

## Tesina final de grado

### “Captación, motivación y fidelización de la ‘generación y’ en los puestos de trabajo en grandes empresas”

Magalí Pattai / [magapattai98@gmail.com](mailto:magapattai98@gmail.com)  
Inés Martelli / [martelliines@gmail.com](mailto:martelliines@gmail.com)

Directora: Estela Iris Cortez  
Recibido: 29/12/2021 - Aceptado: 15/12/2022

#### Objetivos generales

Indagar acerca de las prácticas que llevan adelante determinadas grandes empresas de Argentina, principalmente de la Provincia de Neuquén para captar, motivar y fidelizar a la Generación Y en los puestos laborales.

#### Objetivos específicos

- Establecer las condiciones que deben cumplir las organizaciones para ser consideradas grandes empresas.
- Conocer cómo las grandes empresas gestionan el talento humano.
- Explorar acerca de las prácticas concernientes a la administración del talento humano y profundizar en las principales teorías de motivación.
- Determinar la diversidad generacional presente en el mercado laboral actual y sus principales características de acuerdo con diversos autores.
- Identificar a la Generación Y en particular, teniendo en cuenta sus factores de motivación, preferencias laborales, necesidades, nivel de compromiso, valores, etc.

#### Metodología

La presente investigación tuvo un alcance descriptivo con un método no experimental. En relación con la variable independiente, representa a las prácticas de captación, motivación y fidelización de la Generación Y llevadas a cabo por las grandes empresas. Respecto a la variable dependiente, se vinculó con la motivación de la Generación Y. El universo de estudio fueron todas aquellas grandes empresas independientemente del rubro, sector o industria a la que pertenezcan. En cuanto a las unidades de análisis que componen el universo mencionado, se consideró un muestreo no probabilístico, determinado en base al acceso y disponibilidad de la información.

Se trabajó con ocho organizaciones seleccionadas a partir de la definición realizada de las grandes empresas y del acceso a la información. Las mismas se encuentran radicadas en Argentina, principalmente en la Provincia de Neuquén, en el año 2022.

La metodología implementada fue mixta. En primer lugar, se llevó a cabo un análisis cualitativo mediante entrevistas semiestructuradas a los referentes del área de talento humano de las grandes empresas seleccionadas, para indagar si tienen conocimientos acerca de la generación bajo estudio, los desafíos a la hora de liderarlos y si cuentan con prácticas que permitan captarlos, motivarlos y fidelizarlos.

En segunda instancia, se llevó a cabo un análisis cuantitativo, en el cual se realizaron encuestas con preguntas abiertas y cerradas, basadas en múltiple opción, escalas de Likert y respuestas cortas. Las mismas fueron autoadministradas, a través de un formulario de Google enviado vía mail, destinadas a los colaboradores de la Generación Y de dichas organizaciones.

### Marco teórico

Se realizó, para un mayor entendimiento, una descripción de lo que es considerada la administración de recursos humanos y sus principales prácticas para la gestión de sus colaboradores con base en los autores referentes de la temática presentados a lo largo de la investigación. Asimismo, se introdujo el concepto de motivación, planteando interrogantes tales como su influencia en el desempeño laboral y su relación con el éxito organizacional. Dicha problemática ha sido abordada por la psicología organizacional con el fin de comprender a las personas y brindar herramientas a los dirigentes empresariales sobre cómo gestionar a sus colaboradores para obtener tanto la productividad organizacional como la satisfacción del empleado.

Con el fin de abordar la motivación, en la presente investigación se realizó una línea del tiempo en la que se expusieron las principales teorías y cómo fueron evolucionando sus enfoques a lo largo del tiempo. Cabe resaltar que existe una gran cantidad de teorías con diversas miradas, las cuales intentan explicar el comportamiento de los colaboradores dentro de las organizaciones.

Para abordar la temática principal de este estudio, se definió qué es considerada una generación. Consecutivamente, se realizó una descripción histórica de cada una de las generaciones presentes en el mercado laboral actual, teniendo en cuenta el contexto en el cual se desarrollaron, cómo esto influyó en el mundo del trabajo y en la incorporación de la siguiente generación a la sociedad. Asimismo, se llevó a cabo una descripción exhaustiva de la Generación Y en particular. A raíz de este abordaje, se investigó acerca del choque generacional que se vive actualmente en las organizaciones.

Con la finalidad de delimitar la presente investigación, se procedió a realizar una definición propia de grandes empresas en Argentina en función de parámetros prefijados. Este aspecto fue un desafío en el abordaje del marco teórico, dado que no existe una definición taxativa ni un sustento teórico-legal que las caracterice. A partir de esto, se procedió a construir una definición propia teniendo en cuenta tres parámetros. En primer lugar, la definición establecida por AFIP en relación con qué es considerada una micro, pequeña y mediana empresa, teniendo en cuenta la cantidad de colaboradores y el monto de ventas totales anuales, según la industria a la que pertenezcan. En segundo lugar, se tuvo en cuenta al Programa de Inserción Laboral creado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, en el cual se mencionan las categorías de micros, pequeñas, medianas y grandes empresas, de acuerdo a la cantidad de trabajadores que conforman su nómina de personal. Por último, se categorizó a las grandes empresas en base al vínculo entre el ciclo de vida de las mismas y su gestión del talento humano.

### Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos, se puede concluir que actualmente la mayor parte de la nómina de colaboradores en las organizaciones se compone por jóvenes pertenecientes a la Generación Y.

En concordancia con lo desarrollado en el marco teórico y la información obtenida en la investigación de campo, en general, se puede caracterizar a esta generación como personas que apuestan al cambio, a lo desconocido, a la búsqueda de mejores oportunidades. Viven como si la vida fuera una aventura, sin temores y con gran seguridad, lo cual se traduce en el desarraigo que los distingue y su estilo de vida nómada. Asimismo, se sienten atraídos por distintas culturas, por la posibilidad de realizar viajes e intercambios y encontrarse hiperconectados. Son jóvenes que buscan la sostenibilidad en el mundo y en las organizaciones, lo cual se traduce en que un 64% de los encuestados participarían ocasionalmente en causas de Responsabilidad Social, en mayor medida aquellas vinculadas al medioambiente. De todos modos, desde una mirada más crítica, los resultados arrojaron que son personas impacientes, consentidas y narcisistas.

En el mundo del trabajo, se observa que esta generación es resultadista, eficiente, comprometida, colaboradora y proactiva. A su vez, carecen de escrúpulos a la hora de cuestionar a la autoridad con el fin de alcanzar la practicidad en los procesos. Prefieren trabajos que les permita alcanzar sus objetivos personales. Para eso, les interesa acceder a una capacitación continua, al feedback constante. Un aspecto clave a destacar, es que desean alcanzar un equilibrio entre su vida personal y su vida laboral, junto con buenas relaciones de trabajo y un ambiente agradable.

Otro aspecto para concluir es que en los últimos años se ha visto una tendencia a una mayor rotación en sus puestos de trabajo, respecto de años anteriores. Se pudo observar en la encuesta realizada, que han cambiado al menos dos veces de empleo en su trayectoria laboral y que su permanencia en las organizaciones ronda entre los dos y cinco años de antigüedad aproximadamente, lo cual acarrea altos costos para las organizaciones.

Cabe aclarar que dicha caracterización no es taxativa, sino que, con base en lo estudiado a lo largo de los últimos años, se pueden observar estos rasgos en gran parte de los jóvenes Millennials, lo cual no implica que todos se comporten de la misma manera.

Partiendo de las necesidades y demandas de esta generación desarrolladas a lo largo del presente estudio, se puede considerar a la pandemia por COVID-19, como un aspecto positivo, ya que fue un punto de inflexión que aceleró y favoreció la transición a una nueva modalidad de trabajo mixto, la cual llegó para quedarse. A partir del cruce de variables realizado en el análisis de los resultados, es posible observar una gran preferencia por esta modalidad, ya que logra satisfacer en parte su deseo de un mayor equilibrio laboral y personal.

Desde la mirada de las organizaciones, coinciden en que liderar a esta generación es una tarea compleja que implica diversos desafíos, tales como lograr una comunicación efectiva, estar atento a sus demandas, darle respuestas a su constante necesidad de cambio, gestionar de la manera más eficiente posible su inmediatez y ansiedad, entre otros. A su vez, este hecho también implica que se deba romper con los modelos mentales de las generaciones precedentes que aún conviven en las organizaciones, de manera que puedan adaptarse a las nuevas formas de gestionar el capital humano.

Luego de haber investigado, hemos concluido también que, si bien en líneas generales, las organizaciones y sus gerentes identifican y tienen conocimiento acerca de esta Generación Y sus características, expectativas y necesidades, aún no parten desde este punto para el análisis e implementación de prácticas que logren captarlos, motivarlos y fidelizarlos. Es decir, no se encontraron evidencias de que se estén realizando acciones específicas respecto de esta generación.

Esto no quiere decir que las grandes empresas no estén implementando prácticas y beneficios para sus miembros. En los resultados obtenidos, se destacan en mayor medida como beneficios otorgados el *home office*, la flexibilidad diaria y horaria, más días de vacaciones que lo establecido por ley (se computan días hábiles), premios remunerativos por buen desempeño, becas universitarias, descuentos o cupones, día libre por cumpleaños, etc. De todos modos, en la mayoría de los casos no hay un planeamiento de los mismos, sino que son brindados en función de los reclamos de sus colaboradores o porque lo realiza la competencia.

Para finalizar, es una realidad que en muchos casos no alcanza con lo que las organizaciones pueden ofrecerles a estos jóvenes, ya que su estilo de vida inevitablemente determina que permanezcan cortos periodos de tiempo en un empleo para luego salir en búsqueda de mejores oportunidades. Por lo tanto, se considera que las organizaciones deberían llevar a cabo un cambio de paradigma en la gestión del talento humano, y de la Generación Y en particular, buscando la manera más acorde de motivarlos y fidelizarlos, a la misma vez que aprenden a convivir con esta constante rotación de sus colaboradores, lo cual no debe ser pensado desde un enfoque sumamente negativo, ya que también le aporta nuevas miradas y conocimientos a la organización.

### Referencias bibliográficas

- AFIP. (s.f.). AFIP PYMES. <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>
- Alosp, R. (2013). The trophy kids grow up. Jossey-Bass. <https://www.wiley.com/enus/The+Trophy+Kids+Grow+Up%3A+How+the+Millennial+Generation+is+Shaking+Up+the+Workplace-p-9780470229545>
- Araya-Castillo, L. P.-G. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: Una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 4(142), 45-61. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15333870004>
- Arrieta-Salas, C. N. C. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Revista Universidad de Costa Rica*. <https://doi.org/10.15517/ap.v22i109.23>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. Novena. <https://www.cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Dessler, G. &. (2011). Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. Pearson Educación. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- Guzmán, P. (2016). Generación Y, el camino para integrar y retener el talento de esta generación en las organizaciones. Trabajo final de grado. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina. [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/8126/guzmn-paula.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/8126/guzmn-paula.pdf)
- Molinari, P. (2011). Turbulencia Generacional. Temas Grupo.
- Paulone, A. &. (2012). Motivación y retención de jóvenes profesionales y estudiantes universitarios pertenecientes a la Generación Y en grandes empresas. Trabajo final de grado. Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires, Argentina. <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/3992/Paulone.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sampieri Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. (6ta ed.). Mc Graw Hill Education. <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPIERI.pdf>
- SOLO, c. e. (2015). El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades. [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/11575/annex\\_Nuria\\_Povill.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11575/annex_Nuria_Povill.pdf)
- Werther, W. B. (2008). Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas. (Sexta ed.) McGraw-Hill. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>