), “la mutualidad corresponde al grado de acuerdo con las dos partes y de su interpretación en

relación con las promesas y los compromisos que se han hecho y han sido aceptados por ambos, es decir que hay una concepción clara de lo que se le debe dar al otro. De otro lado, la reciprocidad, está más relacionada con el intercambio mutuo, el cual hace responsables a las dos partes de que cumplan con lo pactado, porque los compromisos o contribuciones las obligan a responder.” (Torres, Mosquera, y Bonilla, 2014, p. 82).

Por otro lado, el Contrato Psicológico que el empleado y la organización construyen puede y suele modificarse con el paso del tiempo a medida que las circunstancias de cada uno también lo hace; como indica Arana (2003) lo que un empleado espera de la organización al inicio de su carrera laboral no es lo mismo que cuando acumula años de experiencia profesional y dedicación a la empresa, y así mismo, la organización espera ciertas actitudes de sus empleados en etapas de crecimiento, otras en épocas de estabilidad y seguramente otras muy distintas en tiempos de crisis. Al ser entonces el Contrato Psicológico un factor dinámico requiere de constante revisión y negociación entre las partes para garantizar que se cumplan la mutualidad y la reciprocidad.

Ahora bien, Torres, Mosquera, y Bonilla (2014) analizan brevemente la clasificación hecha por Rousseau sobre los tipos de Contrato Psicológico, de acuerdo a las necesidades que las partes posean, y a las interpretaciones que cada uno hace de los compromisos asumidos, a saber:

- 1 Contrato transaccional: se caracteriza por centrar la atención en el intercambio económico por lo que el empleado se concentra en llevar a cabo su función sin verse obligado a involucrarse con la organización, quien por su parte no está comprometido con el futuro del empleado. Por ello, estos acuerdos son de corto plazo. Las claves de este tipo de contrato son la alta rotación, bajo compromiso, libertad para adquirir nuevos contratos y poca integración e identificación del empleado para con la organización.
- 2 Contrato equilibrado: se basa en el reconocimiento de que el éxito de la empresa se obtendrá a través del aprendizaje y desarrollo de ambas partes.

La duración de este contrato es indefinida, por lo que las claves de este tipo de contrato son el alto compromiso, permanente desarrollo, alta integración e identificación del empleado con la empresa, apoyo mutuo y dinamismo.

- 3 Contrato transitorio: se da cuando la organización implementa grandes cambios de estrategias los cuales generan incertidumbre y desconfianza en los empleados sobre su permanencia en la organización. Por ello, las claves del mismo radican en ambigüedad, alta rotación e inestabilidad.
- 4 Contrato relacional: se encuentra presente cuando la organización se compromete a otorgar salarios estables y empleo a largo plazo, en consecuencia el empleado demuestra compromiso, lealtad y confianza en la organización. La recompensa que se establece en este contrato no es únicamente monetaria, sino también de tipo socioemocional, por lo que las partes presentan altos niveles de compromiso afectivo, integración y estabilidad.

2.6 Compromiso Organizacional

El compromiso en el sitio de trabajo tiene el potencial para influenciar la efectividad de la organización y el bienestar de los empleados, importancia la cual explica el aumento en el estudio de este concepto que se ha evidenciado en los últimos años, donde se ha intentado determinar que significa este constructo, a dónde se dirige, cómo se desarrolla, y en definitiva como afecta el comportamiento de los empleados (Meyer y Herscovitch, 2001, p. 299).

Sin embargo no ha sido fácil para los investigadores ponerse de acuerdo en estos términos, ya que definir lo que se considera compromiso resulta sumamente retador porque salen a relucir conceptos difíciles de precisar y de medir como lo son responsabilidad, lealtad, implicación, entre otros (Rubio, 2017).

En esta búsqueda de nociones resalta entonces la expuesta por Meyer y Herscovitch (2001, p. 301) para quienes aunque el compromiso es un constructo complejo que además de revestir un carácter multidimensional, tiene un núcleo o esencia que lo diferencia de otros conceptos como actitud y motivación. De forma

general, para los autores el compromiso es una fuerza que une a un individuo a un curso de acción relevante dirigido a alcanzar uno o más objetivos.

Una definición que parece tener consenso y explicar de forma simple el concepto es la de Robins y Coulter (2005) para quienes el compromiso “es la medida, el grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y sus objetivos, y desea mantener su membresía en la organización” (p. 346).

Por su parte Rubio (2017) busca explicar el concepto al comentar que el compromiso organizacional de un empleado tiene que ver con la aceptación y reconocimiento de las creencias y los valores de una organización, lo que conlleva a la disposición de esforzarse para generar beneficios para la misma y esto en definitiva le produce deseos de continuar formando parte de ella.

Ahora bien, este constructo ha ido evolucionando en el tiempo como consecuencia de los múltiples estudios e investigaciones realizadas. Omar y Urteaga (2008) mencionan que en principio teorías como las de Mathieu y Zajack de 1990 consideraban que el compromiso organizacional era unidimensional ya que era relacionado únicamente con el apego afectivo que el empleado generaba hacia la organización; sin embargo, la hipótesis de que el compromiso es multidimensional fue tomando fuerza precisamente con el modelo propuesto por Meyer y Allen en 1991 quienes identifican el concepto como “un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con su organización y que tiene implicaciones en su decisión de mantener o no su condición de miembro de esa organización” (Omar y Urteaga, 2008, p. 358).

El modelo de compromiso organizacional multidimensional que Meyer y Allen desarrollaron se basa en tres componentes:

- 1 Compromiso afectivo: como el término indica, refiere a un componente emocional de apego a la empresa y que el empleado desarrolla cuando sus necesidades y expectativas han sido cubiertas por dicha organización. (Rubio, 2017). Para Omar y Urteaga (2008) “en el proceso de formación de tales lazos interviene la valoración que hace el empleado del apoyo y los

beneficios recibidos por parte de la empresa. Si sus evaluaciones son positivas, comenzará a percibir los objetivos de la empresa como si fueran sus propios objetivos y deseará seguir perteneciendo a la misma porque la considera parte de su vida” (p. 358).

- 2 Compromiso de continuidad: surge cuando el empleado invierte tiempo y esfuerzo en la empresa durante el periodo en el que haya permanecido en ella y sabe que perdería esto si decide abandonarla (Rubio, 2017). Esta toma de conciencia del costo – beneficio que representa para el empleado dejar la organización, va de la mano con el balance de los sacrificios que ha realizado, cómo podría perjudicar la decisión de dejar la organización a su familia y las oportunidades de empleo que tendrá en el mercado laboral (Omar y Urteaga, 2008). Para las autoras, si de este análisis calculado resulta que los costos de dejar la organización superan los beneficios, probablemente decidirá quedarse a pesar de que no sea su deseo.
- 3 Compromiso normativo: también llamado deber moral o de gratitud, y se da cuando el empleado siente que debe comportarse de forma recíproca con la empresa ya que le ha otorgado durante la relación distintos beneficios o condiciones laborales diferenciadoras (Rubio, 2017); por lo que en la construcción de este tipo de compromiso tienen gran peso el respeto que tenga por las normas, la lealtad que tenga ante el empleador, la estimación y pertenencia hacia al grupo que forma parte y el valor hacia políticas de capacitación, asignaciones o ayudas familiares, etc. (Omar y Urteaga, 2008).

Se puede resumir que desde la perspectiva tridimensional de Meyer y Allen el compromiso organizacional es “una relación que se define por el deseo, la necesidad y la obligación de permanecer en la organización”. (Omar y Urteaga, 2008, p. 358).

Ahora bien, este concepto de compromiso organizacional no parece ser permanente ni estático muy a pesar de sus dimensiones, ya que como comenta Rubio (2017), una persona puede manifestar diferentes grados de compromiso también adaptado o como consecuencia de las circunstancias que se vayan dando

durante la relación. Los propios Meyer y Allen han señalado que a pesar de que suele prevalecer uno de los tipos de compromiso organizacional en el empleado, cada una de estas dimensiones pueden darse en un mismo momento y en diferente intensidad (Omar y Urteaga, 2008).

2.7 Gestión de Recursos Humanos

En las últimas dos décadas numerosos autores han establecido la importancia del papel que juega la gestión de recursos humanos en la competitividad y, por ende, en el éxito de una empresa. Pero definitivamente el referente más relevante de la gestión humana ha sido Ulrich, a quien Cortese ha llamado un “Activista Creíble”, afirmando que Ulrich “es un jugador, no un espectador, en la construcción de un nuevo paradigma para la profesión” (p. 4).

En ese sentido, para Ulrich (1996) los RR.HH. son la clave del éxito para superar ocho desafíos fundamentales a los que se ven constantemente expuestos los ejecutivos de organizaciones en todo el mundo. Para el citado autor, el primer desafío está relacionado con la globalización y ese constante cambio de los mercados de negocios que obliga a los profesionales de todas las áreas a modificar sus formas de trabajo y su perspectiva de las distintas actividades comerciales que ejecutan.

Ulrich (1996, p. 23) indicó que las empresas en las próximas décadas se verán obligadas a desarrollar capacidades globales tales como mover talento, ideas e información en forma continua alrededor del mundo para crear productos más rápidos y mejores que sus competidores, teniendo para esto que crear una infraestructura de empleados para contratar, entrenar y motivar otros empleados con una perspectiva global no nacional. Así mismo, afirma Ulrich que los gerentes y, en general, los profesionales del área de recursos humanos tendrán que crear nuevas maneras de pensar acerca de las empresas teniendo como prioridad el aprovechamiento virtual de los recursos globales.

Como segundo desafío Ulrich presenta la cadena de valor para la competitividad de la empresa y los servicios de RR.HH., reto éste que guarda relación con la sensibilidad en el trato con clientes y proveedores, apuntando que

“los programas de cadena de valor se centran en la utilización de los proveedores y los clientes como evaluadores y distribuidores de valor económico dentro de la firma. Al cambiar dentro de la firma a la cadena de valor, se redefinen rigurosamente todas las actividades de RRHH de acuerdo a criterios del cliente” (p.27).

En relación al tercer desafío, el citado teórico apunta a la rentabilidad por medio de los costos y el crecimiento, la cual ha hecho que las empresas se centren en la calidad reorientando la atención hacia lograr más con menos, aumentar la eficiencia, mejorar los procedimientos y reducir los costos como medio para hacerse más rentable. Así mismo, lo anterior ha obligado a las gerencias de recursos humanos a replantearse sus funciones en cuanto a la relación establecida con clientes externos como clientes y proveedores. Señala el autor que definitivamente el crecimiento rentable requiere repensar las herramientas organizativas y de RR.HH. de modo que las aspiraciones de crecimiento puedan alcanzarse por medio de acciones empresariales.

Siguiendo con los desafíos que se pueden superar a través de una gestión exitosa de recursos humanos, Ulrich (p.33) presenta el número cuatro: hacer centro en las capacidades. “Las capacidades de la organización son el ADN de la competitividad, son los aspectos que una organización siempre resuelve mejor que sus competidores”. Para el autor existen capacidades duras (hard), por ejemplo, la tecnología y capacidades blandas (soft), por ejemplo, la capacidad de retener y atraer ejecutivos valiosos de otros países con formación y visión globales.

En ese sentido, las capacidades soft son más difíciles de crear y copiar al ser trabajadas en cuatro direcciones: “la creación de capacidades de confianza, en las que los individuos tanto fuera como dentro de la organización creen que los directivos harán lo que dicen y mantendrán su reputación; el derribo de las propias fronteras, permitiendo que la información y las ideas atraviesen sin esfuerzo límites jerárquicos, horizontales y externos; el logro de una capacidad de cambio, flexibilidad y agilidad que permitan una innovación constante; y el aprendizaje y logro de un cambio que sea construido y sostenido por la propia organización”.

De esta manera, los profesionales de recursos humanos deben encuadrar sus actividades y funciones en términos de las capacidades blandas que la organización necesite crear. De hecho, afirma el autor que ya no es suficiente contratar, entrenar o premiar a los individuos ya que estas actividades deben ejecutarse con el propósito de crear un conjunto de capacidades de la empresa.

El quinto desafío: cambie, cambie, cambie un poco más todavía. A esta necesidad de cambiar rápida y cómodamente se le ha otorgado diversos nombres como reingeniería, cambio cultural, reinención, adaptación pero lo cierto es que, sin importar el nombre, los profesionales de RR.HH. deben ayudar a sus organizaciones a que esto sea posible definiendo un modelo de organización para el cambio, diseminando el modelo por toda la empresa y auspiciando su ininterrumpida aplicación.

En el mundo actual la tecnología no podía quedar fuera de esta lista de ocho desafíos, convirtiéndose en el reto número seis a los que se ven enfrentados los ejecutivos en todo el mundo. De hecho, las organizaciones deben invertir en mantenerse a la cabeza del juego de la tecnología ya que ésta afecta de forma importante la manera y el lugar donde se trabaja.

En torno a esto, afirma Ulrich (p.38) que “los gerentes y profesionales de RR.HH. responsables de la redefinición del trabajo en sus firmas deben descubrir la forma de convertir la tecnología en una parte viable y productiva del ámbito laboral, deben adelantarse al devenir de la información y aprender a maximizar su uso para lograr resultados en los negocios”.

Siguiendo con la propuesta teórica de Ulrich, el autor ya en su época apuntaba que la información y el análisis instantáneo que permiten las redes, las videoconferencias conjurarían nuevos horizontes de acción empresarial al empequeñecer el mundo y hacerlo más cercano y rápido, minimizando así las diferencias del lenguaje y culturales. En ese sentido, Ulrich predijo que la tecnología afectaría todo, las maneras de trabajar, las formas de compartir información y, en especial, la manera de gestionar los recursos humanos en las organizaciones.

Atraer, retener y medir la competencia y el capital intelectual es presentado por Ulrich como el séptimo gran desafío en cuyo manejo es clave el accionar de los departamentos de recursos humanos. El teórico asevera que “en este medio de negocios siempre cambiante, global y tecnológicamente exigente encontrar y retener talento se convierte en el campo de batalla competitivo”. Para ilustrar lo anterior, Ulrich expresa que “así como los equipos deportivos emplean todos sus recursos para reclutar los mejores atletas, las organizaciones empresariales en el futuro competirán enérgicamente por los mejores talentos” (p.39).

De esta manera, se vuelven cada vez más exigentes los criterios de capacitación en la búsqueda de gerentes ágiles con perspectiva y experiencia suficiente para dirigir un negocio global, aunque el autor aclara que la conducción de los negocios ya no estará en las manos de un individuo, sino será responsabilidad de un equipo cuyo conductor debe aprovechar las potencialidades de todos sus integrantes, tomando en cuenta siempre el hecho de que “capital intelectual significa aprender a intercambiar con mayor rapidez ideas e información en toda la compañía” (p. 40).

Como octavo desafío Ulrich anuncia: “racionalizar no es transformación”. Con esto el autor se refiere a que la práctica de reducir costos a través de la racionalización de personal, quitar etapas ineficientes en los procesos de trabajo y deshacerse de negocios no rentables a partir de iniciativas de calidad y reingeniería, aunque es positiva para el negocio, no implica que la organización necesariamente se esté transformando porque este cambio se da cuando se logra transformar el encuadre conceptual de los empleados, cuando éstos se sienten comprometidos con los valores organizacionales y orgullosos del proceso del que son parte.

Apunta Ulrich que “tales transformaciones no son fáciles, pero sí se logran, son más importantes que el lanzamiento de un nuevo producto o la expansión del mercado. El impacto de una nueva identidad para los empleados y los clientes dura más que cualquier producto original, y se extiende más allá de cualquier mercado. Los gerentes y profesionales de RRHH que se centren en la transformación crean cambios fundamentales y duraderos” (p.43).

De todo lo anteriormente explicado se desprenden distintas implicaciones que el autor expone de la siguiente forma:

- Redefinición de la competencia: cuando la competencia se define como el agregado de valor para los clientes, las empresas deben encontrar formas nuevas y únicas de servir a sus clientes. En ese sentido, para Ulrich (p. 44), “los nuevos modelos de competencia deben ir más allá de la apuesta básica de los costos, la tecnología, la distribución y las características de los productos, para identificar otras características valoradas por los clientes” tales como la posibilidad de dar respuesta, la agilidad, las relaciones y destrezas de los empleados.
- Redefinición del concepto de liderazgo: los nuevos líderes deben ver las prácticas de recursos humanos como fuente de ventaja competitiva creando, a través de ellas, organizaciones que cambien, aprendan, se muevan y actúen más rápido que las competidoras. Definitivamente, ya no es suficiente que el gerente sepa hacer balances o cree nuevos procesos de manufactura. Señala Ulrich (p.44) que “para crear valores y tener resultados, los líderes del futuro deben convertirse en campeones de los recursos humanos”.
- Una nueva agenda para el departamento de recursos humanos: ya la gestión de RRHH debe dejar de verse sólo como un conjunto de sistemas y procesos organizativos que dictaminan la forma en la que se trabaja en la empresa. Ahora, los RR.HH. “deben expresar su rol en términos de valor creado y medir sus resultados en términos de competitividad en los negocios en vez de en términos de comodidad de los empleados y conducir la transformación cultural en vez de consolidar, rediseñar o reducir cuando una empresa necesita racionalizarse” (p. 45).

Amplía Ulrich que para alcanzar estas metas los departamentos de recursos humanos deben obtener el mayor conocimiento sobre su pasado y corregir los errores cometidos en el mismo, así como los individuos encargados de los RR.HH. deben verse a sí mismos como profesionales, no como simples desarrolladores de un oficio. Para ello, es necesario derribar diversos mitos que durante años se han establecido en relación a esta área. Es momento de dejar

atrás falsas creencias y concentrarse en convertirse en profesionales que, como en cualquier profesión, dominen tanto la teoría como la práctica aprendiendo a expresar su trabajo en términos de desempeño financiero.

Asimismo, resulta necesario que se entienda que los profesionales de recursos humanos no son los encargados de reducir costos dentro de las organizaciones, sino los responsables de agregar valor al aumentar el capital intelectual en la empresa. De igual forma, afirma el citado autor que “las prácticas de recursos humanos no existen para hacer felices a los empleados, sino para ayudarlos a comprometerse con el trabajo” (p. 47).

Continuando con el análisis, sobre la gestión llevada a cabo por el departamento de recursos humanos en las organizaciones, realizado por el catedrático Dave Ulrich en su texto *Recursos Humanos Champions* elaborado en 1996, es importante ahondar en cómo el autor percibe al profesional de los recursos humanos como ejecutor de diferentes roles.

En ese sentido, los profesionales de recursos humanos deben cumplir roles tanto operativos como estratégicos; “deben ser tantos policías como socios; y deben asumir responsabilidad por objetivos tanto cualitativos como cuantitativos, a corto y largo plazo. Para que los profesionales de RR.HH. aporten valor a sus empresas cada vez más complejas, deben cumplir roles cada vez más complejos y, a veces, incluso paradójicos” (p.54).

Al citado modelo Ulrich lo llamó “modelo de múltiples roles para el management de recursos humanos” afirmando que “para crear valor y obtener resultados, los profesionales de RR.HH. deben comenzar centrándose, no en las actividades o el trabajo de RR.HH., sino en la definición de los aportes que puede realizar ese trabajo” (p. 54), y una vez definidos estos aportes se pueden estipular los roles y actividades de los socios de negocios.

Para el autor, el papel estratégico de los profesionales de RR.HH. se centra en alinear sus estrategias, funciones y actividades con la estrategia de negocios establecida por la organización, convirtiéndose así en socios estratégicos y aumentando las probabilidades de que la empresa cumpla con éxito sus metas.

De esta manera, la gestión de recursos humanos reduce el tiempo entre la concepción y la ejecución de una estrategia de negocios, además permite a la empresa responder mejor a la demanda de los clientes porque sus estrategias de servicios al consumidor se han traducido en políticas y prácticas específicas.

Con base en lo anterior, Ulrich (p.59) afirma que “los profesionales de RR.HH. se convierten en socios estratégicos cuando participan en el proceso de definición de la estrategia empresarial, cuando hacen preguntas que llevan la estrategia a la acción y cuando diseñan prácticas de RR.HH. que se alinean con la estrategia empresarial”.

Adicionalmente a este rol de socio estratégico, la gerencia de recursos humanos debe seguir ejecutando eficientemente su rol tradicional de creador de la estructura organizativa. Para ello, los profesionales del área deben diseñar procesos para la formación, entrenamiento, evaluación, premiación y promoción de empleados, así como aportar eficiencia administrativa al eliminar costos innecesarios y encontrar constantemente nuevas maneras de hacer mejor las cosas.

En el mismo sentido, Ulrich afirma que otro rol fundamental de los profesionales de recursos humanos es su involucramiento en los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados. De hecho, “en las compañías en las que el capital intelectual llega a ser una decisiva fuente productora de valor, los profesionales de RR.HH. deben ser activos y enérgicos en el desarrollo de este capital. Agrega el autor que “el capital intelectual se convierte en un valor apreciable y significativo que se refleja en los resultados económicos de la firma” (p.64).

Tal como lo refiere el autor, los profesionales de recursos humanos deben escuchar las opiniones de los empleados y aportarles los recursos necesarios para que cubran sus requerimientos, así como deben ayudar a mantener el contrato psicológico entre éstos y la organización, todo en búsqueda de la efectividad y el éxito del negocio.

Otro rol clave, a través del cual el personal de recursos humanos puede agregar valor a una firma es el de conducir la transformación y el cambio. Según

Ulrich (p.65) “la transformación implica cambios culturales fundamentales dentro de la firma; los profesionales de RR.HH. que conducen la transformación se convierten en guardianes y catalizadores de la cultura de la empresa, mientras que el cambio hace referencia a la capacidad que tiene una organización para mejorar el diseño y la implementación de iniciativas, y para reducir los tiempos de los ciclos en todas las actividades de la organización”.

En resumen, para ser un profesional de recursos humanos encaminado al éxito no basta con realizar con eficiencia el trabajo operativo, sino que es necesario ir más allá convirtiéndose en pieza estratégica de la organización al llevar a ésta a su mayor grado de competitividad en un mundo cambiante que experimenta constante transformación.

Y precisamente, en relación a la evolución de las competencias del profesional de recursos humanos como pieza estratégica, en su publicación “De recursos humanos a comportamiento organizacional. Casos de estudios realizados entre 2003 y 2019”, Cortese (2019) explica cómo a través de diversos estudios se ha logrado observar y analizar los cambios que ha experimentado el perfil del profesional de RR.HH.

En ese sentido, Cortese (2019) cita un estudio de Ulrich (2008) sobre las competencias de RR.HH. en el que se expone la siguiente evolución: para 1987 existían tres grandes competencias necesarias: conocimiento del negocio, delivery de recursos humanos y gestión del cambio, en 1992 se adicionaba a estas tres la credibilidad personal, mientras que en 1997 entran en juego la gestión de la cultura y la contribución estratégica.

Afirma Cortese (2019) que en 2007 se dio a conocer el resultado de una investigación que incluyó a más de diez mil encuestados a nivel global exceptuando África, en ésta se observa un importante cambio en el perfil del profesional de los recursos humanos al apuntar como competencias principales:

- Activista creíble: lograr resultados con integridad, compartir información, construir relaciones de confianza y gestionar los RR.HH. con actitud.
- Guía de cultura y cambio: definir la cultura, facilitar el cambio, desarrollar y personalizar cultura.

- Gestor del talento y diseñador organizacional: asegurar el talento de hoy y de mañana, desarrollar el talento, diseñar la organización, fomentar la comunicación y diseñar sistemas de compensaciones.
- Arquitecto de la estrategia: sostener agilidad estratégica e involucrar clientes.
- Ejecutor operativo: implementar políticas de trabajo e impulsar la tecnología de RR.HH.
- Aliado del negocio: interpretar el contexto social, servir a la cadena de valor, articular la propuesta de valor y aprovechar la tecnología de negocio.

Ahora bien, apunta Cortese (2019) que en la figura que esquematiza el resultado de la investigación de 2012, Ulrich expone seis competencias para el futuro de los recursos humanos, ellas son: activista creíble, promotor de la tecnología, innovador e integrador de RR.HH., constructor de capacidad, campeón del cambio y posicionador estratégico.

Por otra parte, en la ronda de investigación realizada en 2016, en la cual se abarcó todos los continentes, se presentaron las siguientes competencias del profesional de RR.HH.:

- Guardián del capital humano.
- Responsable de las recompensas totales.
- Activista creíble.
- Integrador de la tecnología y las redes sociales.
- Diseñador de análisis de “big data” e implementador.
- Gestor de la conformidad (leyes y derechos).
- Posicionador estratégico.
- Campeón de la cultura y la gestión del cambio.

En relación con los resultados anteriores, Cortese señala que la evolución que ha presentado el perfil del profesional de recursos humanos está ligada a los cambios que se desarrollan en los mercados y en los diferentes niveles de gestión, agregando que “es el norte al que todo profesional de recursos humanos debe aspirar. Se trata de un “tipo ideal” que pretende guiar los planes de acción de los profesionales del área” (p.8).

De igual forma, Cortese (2019) en su publicación “De recursos humanos a comportamiento organizacional. Casos de estudios realizados entre 2003 y 2019” explica que los autores Boudreau y Ramstad en 2007 refutaron los hallazgos de Ulrich y su equipo al afirmar: “es un error común que los profesionales de RRHH se encuentren exclusivamente en el ámbito de las funciones tales como ‘socio estratégico de negocios’, ‘arquitecto de la organización’, o ‘agente de cambio de capital humano’. La idea, parece ser que si los profesionales de recursos humanos no están en una de esas funciones ellos son irrelevantes, reemplazables por servicios externos, u obsoletos”.

Por tanto, en el estudio de Cortese se puede encontrar el modelo de paradigma en su extensión que presentaron Boudreau y Ramstad con los siguientes tres principales roles:

- Control: mantener la conformidad y el control de los procesos gerenciales.
- Servicio: provisión de servicios eficaces y eficientes.
- Decisiones: foco en la mejora de las decisiones organizacionales.

Con respecto a lo anterior, sostiene Cortese: “considerar al modelo de competencias, producto de la investigación liderada por el profesor Ulrich, un “tipo ideal”; no se opone al criterio de paradigma extendido, donde un rol no reemplaza totalmente al anterior. No obstante, a lo largo de estos dieciséis años hemos descubierto que el estilo de gestión de Recursos Humanos adopta rasgos únicos, asociados al tipo de organización donde la misma ocurre” (p. 10).

Así mismo, con base en su investigación, Cortese propuso una escala de “tipos ideales” que refleja la evolución de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, pasando del rol **Básico Transaccional** orientado a transacciones como: reclutamiento, administración de nómina, beneficios, programas básicos de desarrollo de personal, inducción de nuevos empleados y temas legales de cumplimiento obligatorio al rol **Proveedor de Servicios de Recursos Humanos** orientado a brindar servicios profesionales de: desarrollo de personal, planeamiento de carrera, gestión del desempeño, programas especializados de capacitación, fortalecimiento de equipos, programas especializados de recursos humanos y recompensas e incentivos.

Después de lo anterior, el esquema de Cortese propone como rol último en la cadena de evolución al tipo **Aliado del Negocio** con servicios altamente especializados como diagnóstico organizacional, arquitecto de la estrategia, gestión de competencias alineadas con la cultura y la estrategia, programas de compensaciones basadas en competencias, mediciones de efectividad organizacional, gestión del talento, gestión del conocimiento organizacional, desarrollo de liderazgo de marca, gestión del cambio organizacional, dirección por valores e innovación de procesos de negocios.

En su propuesta de evolución de la gestión de recursos humanos (Básico Transaccional, Proveedor de Servicios de Recursos Humanos y Aliado del Negocio) Cortese afirma que se pasa de una gestión con impacto no demostrable en los resultados del negocio a un **rol estratégico** con impacto demostrable en los resultados del negocio.

Luego de su investigación realizada a lo largo de dieciséis años en la gestión de recursos humanos desarrollada en 96 organizaciones argentinas de diferentes rubros, Cortese ofrece las siguientes conclusiones (p.17):

- El conocimiento explícito, la pericia de los profesionales de Recursos Humanos, no garantiza que la gestión humana se aproxime al tipo aliada del negocio.
- Las empresas monopólicas se aproximan al tipo básico transaccional. Cuando actúan en mercados competitivos la gestión humana se aproxima al proveedor de servicios o al aliado del negocio.
- Cuando la gestión del talento es clave para la estrategia, mayor es la proximidad al tipo aliado del negocio.
- Las empresas que muestran evolución en su tipo de gestión humana, logrando aproximarse al tipo aliado del negocio, desarrollan un círculo virtuoso de mejora continua. Son claramente un ejemplo de aprendizaje organizacional.
- Cuando las empresas hacen un culto a la cultura organizacional, gestionando su visión compartida alineada con la estrategia, mayor es la proximidad al tipo aliado del negocio.

- Las empresas más próximas al tipo aliado del negocio, reconocen el valor agregado de la satisfacción del personal.
- Cuando mayor es la descentralización de la gestión humana en la línea, mayor es la proximidad al tipo aliado del negocio.
- Las empresas que se aproximan al tipo aliado del negocio son literalmente una escuela de líderes de cosecha propia, donde los líderes pregonan con el ejemplo.
- Las empresas privatizadas a principios de los noventa se ubican próximas a la Gestión Básica y Transaccional, por influencia gremial y cultural.

En sus actualizaciones afirma Ulrich (2020) que, como consecuencia de la pandemia mundial sin precedente ocurrida en el año 2020 el área de Recursos Humanos se encuentra en el centro de las organizaciones, ante la necesidad de reinventar y adaptar el trabajo frente a una serie de desafíos sociales, políticos y económicos que tienen un fuerte impacto en la organización y sus empleados. En este sentido Ulrich (2020) plantea 6 competencias fundamentales que deben tener los profesionales de Recursos Humanos:

1. Construir habilidades para crear, en conjunto con los accionistas, soluciones que generen resultados de afuera hacia dentro de la organización.
2. Definir un camino claro para responder a un contexto cambiante.
3. Identificar y desarrollar las capacidades organizacionales adecuadas para alcanzar el éxito en la nueva economía.
4. Generar competencias, contribuciones y compromiso para los individuos.
5. Identificar cuáles son los resultados específicos que pueden aportar las áreas de organizacional, liderazgo y talento, que logren impactar los resultados comerciales.
6. Entender como alcanzar el éxito a través de la organización de tu propio departamento de Recursos Humanos.

En síntesis, como autores centrales de este estudio se puede mencionar a Strauss y Howe (1991 y 2007) pioneros en el análisis de las generaciones, aportando las primeras clasificaciones y conceptos. Zemke, Raines y Filipczak (2013) cuyas observaciones, definiciones y rasgos resultan fundamentales para la comprensión de

las Generaciones estudiadas a lo largo de esta investigación. Por su parte Mora (2017), quien en tiempos recientes analiza a la generación Millennial argentina, aportando numerosos conceptos, datos, preferencias y descripciones de este grupo de jóvenes, así como de generaciones predecesoras. Importante destacar que se toma la clasificación de esta autora en cuanto a la fecha de inicio y fin de la generación Millennial. De Montes (2017) destaca la teoría del propósito en el trabajo para los Millennials, así como el análisis de otros rasgos distintivos de esta generación.

Stillman and Stillman (2017) autores quienes aportan conceptos básicos como generación y cohorte, además de la caracterización de 5 generaciones. Y por último Dimock (2019) quien brinda datos e información resaltante sobre la generación Z.

De Lago (2013) se toma la estrategia de 3 puntos orientada a encarar la gestión intergeneracional. Por su parte, para el estudio de la teoría de las expectativas Vroom, resultan fundamentales los aportes realizados por Robbins y Coulter (2005) y Marrugo y Pérez (2012). Asimismo, sobre el Contrato Psicológico, cobran relevancia las teorías y análisis realizados por Schein (1982), Arana (2004), Dabos y Rousseau (2004) y Torres, Mosquera, y Bonilla (2014).

Para el desarrollo de las teorías sobre Compromiso Organizacional, se revisaron los aportes de autores como Meyer y Herscovitch (2001), Robins y Coulter (2005), Omar y Urteaga (2008) y Rubio (2017).

Ahora bien, para comprender y desarrollar el análisis sobre la gestión de Recursos Humanos, se recurrió a la teoría de Ulrich (1996) sobre los 8 desafíos y la de Cortese (2019) sobre las competencias del profesional de Recursos Humanos, así como la propuesta de escala de tipos de gestión de Recursos Humanos realizada por el mencionado autor.

3. Marco Metodológico

Todo proceso de investigación requiere en su desarrollo el definir los recursos procedimentales para su aplicación, una metodología, es decir, pasos que garanticen la rigurosidad científica y, por ende, resultados válidos tanto para el autor del estudio como para la comunidad que éste representa. En ese sentido, el marco metodológico constituye la parte operativa a través de la cual se describe la forma en la que se llevará a cabo el procedimiento.

Con base en lo anteriormente expuesto, a continuación se abordarán las variables objeto de estudio, la tipología de éste, así como sobre la población y las técnicas e instrumentos a utilizar en función de recabar los datos que posteriormente serán analizados a partir de los objetivos establecidos.

3.1 VARIABLES

En este punto resulta primordial exponer lo citado por Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.138), para quienes una variable es “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”. De esta manera, para la presente investigación se han definido tres variables objeto de estudio:

- Generación Millennial
- Expectativas laborales
- Compromiso organizacional

3.2 TIPO DE ESTUDIO

Este aspecto se refiere a la ubicación de la investigación en las diferentes categorías de clasificación tomando en cuenta el planteamiento del problema y los objetivos trazados. En ese sentido, en el presente estudio de las significaciones del trabajo de jóvenes Millennials, de la empresa Schlumberger Argentina – Sede Buenos Aires en el año 2021, se decidió aplicar un enfoque de tipo mixto, esto con el propósito de lograr un mejor y más amplio entendimiento del fenómeno y los sujetos de estudio, a través de la recepción de información variada.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), “los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (p. 567).

En cuanto al alcance de la investigación, se eligió para este estudio de caso una metodología de alcance descriptivo, ya que como bien indican Hernández, Fernández y Baptista (2014): “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (p, 125).

Por otra parte, y partiendo del hecho de que el diseño de investigación es la estructura que orienta el estudio a fin de encontrar resultados confiables y su relación con las interrogantes surgidas al inicio del proceso, es pertinente afirmar que el diseño del presente estudio es no experimental, es decir, el que se realiza sin modificar deliberadamente ninguna variable, sin crear una situación en particular, sino, por el contrario, estudiando las que ya existen.

La afirmación anterior se basa en lo expuesto por Creswell (2013) y Reichardt (2004) quienes llaman a las investigaciones que sí son experimentos estudios de intervención, porque un investigador genera una situación para tratar de explicar cómo afecta a quienes participan en ella en comparación con quienes no lo hacen”. (Hernandez Fernandez y Baptista 2014, p. 162). Y precisamente, debido a que “los diseños experimentales se utilizan cuando el investigador pretende establecer el posible efecto de una causa que se manipula” (Hernandez, 2014, p. 163), y esta investigación no persigue dicho fin, se considera, tal como ya se mencionó, un trabajo con estructura no experimental.

En recapitulación, el presente estudio sobre las expectativas y el compromiso (variables descriptivas) respecto al trabajo de jóvenes Millennials de Buenos Aires

es de enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) con alcance descriptivo y diseño no experimental.

3.3 POBLACIÓN

De acuerdo a lo expuesto por Tamayo (2000, p. 114), población es “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. Según el referido autor, una población está determinada por sus características definitorias, por ende el conjunto de elementos que presenta esta característica se define como la población objeto de estudio o de análisis.

En ese sentido, la principal característica que se tomó en cuenta para definir la población del presente estudio será la franja etaria de la generación Millennial, la cual se estableció de acuerdo con la clasificación aportada por Mora (2017) quién los identifica como aquellos nacidos entre 1981 y 1992.

La segunda condición es que estos jóvenes Millennials sean empleados de la empresa Schlumberger Argentina en su Sede de Buenos Aires. De acuerdo a los registros llevados por el Departamento de Recursos Humanos, para enero de 2021 existen 41 empleados considerados Millennials quienes fueron entonces elegidos bajo un muestreo intencional, en el cual según Palella y Martins (2004, p.102) “el investigador establece previamente los criterios para seleccionar las unidades de análisis”.

De igual forma, es importante acotar que debido a que la población es finita y de fácil acceso no se calculó muestra sino que se aplicó un censo poblacional que ocurre, tal como establece Sabino (2002), “cuando se recaba información a todas las personas que están involucradas en el problema” (p. 77).

3.4 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

De acuerdo a lo establecido por Hernández, Fernández y Baptista (2014) en esta etapa de la investigación se busca “recolectar los datos pertinentes sobre

los atributos, conceptos o variables de las unidades de muestreo/ análisis o casos (participantes, grupos, fenómenos, procesos, organizaciones, etcétera).” (p. 198).

Para ello, se diseñará un plan de recolección de datos compuesto por técnicas tanto cuantitativas como cualitativas. Las técnicas utilizadas serán las siguientes:

- Encuestas construidas ad hoc realizadas a aquellos que cumplan con los criterios de inclusión antes mencionados, para conocer su visión del compromiso, expectativas y gestión de RRHH.
- Entrevista a Diego Grande, quien se desempeña como Gerente de Compliance y Transactions del Departamento de Recursos Humanos de Schlumberger Argentina, para obtener información desde el punto de vista de la organización y, más específicamente, del área de Recursos Humanos.
- Entrevista como referente calificada a la Dra. Roxana Boso para conocer sobre la investigación que llevó a cabo en la temática, que dio lugar a su Tesis de Doctorado en Psicología.

Como se destacó anteriormente, la principal técnica de recolección de datos elegida es la encuesta. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), la encuesta “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009). Por su parte, Brace (2013, p. 217), afirma que la encuesta debe ser congruente con el planteamiento del problema.

En el mismo sentido, Sabino (2002) establece que el objetivo de una encuesta es “requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos” (p. 77). Para la encuesta se eligió como instrumento de medición el cuestionario autoadministrado en cuyo caso se entrega al respondiente un listado de afirmaciones para que éste, por escrito, consigne por sí mismo las respuestas.

De acuerdo a Sabino (2002, p.121), la ventaja principal de tal procedimiento reside en la gran economía de tiempo y personal que implica, puesto que los

cuestionarios pueden enviarse por correo, dejarse en algún lugar apropiado o administrarse directamente a grupos reunidos al efecto. Otra ventaja es que la calidad de los datos obtenidos se incrementa pues, al desaparecer la situación de interacción, se eliminan las posibles distorsiones que la presencia del entrevistador puede traer, ya sea por la forma de hablar, de enfatizar palabras u oraciones, de dirigir inconscientemente las respuestas, o ya sea por su misma presencia física, que puede retraer o inhibir al entrevistado.

De igual forma, es importante señalar que el cuestionario diseñado consta de 18 enunciados cuyas alternativas de respuesta estuvieron representadas a través de las siguientes escalas de cuatro opciones:

- Siempre
- La mayoría de las veces sí
- La mayoría de las veces no
- Nunca

- Completamente verdadero
- Verdadero
- Falso
- Completamente falso

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Asimismo, en el citado cuestionario se insertaron dos enunciados más (para un total de veinte) con diez alternativas de respuesta cada uno para que el encuestado tuviera opciones que le permitieran realizar la elección más apegada a la realidad que experimenta dentro de la organización para la cual presta sus servicios.

Una vez diseñado el instrumento (cuestionario autoadministrado) se procedió a aplicar la prueba piloto a fin de comprobar la validez del mismo. Dicha prueba consiste en administrar el instrumento a una pequeña muestra de casos para probar su pertinencia y eficacia (incluyendo instrucciones), así como las condiciones de la aplicación y los procedimientos involucrados". (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 210).

En este caso la prueba piloto se aplicó a 10 trabajadores Millennials con características similares a los que conforman el censo poblacional, esto con el propósito de validar aspectos como la redacción de las interrogantes y facilidad de comprensión de estas por parte de los encuestados.

A partir de la realización de la prueba piloto y en función de los resultados de ésta se hicieron las siguientes mejoras en el cuestionario:

Se elaboró una breve introducción explicando el objetivo de la investigación, así como una serie de instrucciones claras que fungen como guía para el encuestado al momento de completar el instrumento.

También se diseñó a través de herramientas digitales una versión online del instrumento de manera que pudiera ser compartido con mayor facilidad a los encuestados, garantizando además el anonimato.

Por otra parte, y debido a que la entrevista ha sido elegida como el segundo instrumento de recolección de información resulta pertinente abordar este concepto. Para Sabino (2002), “la entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación” (p. 166). El autor añade que en la entrevista el investigador busca recabar información a través de la construcción de preguntas a aquella persona que posea datos relevantes que se consideren de interés para la investigación.

Ahora bien, teniendo en cuenta que esta investigación tiene entre sus objetivos conocer las expectativas laborales y la visión de compromiso que comparten los Millennials de la empresa Schlumberger, se considera que ello se puede alcanzar a través del análisis de sus actitudes. Sobre la actitud, Hernández, Fernández y Baptista (2014) establecen que “es una predisposición aprendida para responder coherentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto, ser vivo, actividad, concepto, persona o símbolo (Kassin, Fein y Markus, 2013; Devine y Plant, 2013; Oskamp y Schultz, 2009; y Fishbein y Ajzen, 1975)”. (p. 237). Es así entonces como “las actitudes están relacionadas con el

comportamiento que mantenemos en torno a los objetos o conceptos a que hacen referencia” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 237).

En el caso de la entrevista diseñada para la Dra. Roxana Boso, por ser ella referente calificada en la materia debido a las múltiples investigaciones que ha realizado sobre el tema y los sujetos objeto de estudio, consta de seis preguntas abiertas. En dichas interrogantes se busca indagar en la opinión de la experta sobre los mitos que rodean a los Millennials, la relación que hay entre el compromiso y la alta tendencia a la rotación así como las causas que la componen. También se propuso conocer más sobre las expectativas laborales de los jóvenes de esta generación, a raíz de la crisis económica de 2001 y, por último, la relación hoy en día de los Millennials con sus pares que pertenecen a otras generaciones.

4. Análisis de Resultados

A lo largo de este capítulo se presentarán y analizarán los resultados arrojados por los dos instrumentos aplicados. En primer término, se expondrán y contrastarán con la teoría presentada en el capítulo II, los resultados del cuestionario de 20 preguntas presentado a los jóvenes Millennials empleados de la empresa Schlumberger Argentina en su Sede de Buenos Aires.

En segundo lugar, será presentada y analizada la entrevista realizada como referente calificada a la Dra. Roxana Boso para conocer sobre la investigación que llevó a cabo en la materia que dio lugar a su Tesis de Doctorado en Psicología y que guarda estricta relación con el presente estudio.

4.1 Cuestionario

Los resultados arrojados por el proceso de aplicación del cuestionario a la población objeto de estudio fueron tabulados (ver anexo A) con el propósito de ser analizados en función del contenido de cada pregunta. A fin de llevar a cabo lo anteriormente planteado, se construyeron tablas de distribución frecuencial de las alternativas de respuestas seleccionadas por cada individuo que permiten observar la tendencia manifestada por los encuestados.

La encuesta realizada fue enviada a 41 empleados de la empresa Schlumberger Argentina, quienes nacieron entre 1981 y 1992. Debido a que la participación en la consulta era totalmente voluntaria, y así le fue comunicado a los elegidos, fueron recibidas 31 respuestas representando el 75,60% de la muestra.

A continuación, se presentan los datos obtenidos en dicha encuesta y su respectivo análisis:

1 El salario es lo más importante para mí al momento de elegir un empleo.

Alternativas	F	%
Siempre	5	17
La mayoría de las veces sí	24	80
La mayoría de las veces no	1	3
Nunca	0	0

En respuesta a esta premisa, se logra determinar que el 97% de los encuestados prioriza la oferta salarial al momento de decidir tomar un empleo. La única particularidad para destacar es que el 17% de ellos lo hace siempre mientras que el 80% lo hace la mayoría de las veces. A criterio de la autora de esta investigación, el factor del salario se ocupa en primer lugar motivado a la conocida crisis económica y altos índices de inflación que se dan actualmente en Argentina, por lo que, aunque los Millennials otorguen mucha importancia a otras condiciones, el salario sigue siendo lo más significativo a la hora de elegir un nuevo empleo o decidir permanecer en el actual, ya que es necesario contar con un ingreso neto considerable para cubrir las necesidades básicas de los ciudadanos

2 *Valoro tener esquemas de horario flexible y trabajo desde casa.*

Alternativas	F	%
Siempre	21	70
La mayoría de las veces sí	9	30
La mayoría de las veces no	0	0
Nunca	0	0

La respuesta a esta premisa fue clara y contundente: los Millennials encuestados valoran mucho las modalidades de trabajo remoto y la flexibilidad horaria. Esto concuerda con lo expuesto por Bautista (2015) quien aseveró que los Millennials quieren horarios flexibles y proyectos abiertos. También se corresponde con los resultados presentados en la encuesta realizada en 2009 por Cuesta, Ibañez, Tagliabue y Zangaro, donde se determinó que el 60% de los encuestados considera el horario flexible como factor importante a la hora de evaluar un trabajo.

En este punto resulta relevante destacar que aunque inclinarse por el trabajo remoto sea una característica de la generación Millennial, la pandemia generada por el virus COVID 19 ha incrementado la adaptación de esta generación, incluso la de otras que le preceden, a desarrollar actividades laborales desde casa sin tener que acercarse a la sede de la organización para la cual trabaja.

3 *Es importante para mí trabajar en una empresa de renombre y prestigio.*

Alternativas	F	%
Completamente verdadero	7	23
Verdadero	15	50
Falso	8	27
Completamente falso	0	0

En este caso, la mayoría de los encuestados (73%) manifestó considerar importante pertenecer a una empresa que sea reconocida, lo cual coincide con los hallazgos de la encuesta realizada por El Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina en el año 2017 en cuyo contenido se determinó que el 21% de los Millennials argentinos participantes consideran el prestigio de la compañía como un factor a tomar en cuenta a la hora de elegir formar parte de ella. Importante resaltar que en la presente investigación el porcentaje de valoración de esta condición es superior al de la citada encuesta, de lo cual se puede inferir que existe una tendencia en ascenso para esta generación en cuanto a la relevancia otorgada a la trayectoria y reputación de la empresa en la cual quieren trabajar.

4 *Prefiero trabajar en equipo que solo (a).*

Alternativas	F	%
Siempre	3	10
La mayoría de las veces sí	19	63
La mayoría de las veces no	8	27
Nunca	0	0

El 73% de los encuestados manifiesta preferir dinámicas de trabajo grupales, frente a un 27% que expresó no hacerlo. Estos resultados se alinean con la teoría expuesta por Zemke, Raines, y Filipczak (2013) quienes afirman que, debido a que durante su crianza a los Millennials se les enseñó a resolver los problemas en grupo, éstos se ven a sí mismos más poderosos si actúan en colectivo. También el resultado concuerda con lo expuesto por Montes (2017) quien destacó que para los Millennials un ambiente orientado al logro en equipo es primordial.

5 Tomaría en cuenta las posturas en materia ambiental, política y social que tienen las empresas, para decidir tomar un empleo en alguna de ellas.

Alternativas	F	%
Siempre	0	0
La mayoría de las veces sí	11	40
La mayoría de las veces no	15	60
Nunca	0	0

En esta ocasión el 60% de los encuestados manifiesta que la mayoría de las veces no consideraría las posturas que sostenga una organización en materia ambiental, política o social para formar parte de ésta. Lo anterior se contradice con la aseveración de Mora (2017) quien sostuvo que los Millennials están mucho más atentos a las posturas y decisiones de las grandes corporaciones sobre el medio ambiente, veganismo y otros temas relacionados, por lo que una porción de ellos va a desconfiar e incluso decidir no formar parte de aquellas empresas que no sean transparentes con sus prácticas o corrijan aquellas que tengan un efecto negativo en el ecosistema.

6 La tecnología es esencial para llevar a cabo mis tareas de forma efectiva.

Alternativas	F	%
Completamente verdadero	21	70
Verdadero	8	27
Falso	1	3
Completamente falso	0	0

El 97% de los encuestados manifiesta necesitar la tecnología para realizar sus tareas. Lo anterior ratifica que para los Millennials la tecnología es una herramienta sumamente necesaria y valiosa con el objeto de llevar a cabo su trabajo eficientemente, lo cual fue expuesto por Mora (2017). También se puede confirmar que tal como señalan Zemke, Raines, y Filipczak (2013) y Howe y Strauss (2007) los Millennials son nativos digitales y, por ende, tienen una clara tendencia a la hiperconectividad.

De nuevo resulta necesario mencionar que el tiempo en el que se aplicó este cuestionario es un tiempo de aislamiento social en el que la tecnología es prácticamente la única vía para la interacción de toda índole, ya sea ésta personal, social o laboral, motivo por el cual los anteriores resultados se encuentran entre lo esperado por la investigadora.

7 Necesito recibir retroalimentación por mi trabajo.

Alternativas	F	%
Completamente verdadero	9	30
Verdadero	18	60
Falso	1	3
Completamente falso	2	7

Los Millennials encuestados, específicamente el 90% de ellos, aseveraron que requieren tener retroalimentación por el trabajo que desempeñan, lo cual concuerda ampliamente con autores como Lowe, Lewitt, & Wilson (2008), Zemke, Raines y Filipczak (2013) y Mora (2007) quien han expuesto esta característica como muy propia de esta generación.

8 Las tareas que me asignan deben tener un propósito útil alineado con los logros que se esperan de mi rol en la empresa, de lo contrario se me dificulta completarlas.

Alternativas	F	%
Completamente verdadero	11	37
Verdadero	13	43
Falso	6	20
Completamente falso	0	0

Sobre lo consultado el 80% de los encuestados respondió afirmativamente, lo cual confirma que para este grupo de individuos el propósito que hay detrás de su trabajo es algo muy importante, necesitan que la tarea que realicen tenga un impacto positivo, así como valor y significado, teoría expuesta por Montes (2017).

9 *Prefiero espacios de trabajo colectivos.*

Alternativas	F	%
Completamente verdadero	2	7
Verdadero	20	67
Falso	6	20
Completamente falso	2	7

Debido a que el 73% de los encuestados respondió positivamente ante la preferencia de espacios de trabajo colectivos, en el resultado de esta consulta se pone en evidencia la tendencia de los Millennials a trabajar en equipo y valorar los espacios de trabajo que le permitan colaborar y compartir ideas con el resto, tal como lo señala Mora (2017).

10 *Estoy dispuesto a trabajar horas adicionales a mi jornada laboral con el propósito de cumplir los objetivos trazados por la empresa.*

Alternativas	F	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De acuerdo	21	70
En desacuerdo	8	27
Totalmente en desacuerdo	1	3

El 70% de los encuestados está de acuerdo con trabajar más horas para cumplir los objetivos, lo cual ilustra sobre la visión de compromiso que comparten. Estos resultados se relacionan con uno de los aspectos

expuestos por Robins y Coulter (2005) para quienes el compromiso de un empleado va a variar en la medida en la que ellos se sientan identificados con los objetivos de la organización. De igual manera, se puede vincular este resultado a la teoría de Rubio (2017) sobre el compromiso organizacional, quien resalta como una conducta que demuestra la presencia de compromiso en los empleados, la voluntad de esforzarse para obtener beneficios para la compañía.

11 El trabajo ocupa el lugar más importante en mi vida.

Alternativas	F	%
Completamente verdadero	0	0
Verdadero	6	20
Falso	20	67
Completamente falso	4	13

El 80% de los encuestados asegura que el trabajo no ocupa el lugar más importante en sus vidas, lo cual coincide con los resultados obtenidos en la encuesta llevada a cabo por el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina en 2017 donde sólo el 4% de los encuestados afirmó que el trabajo ocupaba el lugar más importante en sus vidas. Con este resultado se puede observar que los Millennials en este punto se diferencian de generaciones predecesoras como los Boomers, para quienes el trabajo sí era el centro de sus vidas y la actividad a la que dedicaban la mayor parte de su tiempo.

12 Estar menos de 2 años en un trabajo no significa falta de compromiso hacia la empresa.

Alternativas	F	%
Totalmente de acuerdo	11	37
De acuerdo	12	40
En desacuerdo	7	23
Totalmente en desacuerdo	0	0

Para la mayoría de los encuestados (77%) pertenecer a una empresa dos años o menos no significa falta de compromiso. A partir de esta

tendencia se puede inferir que el hecho de que un trabajador Millennials se sienta identificado y comprometido con la labor que desempeña y con la empresa para la cual lo hace, no quiere decir que se sienta atado a quedarse tiempos prolongados en ella o a rechazar diferentes propuestas que vayan en función de su crecimiento profesional. En este sentido, el compromiso del Millennials no está medido por su permanencia en la organización sino por su entrega a ésta.

La idea anterior se puede relacionar con el concepto de compromiso que brindan Robins y Coulter (2005) para quienes esta condición se da en la medida en la que un empleado se identifique con la organización y sus objetivos y, por ende, desee seguir siendo parte de ella. También Rubio (2017) argumentaba que el compromiso organizacional de un empleado tiene que ver con la aceptación de las creencias y los valores de una organización, lo que conlleva a la disposición de esforzarse para generar beneficios para la misma y esto en definitiva le produce deseos de continuar formando parte de ella.

13 Si la empresa cubre las necesidades de sus empleados y les otorga beneficios, los mismos generarán apego con la organización.

Alternativas	F	%
Completamente verdadero	13	43
Verdadero	13	43
Falso	4	13
Completamente falso	0	0

De las respuestas obtenidas a partir de la anterior premisa se evidencia que el 87% de los consultados comparten la creencia de que el apego a la organización se crea cuando las necesidades de los empleados son cubiertas. Esta tendencia se explica con la teoría del Compromiso afectivo desarrollada por Rubio (2017) quien explica que este componente emocional de apego a la empresa el empleado lo desarrolla cuando sus necesidades y expectativas han sido cubiertas por dicha organización.

14 Cuando un empleado no está de acuerdo con los valores de la organización debe cambiar de empleo.

Alternativas	F	%
Totalmente de acuerdo	5	17
De acuerdo	18	60
En desacuerdo	6	20
Totalmente en desacuerdo	1	3

El 77% de los Millennials encuestados cree que los empleados de una organización deben estar en sintonía con los valores de ésta, de lo contrario cambiar de empleo se presenta como la opción más acertada. Esto se relaciona estrechamente con la teoría expuesta por Mora (2017), debido a que esta autora afirma que el propósito de la compañía también es importante para los jóvenes Millennials, quienes están atentos a que los valores centrales de la organización estén alineados con los valores que rigen su vida personal.

15 Más allá del contrato de trabajo formal, la empresa a la cual pertenezco cumple con mis expectativas.

Alternativas	F	%
Completamente verdadero	1	3
Verdadero	26	87
Falso	3	10
Completamente falso	0	0

Amplia mayoría, específicamente el 90%, de los jóvenes Millennials empleados de la empresa Schlumberger Argentina en su Sede de Buenos Aires afirma que sus expectativas son cubiertas por la citada empresa, incluso aquellas que no están establecidas en el contrato que firmaron con la empresa, sino que forman parte del contrato psicológico.

Para comprender este resultado se debe recordar la principal teoría que explica la significación del Compromiso, que no es otra que la expuesta por Víctor Vroom (1964) la cual sugiere que los individuos tienen diferentes conjuntos de objetivos y pueden estar motivados cuando creen que existe

una correlación positiva entre los esfuerzos y el rendimiento, cuando dicho rendimiento es favorable y dará como resultado una recompensa deseable; cuando esta recompensa ayude a satisfacer una necesidad importante y cuando el deseo de satisfacer la necesidad sea lo suficientemente fuerte como para hacer que dicho esfuerzo valga la pena.

16 La relación que tengo con la organización está caracterizada por la reciprocidad.

Alternativas	F	%
Siempre	6	20
La mayoría de las veces sí	16	53
La mayoría de las veces no	8	27
Nunca	0	0

El 73% de los encuestados afirma que la mayoría de las veces prevalece la reciprocidad en la relación con su empleador, frente a un 27% de ellos que por el contrario cree que la mayor parte del tiempo no está presente. La reciprocidad es un concepto que forma parte del Contrato Psicológico, y según Torres, Mosquera, y Bonilla (2014) está asociada al intercambio mutuo de quienes asumen compromisos que convierte a las dos partes en responsables de cumplir lo pactado.

Se puede también vincular este resultado con el “modelo de múltiples roles para el management de recursos humanos” planteado por Ulrich (1996) donde se menciona que uno de los roles fundamentales de los profesionales de recursos humanos es involucrarse en los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados a la vez que se genera un deber para ellos de mantener el contrato psicológico entre los empleados y la organización, todo en búsqueda de la efectividad y el éxito del negocio.

17 La gestión de recursos humanos desarrollada en la empresa que laboro estimula mi sentido de compromiso con ésta.

Alternativas	F	%
Totalmente de acuerdo	2	7
De acuerdo	19	63
En desacuerdo	7	23
Totalmente en desacuerdo	2	7

Sobre la gestión de recursos humanos que lleva a cabo la organización Schlumberger Argentina en su Sede de Buenos Aires, 30% de los encuestados no siente que ésta procure generar compromiso en los empleados, sin embargo, el 70% difiere de ello afirmando que sí sienten que la organización promueve el compromiso en sus miembros.

Este resultado concuerda con el octavo desafío a superar para alcanzar el éxito de la gestión de recursos humanos de una organización planteado por Ulrich (2012), el cual corresponde a la transformación que verdaderamente ocurre cuando se logra que el encuadre conceptual de los empleados evolucione, cuando éstos se sienten comprometidos con los valores organizacionales y orgullosos del proceso del que son parte. Es así entonces como, para el autor, las prácticas de recursos humanos existen fundamentalmente para procurar que los empleados se comprometan con el trabajo.

18 El Departamento de Recursos Humanos implementa políticas que me hacen sentir cómodo en el trabajo.

Alternativas	F	%
Siempre	3	10
La mayoría de las veces sí	19	63
La mayoría de las veces no	7	23
Nunca	1	3

Sólo el 10% de los encuestados manifiesta que las políticas que efectúa Recursos Humanos siempre le hacen sentirse cómodo, sin embargo, el 63% de ellos también se expresó de forma positiva alegando que la mayoría de las veces ocurre esta situación.

A pesar del balance positivo, es importante destacar que un 26% no se siente cómodo con las políticas implementadas por el Departamento de Recursos Humanos, algunos de ellos nunca (3%) y otros, la mayoría de las veces (23%), esto ocurre a pesar de lo expuesto por Ulrich (2012) para quien los profesionales de recursos humanos deben escuchar las opiniones de los empleados y aportarles los recursos necesarios para que cubran sus requerimientos, todo en búsqueda de la efectividad y el éxito del negocio.

De igual forma, en torno a esto Cortese (2019) afirma que el perfil del profesional de los recursos humanos debe apuntar a lograr resultados con integridad, compartir información, construir relaciones de confianza y gestionar los RR.HH. con actitud, postura ésta que propiciaría que el empleado se sienta cómodo tanto en la empresa como con la labor que desempeña.

19 Ordena del 1 al 10 según la importancia que tengan para ti las condiciones de trabajo que ofrezca una compañía:

Analizando los resultados obtenidos, en promedio los encuestados valoran las siguientes condiciones en este orden:

- 1 Compensación económica
- 2 Beneficios
- 3 Desarrollo de carrera
- 4 Flexibilidad horaria
- 5 Capacitación
- 6 Innovación
- 7 Cercanía al hogar
- 8 Responsabilidad social
- 9 Renombre de la empresa
- 10 Política de evaluación de desempeño

Como se mencionó anteriormente, el salario predomina como condición valorada por los Millennials debido al alto costo de vida en Argentina. Respecto a la opción “Desarrollo de Carrera” la cual fue ubicada

en tercer lugar de importancia para los encuestados, se puede confirmar lo expuesto por Lago (2013) quien cree que los Millennials necesitan obtener algo a cambio de su trabajo además de dinero, como contactos, experiencias o posibilidad de crecimiento.

Por su parte, que la opción “Beneficios” haya sido ubicada en segundo lugar guarda relación con la tendencia que, según la teoría, tienen los Millennials a buscar el balance entre su vida laboral y profesional. Entre éstos resaltan los comentarios de Irizarry (2009) para quien todo lo que beneficie la calidad de vida de los Millennials en términos de tiempo para poder, descansar, estar con su familia entre otras cosas es más apreciado que algún ingreso adicional.

20 Elige 3 razones por las que terminarías la relación laboral con una empresa.

Alternativas	F	%
Bajo salario	22	73
Mal ambiente de trabajo	20	67
Pocas posibilidades de crecimiento	19	63
Mala relación con la gerencia inmediata	9	30
Poca flexibilidad horaria	9	30
Alta carga horaria	7	23
Aburrimiento	6	20
Distancia desde el hogar	1	3

Según los resultados obtenidos, el 73% de los encuestados eligió como una de las causas para cambiar de trabajo el tener un salario bajo, lo cual coincide con la tendencia observada en la premisa 1 y con el posicionamiento de la compensación económica como condición de trabajo más importante.

Por su parte, ante la presencia de mal ambiente de trabajo 67% de los Millennials coinciden en que cambiaría de trabajo; así mismo, que existan pocas posibilidades de crecimiento fue seleccionado como otro factor determinante para cambiar de empleo por el 63% de los jóvenes. La alta importancia que los encuestados dan a la necesidad de tener un empleo

donde exista un buen ambiente de trabajo y posibilidades de crecimiento, se enlaza con la teoría del Contrato Psicológico, ya que como indica Arana (2003), existe en el individuo una expectativa no escrita y que guarda relación con el sentido de dignidad e importancia que tiene un individuo sobre sí mismo.

Por el contrario, la alta carga horaria, el aburrimiento y la distancia al trabajo desde el hogar fueron los 3 factores menos votados por los encuestados lo cual da a entender que no representan condiciones de trabajo de peso para tomar la decisión de abandonar un empleo.

Los resultados evidencian la relevancia que tiene para los trabajadores Millennials tener trabajos que resulten retadores, tal como mencionó la Dra. Boso en la entrevista realizada a los fines de esta investigación a los Millennials les desanima tener un trabajo donde ejecuten tareas que no los satisfagan, que no los reten o del que sientan que no puedan obtener un aprendizaje.

La autora de esta investigación observa que el factor “Distancia al trabajo desde el hogar” fue escasamente valorado debido en gran medida a que, al momento de la aplicación de este instrumento todos los encuestados se encuentran cumpliendo sus tareas de forma remota y debido a las fuertes restricciones de movilidad vigentes en el país por Decreto Nacional desde febrero de 2020 se desconoce cuándo se podrá retomar la presencialidad.

4.2 Entrevistas

4.2.1 Entrevista a Diego Grande

Se condujo una entrevista vía telefónica a Diego Grande en su posición de Gerente de Compliance and Transactions de Schlumberger Argentina con el objetivo de conocer la visión del área de Recursos Humanos a través de la opinión de uno de los miembros senior del equipo.

Al entrevistado se le consultó en primera instancia, cuales considera que son las condiciones de trabajo que más valoran los empleados Millennial de la empresa, a lo cual respondió: “Sin dudas horario flexible. Hay un beneficio que tiene la empresa y que es muy bien recibido, por todos pero en especial los Millennials, es tener un viernes libre al mes. Ese día pueden no trabajar sin tener ningún motivo ni usar días de vacaciones.”

Para indagar en la gestión de Recursos Humanos se le preguntó al entrevistado si el Departamento ha implementado políticas orientadas a brindar comodidad a sus empleados y cuáles son esas políticas, sobre lo cual mencionó: “La empresa siempre está en búsqueda de dar comodidad y de mejorar el work life balance. Estamos en una industria dura a la cual le cuestan los cambios, pero en los últimos años hemos avanzado mucho. Algunas de las políticas son las del viernes libre, que mencioné previamente y el home office, que estaba establecido previo a la pandemia.”

Seguidamente se le preguntó al entrevistado, si considera que la gestión de Recursos Humanos procura generar compromiso en su empleados y de qué manera. Sobre ello manifestó: “Si, es el objetivo. El engagement. Todos los años se hace una encuesta a nivel global para medir el compromiso de los empleados. En base a las respuestas se hacen planes de acción que nos ayudan a mejorar y dar foco a lo que los empleados quieren o consideran importante para estar comprometidos. Algunos eventos de engagement que hacemos son: festejo de cumpleaños, futbol y gimnasio”.

Resultó importante traer a colación la situación dada a raíz de la pandemia global causada por el COVID 19, razón por la cual se le preguntó al entrevistado si la empresa ha implementado medidas para acompañar a sus empleados en el trabajo remoto que se lleva a cabo desde marzo de 2020, y de ser así, cuáles serían esas medidas. Sobre esto comentó: “No hubo alguna medida en particular más que el fomentar que se queden en la casa y se cuiden y facilitarles sillas, monitores, teclados, entre otros, para que el trabajo en casa se haga con comodidad.”

4.2.2 Entrevista a Roxana Boso, como referente calificada

Al iniciar la entrevista se le preguntó a la Dra. Roxana Boso si considera que en la actualidad hay mitos o creencias erróneas sobre los Millennials en los entornos de trabajo y de ser así, cuáles serían éstas. A la mencionada interrogante la Dra. manifestó que socialmente persiste el mito de que los Millennials no quieren trabajar y que no se comprometen, que establecen vínculos de pertenencia débiles. Sin embargo, para la entrevistada, en el ámbito laboral se sabe que el concepto de pertenencia que tienen los Millennials es simplemente distinto al de otras generaciones, se sabe también que tienen otras expectativas distintas a generaciones predecesoras.

No obstante, la entrevistada cree que la presencia de mitos depende de la organización debido a que las más tradicionales suelen arrastran las creencias iniciales que se tenían de estos jóvenes, mientras que las empresas con culturas modernas no lo hacen.

Seguidamente, se le mencionó a la Dra. Boso lo analizado en su tesis doctoral acerca de la tendencia que manifestaban los Millennials de evaluar las oportunidades de empleo según sus necesidades e intereses a pesar de lo complejo del mercado laboral, y se le consultó por qué considera que esto ocurre. A ello la entrevistada respondió: “Hay una mayor puesta de atención en aquello que les gusta, en aquello en lo cual les gustaría desarrollarse, en la búsqueda de autonomía, en tratar de poder crecer y desarrollarse, hacer carrera”. Agregó Boso que los jóvenes Millennials están orientados a tratar de encontrar el puesto de trabajo que se adecue a sus intereses, entonces buscan nuevas oportunidades de trabajo aun cuando el mercado laboral esté difícil.

Ciertamente esta búsqueda de nuevas oportunidades va de la mano con la clara tendencia de los Millennials a cambiar de trabajo con frecuencia, por lo que se le pidió a la entrevistada su opinión sobre este fenómeno. Lo primero que comenta es que estos jóvenes buscan desarrollarse como profesionales y tener mayor ingreso económico. Mencionó además que ponen en un lado de la balanza el crecimiento profesional, el poder realizar tareas que se ajusten cada vez más a sus intereses y gustos, y en el otro lado, el ambiente de trabajo.

En este sentido, para la entrevistada: “Hay incluso jóvenes que pueden llegar a privilegiar cambiar de trabajo por el mismo sueldo, o incluso un poquito menos, pero favoreciendo un buen clima de trabajo y el desarrollo de tareas que les gusten más. Esta búsqueda de autonomía tiene mucho peso, entendiendo autonomía como la posibilidad de realizar tareas sin depender de otros, tener una reunión de trabajo y a partir de allí poder trabajar solos, por nombrar algunos ejemplos. La Dra. Boso hace hincapié en que lo anterior es muy importante para los Millennials, siempre y cuando haya alguien como referente: quieren trabajar solos, pero tener un referente con quien se puedan comunicar.

La entrevistada destaca cómo la pandemia causada por el virus COVID – 19 ha influenciado muchos aspectos del trabajo, siendo el trabajo remoto uno de los más resaltantes. Asevera que en estos tiempos donde la normal es la virtualidad, se acentúa más la necesidad de tener con quien trabajar refiriéndose tanto a pares como a líderes. Considera también que, aunque hay autonomía en el trabajo remoto, sigue estando presente la necesidad de tener un otro que les de los lineamientos, feedback y orientación, porque a su criterio es cierto que los Millennials necesitan y demandan retroalimentación constante y esto no ha cambiado a pesar del contexto actual. Es ser autónomos, pero sabiendo que hay un otro que actúa como referente.

Al respecto del trabajo remoto, la entrevistada comenta que antes había un ideal muy fuerte del trabajo remoto, ahora con la pandemia y después de varios meses puede llegar a ser diversa la opinión. Desde el lado del empleador puede que se hayan amigado con el concepto de trabajo remoto, pero del lado del empleado aquellos que antes valoraban muchísimo el trabajo remoto ahora empiezan a valorar la presencialidad.

Ahora bien, buscando indagar sobre las expectativas laborales de los Millennials, se le consultó a la Dra. Boso cuál considera que son las principales razones por las cuales un joven de esta generación decide terminar la relación laboral con su empleador. Lo primero que señala es no tener beneficios, o muy pocos y aunque anteriormente el home office era visto como beneficio ahora

es un hecho e incluso una demanda, debido a la situación dada por la pandemia mundial.

Así mismo, según su opinión la cobertura médica también resulta un beneficio altamente valorado porque, señala la entrevistada, “aunque un Millennial pueda necesitar una atención médica más básica por su edad, según mi experiencia tener una cobertura médica es un beneficio que sí valoran sobre todo aquellos Millennials que han formado familia”.

Por otro lado, la presencia de un mal clima laboral es otro de los factores más recurrentes para dejar un empleo. Para la Dra. Boso pesa mucho un ambiente de trabajo saludable, entendiendo que el mismo se compone por dos aspectos: el bienestar físico y los vínculos saludables. Sobre el bienestar físico, estos jóvenes valoran a las organizaciones que promuevan una vida saludable, por ejemplo, proporcionando sillas y mobiliario ergonómico para poder trabajar desde sus hogares de forma cómoda.

Y, respecto a los vínculos saludables, la entrevistada refiere que esto tiene que ver con la relación entre los jóvenes, sus pares y líderes; cree que hoy en día hay un nivel de atención bastante más alto que antes hacia al maltrato laboral. Para un joven se relaciona con la salud y el buen ambiente, recibir un buen trato, tener feedback, tener comunicación, ser considerado y poder comentar si tiene alguna dificultad.

Por último, destaca el crecimiento laboral como otro factor altamente valorado. Les desanima tener un trabajo donde ejecuten tareas que no los satisfagan, que no los reten o del que sientan que no puedan obtener un aprendizaje. La entrevistada agrega: “Por los cambios que hay en las expectativas de los Millennials yo creo que hay una importante necesidad de trabajar con los líderes de las organizaciones, sobre todo cuando forman parte de otras generaciones. Porque hay un cambio muy notorio en aquello que prestan atención y que valoran en los ambientes de trabajo”.

En otro orden de ideas, se le preguntó a la Dra. Boso cómo considera que influyó la crisis económica del año 2001 a los jóvenes Millennials de la

Argentina en cuanto a las expectativas que tienen sobre las condiciones de trabajo. En relación a esto destacó que el citado evento causó que los Millennials sientan que es posible ser descartados en cualquier momento. Recuerda que cuando hizo su tesis doctoral sobre esta generación apareció muchas veces la expresión “ser un número”. Para la entrevistada, esto genera un cambio de expectativa porque “una cosa es entrar con una expectativa de que el otro me quiere para trabajar y puedo estar durante años, a saber que ante cualquier dificultad pueden ser descartados; es como ya entrar no creyendo en la posibilidad de un vínculo fuerte.

De acuerdo con la Dra. Boso, esta cuestión se puede relacionar con la alta rotación y la falta de compromiso. Afirma que el 2001 marcó experiencias familiares en las cuales, por ejemplo, hubo padres que tenían un vínculo muy fuerte a nivel laboral con alguna organización y que por dicha crisis del 2001 se quebró, lo cual generó un impacto por la ruptura de un vínculo estable que se pensaba podría ser para toda la vida.

Según la entrevistada, tal situación instauró una creencia de que no sirve de nada mantener una confianza de que el vínculo laboral se va a sostener en el tiempo, si cambios en el entorno pueden producir esa pérdida. Señala entonces que “para los jóvenes es como anticiparse, es decir, antes de que la organización tome la decisión la toman ellos, lo cual lo perciben menos frustrante en comparación con sufrir una desvinculación”.

En cuanto a la relación de los Millennials con otras generaciones en el entorno de trabajo, se le consultó a la Dra. Boso cómo cree que ha evolucionado dicha interacción en los últimos años, a lo cual respondió que lo primero que se debe tener en cuenta es que ahora los Millennials tienen otra edad. Cuando recién ingresaron al mercado laboral no tenían otras responsabilidades de vida, pero muchos de ellos ahora empiezan a estar en parejas y tener hijos, entonces el panorama cambia y por ende las expectativas.

Boso asevera que los jóvenes Millennials ya no ven el trabajo sólo como un medio para obtener experiencia laboral, articularla con los estudios e ir

desarrollándose profesionalmente, sino que se suma la necesidad de tener un buen ingreso que les permita un buen pasar, pensar en la educación de los hijos, en la vivienda con una pareja. Recalca la entrevistada que, con el paso del tiempo, han adquirido otro tipo de responsabilidades por lo que el trabajo se ubicó en otro lugar. Menciona que “no es lo mismo un Millennial hace 10 años sin responsabilidades de familia”.

Ahora bien, la entrevistada resalta que no considera apropiado generalizar a la hora de hablar de la interacción de los Millennials con otras generaciones, ya que cree que hay distintas modalidades las cuales pudo observar en los diferentes estudios que ha realizado. En ese sentido, para la Dra. Boso hay dos tipos de jóvenes dentro de los mismos Millennials: aquellos más empáticos con generaciones previas a las cuales valoran por sus experiencias e incluso se toman la tarea de ayudarles con la tecnología, por ejemplo, factor que marcó mayor diferencia en los saberes y donde quizás generaciones anteriores necesitan apoyarse en los Millennials por dificultades en el manejo de ésta.

Por otro lado, hay algunos jóvenes a los que se les nota mayor dificultad para poder comprender el aporte que cada generación puede hacer; tienen una actitud más crítica hacia las otras generaciones y dificultad para respetar los tiempos del otro por la consabida familiaridad que tienen con la tecnología, la rapidez en el procesamiento de mucha información y procedimientos. Añade que este grupo puede ser percibido como más egocéntrico y narcisista, ya que valora sus saberes de manera tal que genera choque con generaciones anteriores.

Sin embargo, la Dra. Boso rescata que el paso del tiempo trajo saberes para todos afirmando que “al principio pensaban que ellos no querían trabajar, que no iban a poder aportar, pero luego se dieron cuenta que eran modalidades y expectativas diferentes y que el aporte de los jóvenes vino bien para ciertas dinámicas laborales. Pero no se puede aseverar que todos lo hagan, y creo que ahí todavía se requiere bastante aprendizaje”.

Para finalizar, se le consultó a la entrevistada si considera que las organizaciones en Argentina procuran establecer políticas que ayuden a la interacción entre generaciones. Sobre esto comentó: “Muchos lo dicen, pero el tema es cuántas de las prácticas de las organizaciones acompañan esos dichos. Hoy en día creo que la mayoría de los líderes aceptan que tuvieron que cambiar su estilo de liderazgo a raíz de los Millennials, pero falta ver en la práctica cuantos lo hacen”. La Dra. Boso considera que una cosa es lo que se puede decir y otra lo que realmente en el día a día ocurre.

Menciona nuevamente la entrevistada que la situación de pandemia trajo grandes cambios: “que un trabajador o familiar de éste se contagie es una problemática que puede interferir en la dinámica de trabajo. Y ¿cuántos de estos líderes han logrado tener una comunicación tal que pudiesen considerar este aspecto más humano, empático, de contención y de poder escuchar?”. Para ella, este contexto tan particular ha producido que salgan a la luz las dificultades ya existentes en los vínculos con los equipos y la inseguridad de perder el control de algunos líderes llevó a muchos a asumir roles de mayor distanciamiento en lugar de mayor cercanía entre ellos y sus equipos, con tratos duros donde en lugar de provocar afinidad generó aislamiento.

5. Discusión. Conclusiones y Recomendaciones

Una vez analizados y discutidos los resultados estadísticos producto de la aplicación del instrumento de recolección de datos a la población objeto de estudio, se procedió a generar las conclusiones en función de los objetivos propuestos, las cuales se exponen a continuación.

En relación con el objetivo específico dirigido a identificar las expectativas laborales de los Millennials evaluados, se puede afirmar que los Millennials de Schlumberger Argentina tienen las siguientes expectativas hacia el trabajo:

- **Valoran altamente el salario.** Ponen en primer lugar la oferta salarial al momento de decidir formar parte de una organización siendo, indiscutiblemente la condición de trabajo más apreciada, sumado al hecho de que un bajo salario sería la principal razón por la que decidirían abandonar el empleo.

Lo anterior se comprende dada la situación económica actual del país, siendo que en Argentina es necesario un ingreso salarial considerable para mantener un nivel de vida estable. Estos resultados demuestran que estos jóvenes han empezado a preponderar el poder adquisitivo frente a otras condiciones que antes les resultaban más importantes.

- **Esperan un ambiente de trabajo óptimo.** Muy cerca en la valoración del salario se encuentra el ambiente de trabajo, condición que se ubica en el segundo lugar de las razones por las que cambiarían de empleo, por lo que se puede concluir que los Millennials objeto de estudio esperan un ambiente de trabajo donde prevalezca la cordialidad, el buen trato. Esto se enlaza con los dichos por la Dra. Boso sobre la atención especial que se le presta al maltrato laboral y a contar con espacios cómodos provistos de elementos ergonómicos como lo son sillas, escritorios y demás mobiliario necesario, además de otros espacios más disruptivos donde puedan reunirse con sus equipos y compartir ideas. En el marco del trabajo remoto, se puede inferir, que los Millennials valoran que la empresa les provea de este mobiliario en sus hogares ya que muchos no contaban con espacios adaptados para cumplir la jornada de trabajo de forma cómoda y segura.

- **Aprecian la flexibilidad**, tanto aquella referente a la jornada laboral como la que se vincula a las tareas a llevar a cabo. Particularmente la flexibilidad horaria ligada además al trabajo remoto, representan una condición de trabajo que antes de marzo 2020 era vista como un beneficio contractual y además eventual, pero luego de dicha fecha en la cual inició la pandemia mundial producto del virus COVID-19, esta visión dio un giro y pasó a considerarse esencial e incluso a ser esperada por los empleados.

Es importante resaltar que la empresa Schlumberger Argentina no contaba con una política de trabajo remoto y horario flexible, pero al iniciar el confinamiento obligatorio se vieron forzados a continuar las actividades de la organización con el personal administrativo trabajando desde sus hogares.

- **Esperan recibir de la organización y particularmente de sus líderes orientación, acompañamiento y retroalimentación.** Tendencia recurrente en los Millennials que se ve confirmada en este estudio ya que el 90% los encuestados afirmó necesitar recibir feedback por su desempeño; más aún en la actualidad donde los empleados administrativos están cumpliendo sus tareas de forma remota y no han podido compartir de forma presencial con sus jefes y compañeros, resulta esencial que las organizaciones no pierdan de vista esta necesidad que tienen sus empleados y se propongan otorgar herramientas a los líderes de los distintos sectores, para que puedan acompañar a sus equipos y ejecutar políticas efectivas en el marco de este contexto de trabajo remoto, situación que puede extenderse más de lo pensado.

Por otra parte, en relación con el objetivo específico dirigido a analizar la visión de compromiso organizacional que comparten los sujetos de la muestra, se pudo llegar a las siguientes reflexiones:

En ese sentido, como resultado de esta investigación, se demuestra que los Millennials encuestados concuerdan con la **teoría del compromiso afectivo** ya que la gran mayoría comparte la creencia de que el apego a la organización se crea cuando las necesidades de los empleados han sido cubiertas.

Se puede establecer que para los jóvenes sujeto de estudio, el compromiso con la organización no está estrictamente ligado a la antigüedad o el tiempo que permanezcan en la misma. Los resultados de la consulta así lo revelan, siendo que la mayoría no ve como falta de compromiso permanecer un par de años en una empresa. Por su parte, trabajar horas extras con el fin de alcanzar un objetivo trazado es algo que están dispuestos a hacer.

Así mismo, gracias a los resultados obtenidos en la consulta, en relación con el objetivo específico dirigido a describir la gestión de recursos humanos establecida por Schlumberger Argentina – Sede Buenos Aires para sus empleados Millennials, se arribó a las siguientes consideraciones:

- La empresa cumple con las expectativas laborales de los empleados que forman parte de la Generación Millennial.
- La reciprocidad es un valor que prevalece en la relación entre los empleados y la organización.
- El departamento de Recursos Humanos implementa políticas que procura generar compromiso en los empleados.
- El departamento de Recursos Humanos implementa políticas que hacen sentir cómodos a los empleados Millennials de la organización.
- La empresa no ha definido una estrategia concreta para enfrentar los cambios ocurridos en la dinámica de trabajo a raíz de la pandemia mundial.

De acuerdo a lo anterior se puede aseverar que la empresa Schlumberger Argentina desarrolla el rol de Activista Creíble, ya que construye relaciones de confianza y gestiona los Recursos Humanos con actitud, así como es Ejecutor operativo debido a que implementa políticas de trabajo e impulsa la tecnología de RR.HH. Sin embargo, debe atender al porcentaje de empleados Millennial que no valora positivamente la gestión, así como diseñar e implementar una estrategia clara y concreta que atienda a adaptarse a los desafíos actuales.

Finalmente, en cuanto al objetivo general se caracterizó el perfil laboral de los jóvenes Generación Millennial evaluados, en lo relativo a sus expectativas y

compromiso laboral, concluyendo que los Millennials de Schlumberger Argentina poseen las siguientes características:

- **Son tecnológicos.** Para ellos contar con la tecnología, tanto aquella referida a equipos como programas (softwares, aplicaciones), resulta esencial para llevar a cabo de forma efectiva sus tareas. Esta necesidad se refuerza aún más en el marco del trabajo remoto que se encuentra actualmente instaurado en la organización para los empleados de Buenos Aires, ya que los encuestados están cumpliendo con sus tareas desde el hogar para lo cual es esencial contar con computadora, internet, herramientas de chat y llamadas para comunicarse con sus pares, líderes y clientes, plataformas de base de datos, aplicaciones, entre otras.
- **Son colectivos.** Prefieren trabajar en equipo que solos y valoran los espacios de trabajo que le permitan colaborar y compartir ideas con el resto. Esta colectividad es una característica ya identificada en los Millennials por los distintos estudios e investigaciones llevadas a cabo sobre este grupo, sin embargo, se puede suponer que esta tendencia es aún más marcada en la actualidad debido a que los encuestados al momento de responder esta consulta, se encuentran cumpliendo su jornada de forma remota, por lo cual mantener el contacto estrecho y los lazos con sus pares y compañeros de equipo resulta esencial para navegar los desafíos que suponen este abrupto cambio de dinámica de trabajo, para el cual ninguno de ellos recibió entrenamiento o preparación.
- **Priorizan el desarrollo de carrera.** Es la tercera condición más valorada por los Millennials estudiados al momento de elegir un empleo, lo que demuestra que para ellos es importante tener un trabajo que les permita crecer, evolucionar, adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
- **El trabajo no ocupa el lugar más importante.** Sin embargo, están dispuestos a trabajar fuera del horario habitual si es para alcanzar un objetivo específico. En este contexto se puede aseverar que ha habido una evolución en la escala de valores de los Millennials, quienes para el momento de esta discusión se

ubican entre los 40 y 31 años por lo que el progreso natural de sus vidas personales y familiares, el adquirir más responsabilidades que las que tenían hace 10 años, por ejemplo, trae consigo un equilibrio entre las situaciones ideales que desean alcanzar y los escenarios que la realidad del país y del mercado laboral les presenta.

- **Quieren que sus tareas tengan propósito.** Los Millennials estudiados sienten que es importante que haya un propósito en las tareas que realizan, que esté alineado con sus objetivos; sin embargo, el aburrimiento como razón para abandonar su trabajo se ubicó en los últimos lugares del ranking de situaciones por las cuales dejarían su empleo actual. Sobre esto punto corresponde un análisis similar al realizado en el punto anterior, ya que, aunque sea un factor observado y deseado, las realidades del contexto no les permite priorizarlo sobre otras condiciones como el salario y los beneficios contractuales.
- **Prefieren pertenecer a empresas reconocidas, pero no es una condición resaltante a la hora de elegir un empleo.** Aunque la mayoría de los encuestados manifestó considerar importante pertenecer a una empresa que sea reconocida, ubicaron esta misma condición entre las últimas a valorar al momento de elegir un nuevo empleo, de lo cual se puede interpretar que, aunque sea un factor apreciado no se encuentra por encima de otras condiciones de trabajo como lo son el salario, los beneficios, el desarrollo de carrera, entre otros.

Por consiguiente, se puede afirmar que los Millennials valoran la reputación y la marca empleadora que tenga una empresa, aunado al hecho de que consideran que los empleados deben estar alineados con los valores centrales que promueva la organización a la que pertenezcan y en caso de que no ocurra deben buscar otro empleo; sin embargo, no resulta un factor determinante en la balanza a la hora de tomar la decisión de aceptar un nuevo desafío laboral.

- **Las posiciones ambientales, políticas o sociales de una organización no son un factor que toman en cuenta a la hora de elegir un empleo.** Contrario

a lo que afirma la teoría, los Millennials encuestados no ponen atención a esta condición, lo cual se puede entender sobre todo desde el punto de vista ambiental ya que Schlumberger Argentina es una empresa del rubo petrolero el cual históricamente no está alineado a prácticas del cuidado del ambiente. También se pudo detectar que las políticas en materia de responsabilidad social no revisten mayor importancia para los Millennials estudiados quienes posicionaron esta característica entre las menos relevantes.

- Si bien la mayoría de los encuestados valora positivamente las estrategias implementadas por la empresa en materia gestión del talento humano, aproximadamente un 30% no se manifiesta de forma favorable a ello. Este grupo debe ser tomado en cuenta, ya que ante situaciones críticas pueden llegar a liderar acciones de descontento hacia la empresa, por lo que la gestión de Recursos Humanos debe prevenir esta cuestión reforzando las políticas actuales y diseñando nuevas que atiendan esta insatisfacción.

Ahora bien, en el presente estudio se han expuesto y analizado aspectos de interés estrictamente relacionados con los rasgos que definen a cada grupo generacional. De manera especial, se han determinado las características que distinguen el perfil laboral, específicamente en cuanto a sus expectativas y visión de compromiso organizacional, de los Millennials que laboraban en el año 2020 en la empresa Schlumberger Argentina con sede en Buenos Aires. En función de lo anterior, sobre la base de la información obtenida, se elaboraron las siguientes recomendaciones dirigidas a los líderes del área de Recursos Humanos de la mencionada organización:

- Actualizar su conocimiento en cuanto al cambio que ha experimentado la forma de pensar de los trabajadores Millennials sobre la incidencia del asunto salarial en su desempeño y permanencia en la empresa, debido a que este tema, que antes no era considerado determinante, ahora en medio de la crisis económica vivida en Argentina es motivo principal para que un empleado sienta que sus expectativas están siendo satisfechas o no.
- Crear estrategias que propicien que los líderes de las diferentes áreas de la organización logren profundizar sus conocimientos sobre técnicas de

retroalimentación positiva que les permitan a éstos lograr, en medio de la modalidad de trabajo remoto, hacer un acompañamiento acertado de sus equipos de trabajo, siempre tomando en cuenta que para los empleados Millennials este aspecto tiene gran influencia en el compromiso que establecen con la empresa.

- Crear espacios virtuales dedicados a la interacción social donde se promuevan dinámicas no relacionadas directamente al trabajo, con la finalidad de que los empleados puedan crear y reforzar los vínculos afectivos así como disponer de momentos de intercambio sobre temas que sean de común interés que no tengan relación directa con sus responsabilidades y/o funciones.
- Diseñar un programa de capacitación sobre las principales herramientas tecnológicas más usadas por los empleados Millennials, orientado a lograr que ellos puedan sacar más provecho de dichos recursos así como ayudarles a dinamizar el trabajo colectivo en el marco del trabajo remoto.
- Generar espacios dedicados al cuidado de la salud mental abordando temas como el manejo del estrés, la meditación, pausas activas y demás herramientas que brinden a los empleados una oportunidad para manejar las altas cargas de trabajo y las consecuencias psíquicas que el trabajo remoto ha traído consigo, siendo que el cuidado de sí mismos es un valor tan importante para los empleados Millennials.
- Consultar con los empleados sobre la satisfacción con la política de un viernes libre al mes, ya que, si bien es un beneficio alineado con la flexibilidad como uno de los aspectos más valorados, puede no estar actualizada con las nuevas realidades que trae consigo el trabajo remoto.
- Evaluar otorgar un plan de beneficios no remunerativos que impacten directamente en la calidad de vida y el balance trabajo-vida personal de empleados, ya que esto ayudará a aumentar (y mantener) cubierta la expectativa relacionada a los beneficios. Ejemplo de ello serían descuentos en comercios adheridos, cupones de descuento en aplicaciones, entre otros.

De igual forma, a los representantes del área de Recursos Humanos se les recomienda mantener y afianzar el programa de desarrollo de carrera vigente actualmente en la empresa, ya que para el grupo de empleados objeto de estudio

es muy importante desarrollarse y crecer dentro de la organización de manera que puedan enfrentar nuevos desafíos así como adquirir experiencia y conocimientos.

Se considera que este estudio ha logrado alcanzar los objetivos trazados, caracterizando a los Millennials objeto de estudio, identificando sus Expectativas Laborales, así como la visión que comparten de Compromiso Organizacional. Esto se logró a través del análisis de diversas teorías, el aporte de expertos, representantes de la organización y los propios Millennials encuestados.

6 Referencias Bibliográficas

Abdul-Karim, S. (2017). *Beyond Millennials: Embracing an Intergenerational Workforce*.

Obtenido de <https://blessingwhite.com/beyond-millennials-embracing-intergenerational-workforce/>

Arana, W. (20 de agosto de 2003). *El Contrato Psicológico*. Obtenido de

<https://www.gestiopolis.com/contrato-psicologico/>

Bauerlein, M. (2008). *The Dumbest Generation How the Digital Age Stupefies Young*

Americans and Jeopardizes our Future. Recuperado de base de datos SCRIBD.

Bautista, J. (2015). *Generación Y ¿Cómo son los hijos y alumnos del siglo XXI?*. Recuperado

de base de datos SCRIBD.

Boso, R. (2014). *Hacia una comprensión de las significaciones sobre el trabajo de jóvenes*

universitarios de centros urbanos de CABA (Tesis de doctorado). Universidad del

Salvador, Argentina.

Cortese, H. (2019). “De Recursos Humanos a Comportamiento Organizacional. Elaboración

y análisis de 96 casos de estudio realizados entre 2003 y 2009”. Buenos Aires,

Argentina.

Chavez, N. (2001). *Introducción a la Investigación Educativa*. ARS Gráfica. Maracaibo,

Venezuela.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (4a ed.). México D.F: McGraw Hill

Interamericana.

Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y valores: su impacto en lo laboral*.

Observatorio Laboral. Revista Venezolana, 135-152. Recuperado de la base de datos

Sistema de Información Científica Redalyc.

Cuesta, E., Ibañez, M., Tagliabue, R., y Zangaro, M. (2009). *La Nueva Generación y el*

trabajo, 126-138. Recuperado de base de datos SCRIBD.

Dabos, E. & Rousseau, D. (2004,) *Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers*. Journal of Applied Psychology, 52-72. Recuperado de la base de datos Research Gate.

Deloitte. (2016). *Encuesta Millennial 2016, conquistando a la siguiente generación de líderes*. Recuperado de <http://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/millennial2016.html>.

Dessler, G. y Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano* (2a ed.). Madrid: Pearson.

Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Recuperado de <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

Dossier Net. (2020). *Radiografía de los Millennials argentinos, un análisis de Equifax*. Recuperado de <https://www.dossiernet.com.ar/articulo/radiografia-de-los-millennials-argentinos-un-analisis-de-equifax/23755>

Economist. (2009). *Public-service careers: A tough search for talent*. Recuperado de http://www.economist.com/world/international/displaystory.cfm?story_id=14753826

Fry, R. (2020). *Millennials overtake Baby Boomers as America's largest generation*. Recuperado de <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/04/28/millennials-overtake-baby-boomers-as-americas-largest-generation/>

Great Place to work. (2011). *Empleados ¿Que los atrae y qué los retiene?* Recuperado de <http://greatplacetowork.com.ar/>

----- (19 de septiembre de 2016). *Los Millennials: un reto para la gestión de Recursos Humanos*. Recuperado de <http://greatplacetowork.com.ar/>.

- Hatum, A. (07 de septiembre de 2014). *La falta de compromiso tiene un alto valor para las empresas*, *Diario La Nación*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1725332-la-falta-de-compromiso-tiene-un-alto-costo-para-todas-las-empresas>.
- Hernandez, R., Fernandez, C., Baptista, M., (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Howe, N. & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. Recuperado de www.books.google.com.
- (2007). *The Next 20 Years: How customer and Workforce Attitudes will evolve*. *Managing for the Long Term*. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve>.
- Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina. (2017). Los Millennials de la empresa Argentina. Recuperado de: <https://www.idea.org.ar/wp-content/uploads/2018/12/2017-IDEA-Los-millennials-de-la-empresa-en-Argentina-Informe-de-resultados.pdf>
- Irizarry-Hernández, E. (2009). La Generación Y o Generación Milenaria: El Nuevo paradigma Laboral. *Revista Empresarial Inter Metro*, 5(2), pp.10-25. Recuperado de: <http://ceajournal.metro.inter.edu/fall09/irizarryhernandez0502.pdf>.
- Kadokia, C. (2017). *The Millennial Myth: Transforming Misunderstanding into Workplace Breakthroughs*. Recuperado de www.books.google.com.ar
- Lago, J. (2013). Reflexiones sobre la gestión intergeneracional de los recursos humanos en la organización. *Revista FACES*, 19(40-41), 95-110.
- Lasso, L. (2015) *Estudio comparativo del Engament y el Compromiso laboral de las Generaciones X e Y. El caso de una empresa de servicios profesionales*. (Tesis de Maestría). Universidad Abierta Interamericana, Argentina.

- Lowe, D. Lewitt, K. y Wilson, T. (2008). *Solutions for Retaining Generation Y Employees in the Workplace*. Business Renaissance Quarterly. Recuperado de <https://www.questia.com/read/1P3-1604388191/solutions-for-retaining-generation-y-employees-in>.
- Manpower Group (2011). *La Era del Potencial Humano*.
----- (2016). *La Carrera de los Millennial: Visión 2020*.
- Marrugo M. y Pérez B., (2012). *Análisis de la Teoría de las expectativas de Víctor Vroom en el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Pedro Romero "EMPRENDE"*. (Tesis de Grado). Universidad de Cartagena, Colombia.
- Meyer J. y Herscovitch L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*. 2001(11), 299-326.
- Montes, J. (2017). *Millennial Workforce: Cracking the Code to Generation Y in Your Company*. Recuperado de base de datos SCRIBD.
- Mora, D., (2017). *Como cazar a un millennial*. (1era ed.). Buenos Aires: Ediciones B.
- Moreno, J. y Marcaccio, A. (2014). Perfiles Profesionales y Valores Relativos al Trabajo. *Ciencias Psicológicas*, 8(2), 129-138. Recuperado de Base de datos SCIELO.
- Omar, A. y Urteaga, A. (2008). Valores personales y Compromiso Organizacional. *Enseñanza e Investigación en Psicología*. 13 (2), 353 – 372. Recuperado de Base de Datos REDALYC.
- Palella, S. y Martins, F. (2004). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Fedupel. Caracas, Venezuela.
- Pozzi, S. (2013) *Generación Y: Sus Expectativas Laborales* (Tesis de Grado). Universidad de San Andres, Argentina.

- PwC Argentina. (2016). *Cada vez más empresas argentinas buscan retener talento con propuestas de valor para los empleados*. Recuperado de <http://www.pwc.com.ar/es/prensa/cada-vez-mas-empresas-argentinas-buscan-retener-talentos-con-pro.html>.
- Real Academia Española, Diccionario de la lengua española, 23.ª ed. Madrid: Espasa, 2014.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración*, (8va ed.). México: Pearson Educación.
- Rubio, T. (2017). *Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Recuperado de base de datos SCRIBD.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Recuperado de https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf
- Sinek, S. (29 de octubre 2016). Simon Sinek on Millennials in the Workplace. [Archivo de video] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJNU>
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Schein, E. (1982) *Psicología de la Organización*. México: Prentice-Hall.
- Stein, L. (2013). Millennials: The Me Me Me Generation, *Time Magazine*. Recuperado de <http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation>
- Stillman D., Stillman J. (2017). *Gen Z @ Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace*. Recuperado de <https://www.amazon.com/>
- Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow & Company.
- Tamayo, M. (2000). *El Proceso de la Investigación*. México: Editorial LIMUSA.
- The Center of Generational Kinetics (s.f.) *Top 10 GEN Z Questions answered*. Recuperado de <https://genhq.com/igen-gen-z-generation-z-centennials-info/>

- Torres, C., Santa, V., y Bonilla, J. (2014). *Caracterización del contrato psicológico de empleados de dos generaciones en una organización del sector bancario. Cuadernos de administración*, 80-88. Recuperado de la base de datos SCIELO.
- Ulrich, D. (2012). *Recursos Humanos Champions*. Argentina: Ediciones GRANICA.
- Ulrich, D. (2020). *HR's Ever-Evolving Contribution*. Recuperado de:
<https://www.rbl.net/insights/articles/hrs-ever-evolving-contribution>
- Urien, P. (22 de septiembre de 2013). *Los jóvenes que cambian las reglas: generación Y. La Nación*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1622011-los-jovenes-que-cambian-las-reglas-generacion-y>.
- Zemke, S., Raines, C., y Filipczak, B. (2013). *Generations at work: managing the clash of boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. Estados Unidos: AMACOM.

ANEXOS

Anexo A – Encuesta:

Millennials de Schlumberger Argentina

Estimado, gracias por su visita.

Las siguientes preguntas forman parte de un estudio para elaborar una tesis profesional acerca de las significaciones del trabajo para la Generación Millennial.

Las personas seleccionadas para este estudio son aquellos empleados de la empresa Schlumberger Argentina - sede de Buenos Aires, que se consideran parte de la Generación Millennial por haber nacido entre 1981 y 1992.

Para conocer más sobre esta generación, solicitamos tu ayuda respondiendo esta breve encuesta. No tomará mucho tiempo.

Te pedimos que contestes con la mayor sinceridad posible. Tus respuestas serán completamente confidenciales y anónimas.

CUESTIONARIO

Parte I

1. El salario es lo más importante para mí al momento de elegir un empleo.

Elija una opción.

- Siempre
- La mayoría de las veces sí
- La mayoría de las veces no
- Nunca

2. Valoro tener esquemas de horario flexible y trabajo desde casa.

Elija una opción.

- Siempre
- La mayoría de las veces sí
- La mayoría de las veces no
- Nunca

3. Es importante para mí trabajar en una empresa de renombre y prestigio.

Elija una opción.

- Completamente verdadero

- Verdadero
- Falso
- Completamente falso

4. Prefiero trabajar en equipo que solo (a).

Elija una opción.

- Siempre
- La mayoría de las veces sí
- La mayoría de las veces no
- Nunca

5. Tomaría en cuenta las posturas en materia ambiental, política y social que tienen las empresas, para decidir tomar un empleo en alguna de ellas.

Elija una opción.

- Siempre
- La mayoría de las veces sí
- La mayoría de las veces no
- Nunca

6. La tecnología es esencial para llevar a cabo mis tareas de forma efectiva.

Elija una opción.

- Completamente verdadero
- Verdadero
- Falso
- Completamente falso

7. Necesito recibir retroalimentación por mi trabajo.

Elija una opción.

- Completamente verdadero
- Verdadero
- Falso
- Completamente falso

8. Las tareas que me asignan deben tener un propósito útil alineado con los logros que se esperan de mi rol en la empresa, de lo contrario se me dificulta completarlas.

Elija una opción.

- Completamente verdadero
- Verdadero

- Falso
- Completamente falso

9. Prefiero espacios de trabajo colectivos.

Elija una opción.

- Completamente verdadero
- Verdadero
- Falso
- Completamente falso

10. Estoy dispuesto a trabajar horas adicionales a mi jornada laboral con el propósito de cumplir los objetivos trazados por la empresa

Elija una opción.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. El trabajo ocupa el lugar más importante en mi vida.

Elija una opción.

- Completamente verdadero
- Verdadero
- Falso
- Completamente falso

12. Estar menos de 2 años en un trabajo no significa falta de compromiso hacia la empresa.

Elija una opción.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. Si la empresa cubre las necesidades de sus empleados y les otorga beneficios, los mismos generarán apego con la organización.

Elija una opción.

- Completamente verdadero
- Verdadero
- Falso

- Completamente falso

14. Cuando un empleado no está de acuerdo con los valores de la organización debe cambiar de empleo.

Elija una opción.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15. Más allá del contrato de trabajo formal, la empresa a la cual pertenezco cumple con mis expectativas

Elija una opción.

- Completamente verdadero
- Verdadero
- Falso
- Completamente falso

16. La relación que tengo con la organización está caracterizada por la reciprocidad.

Elija una opción.

- Siempre
- La mayoría de las veces sí
- La mayoría de las veces no
- Nunca

17. La gestión de recursos humanos desarrollada en la empresa que laboro estimula mi sentido de compromiso con ésta.

Elija una opción.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

18. El Departamento de Recursos Humanos implementa políticas que me hacen sentir cómodo en el trabajo.

Elija una opción.

- Siempre
- La mayoría de las veces sí
- La mayoría de las veces no

- Nunca

Parte II

19. Ordena del 1 al 10 según la importancia que tengan para ti las condiciones de trabajo que ofrezca una compañía:

- Compensación económica
- Beneficios
- Flexibilidad horaria
- Innovación
- Desarrollo de carrera
- Responsabilidad social
- Renombre de la empresa
- Capacitación
- Cercanía al hogar
- Política de evaluación de desempeño

20. Elige 3 razones por las que terminarías la relación laboral con una empresa.

- Mal ambiente de trabajo
- Mala relación con la gerencia inmediata
- Bajo salario
- Pocas posibilidades de crecimiento
- Distancia desde el hogar
- Alta carga horaria
- Aburrimiento
- Poca flexibilidad horaria
- Ausencia de liderazgo
- Baja competitividad de la empresa en el mercado.

Anexo B – Entrevista a la Dra. Roxana Boso:

1. ¿Considera usted que en la actualidad hay mitos o creencias erróneas sobre los Millennials en los entornos de trabajo? ¿Cuáles serían?
2. En su tesis doctoral, usted menciona que los Millennials evalúan las oportunidades de empleo según sus necesidades e intereses a pesar de lo complejo del mercado laboral, ¿por qué cree que ocurre esto?
3. ¿Qué opinión le merece la clara tendencia de los Millennials a cambiar de trabajo con frecuencia?
4. De acuerdo a su experiencia estudiando el comportamiento de los jóvenes Millennials en el ámbito laboral, ¿cuáles cree usted son las principales razones por las que un joven Millennial decide terminar la relación laboral con su empleador?
5. La crisis económica del año 2001 fue un acontecimiento ciertamente significativo para los jóvenes Millennials de la Argentina, ¿cómo cree usted que influyó este evento en las expectativas que tienen sobre las condiciones de trabajo?
6. En cuanto a la relación de los Millennials con otras generaciones en el entorno de trabajo, ¿cómo cree que ha evolucionado la misma en los últimos años? No sólo con la Generación Boomer y X, sino también con la generación sucesora, los Z.

Anexo C – Entrevista a Diego Grande:

1. En su experiencia, ¿cuáles son las condiciones de trabajo que más valoran los empleados Millennial de la empresa?
2. ¿El Departamento de Recursos Humanos ha implementado políticas orientadas a brindar comodidad a sus empleados? En caso de ser afirmativo, ¿cuáles son esas políticas?
3. En su opinión, ¿la gestión de Recursos Humanos procura generar compromiso en sus empleados? ¿de qué manera?
4. ¿En el marco del COVID, la empresa ha implementado medidas para acompañar a sus empleados en el trabajo remoto? En caso de ser afirmativo, ¿cuáles serían?