

TESIS DE MAESTRÍA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
DE NEGOCIOS

“Las nuevas generaciones y el trabajo operativo, ¿Qué esperan encontrar dentro del sector industrial?”

Autor: Ing. Leonardo Kauffman  
Director de Tesis: Dra. Liliana Bedorrou

Buenos Aires - 2015

## Contenido

Índice de Gráficos .....	5
Resumen .....	9
Abstract.....	9
Introducción.....	10
El problema .....	12
Hipótesis .....	20
Propósito del Trabajo .....	21
Marco Teórico: Las tendencias Generacionales .....	22
La Generación Tradicional:.....	22
La Generación Baby Boomers: .....	24
La Generación X: .....	27
La Generación Y .....	29
En el Mundo:.....	30
La Generación Y en Argentina .....	36
El Factor M en Argentina .....	38
Diferencias entre las distintas generaciones .....	45
Como contratan y retienen personal las empresas en el 2015 .....	49
Lo que sigue: La Generación Z.....	58
Descripción de la metodología.....	60
Descripción de instrumentos .....	63

Descripción de aplicación de esta investigación.....	65
Análisis de la situación actual .....	66
Características del trabajo operativo en el sector industrial .....	67
Características generales .....	67
En Argentina .....	72
Entrevistando a los gerentes de planta .....	76
¿Que buscan los jóvenes que están ingresando al mercado Laboral? .....	91
Características Generales .....	91
Características en la Argentina .....	93
Expectativas de jóvenes Y sobre el trabajo ideal.....	98
¿Cómo afectan las características del trabajo en el sector industrial? .....	120
Comportamiento de los jóvenes Y .....	136
¿Es la industria atractiva para los padres de la Generación Y Argentina? .....	144
Brecha entre la oferta de trabajo del mercado y la demanda de los jóvenes .....	147
La Generación Y y los sindicatos .....	151
Conclusiones y propuesta de una nueva forma de trabajar en posiciones operativas .....	159
Propuestas sobre mejoras en los sistemas de gestión para retener talento Y en el ambiente industrial .....	163
Evaluación de expertos.....	176
Bibliografía.....	177
Anexo 1 – Encuesta a jóvenes en el último año de la secundaria.....	199

Anexo 2 – Entrevista a Reclutadores de personal operativo.....	203
Anexo 3 – Encuesta a padres.....	205
Anexo 4 – Entrevistas a Gerentes de plantas industriales.....	207
Anexo 5 – Entrevistas a jóvenes Y en su puesto de trabajo (focus Group).....	208

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Contexto interno y externo que rodean a una organización .....	13
Gráfico 2: Cantidad de personas de la Generación Y en el mercado laboral Argentino (Franchisevich, A, Marchiori, E. A.).....	38
Gráfico 3: Como los padres interfieren en la vida laboral de los Hijos en Argentina. Parentesco – <i>Factor M.</i> (Lancaster, Lynne & Stillman, 2010).....	40
Gráfico 4: Cantidad de gerentes de áreas operativas que rechazan el teletrabajo. ..	53
Gráfico 5: Los reclamos más importantes de los jóvenes Y, según la mirada de gerentes de diferentes áreas del sector industrial Argentino.....	55
Gráfico 6: Incremento salariales en todo el sector industrial de la Argentina. Datos con base 1997. ....	75
Gráfico 7: Relación entre los Gerentes de planta y personal de producción en el sector industrial Argentino .....	80
Gráfico 8: Tipos de regímenes de trabajo en el sector industrial, según entrevistas realizadas .....	81
Gráfico 9: Porcentaje de Gerentes de planta que cuentan con plan de desarrollo de sus colaboradores en tareas operativas en Argentina.....	86
Gráfico 10: Importancia de la seguridad y trabajo ergonómico en industrias de capitales argentinos y extranjeros radicadas en el Gran Buenos Aires.....	87
Gráfico 11: Cantidad en empleos en Industria de manufactura .....	97
Gráfico 12: Cantidad en empleos en el sector de servicios y producción de bienes	1
Gráfico 13: Cantidad de jóvenes que están cursando el último año de la escuela media pero que ya están trabajando. ....	99
Gráfico 14: Cantidad de jóvenes que están trabajando en el sector industrial Argentino y que además, están estudiando .....	100

Gráfico 15: Estudios concluidos por los jóvenes que ya se encuentran trabajando en el sector industrial .....	101
Gráfico 16: Cantidad de jóvenes que ya eligieron su carrera .....	102
Gráfico 17: Cantidad de jóvenes que ya eligieron su carrera discriminados en colegios técnicos y bachilleres. ....	103
Gráfico 18: Motivo por el cual eligieron sus carreras los jóvenes que están por egresar de las escuelas secundarias .....	104
Gráfico 19: Motivo por el cual eligieron sus carreras los jóvenes que están por egresar de las escuelas secundarias, diferenciadas entre escuelas técnicas y bachilleres.....	104
Gráfico 19: Las cualidades más buscadas por los jóvenes Y que están finalizando el secundario, en su futuro empleo.....	113
Gráfico 20: Las cualidades más buscadas por los jóvenes Y que ya se encuentran trabajando en el sector industrial.....	114
Gráfico 21: Las cualidades más buscadas por miembros de la generación X y baby boomers en el trabajo .....	115
Gráfico 21: Las cualidades más buscadas por los jóvenes Y en el trabajo diferenciado entre estudiantes de escuelas técnicas y bachilleres. ....	117
Gráfico 24: Cantidad de jóvenes que no estarían dispuestos a discontinuar el uso de sus redes sociales durante la jornada laboral.....	121
Gráfico 25: Cantidad de jóvenes que no estarían dispuestos a discontinuar el uso de sus redes sociales durante la jornada laboral, discriminados entre escuelas técnicas y comerciales .....	122
Gráfico 26: Cantidad de jóvenes que ya se encuentran trabajando en el sector industrial que no estarían dispuestos a discontinuar el uso de sus redes sociales durante la jornada laboral, discriminados entre escuelas técnicas y comerciales..	123

Gráfico 27: Cantidad de jóvenes que no estarían dispuestos a discontinuar el uso piercings, pulseras o anillos durante la jornada laboral. ....	124
Gráfico 28: Cantidad de jóvenes que no estarían dispuestos a discontinuar el uso piercings, pulseras o anillos durante la jornada laboral diferenciados en escuelas técnicas y comerciales .....	125
Gráfico 29: Cantidad de jóvenes que ya están trabajando en el sector industrial no estarían dispuestos a discontinuar el uso piercings, pulseras o anillos durante la jornada laboral.....	126
Gráfico 30: Cantidad de jóvenes de escuelas técnicas y de bachilleres que no estarían dispuestos a trabajar en horarios rotativos.....	127
Gráfico 31: Cantidad de jóvenes de escuelas técnicas y de bachilleres que no estarían dispuestos a trabajar en horarios rotativos.....	128
Gráfico 32: Cantidad de jóvenes que ya se encuentran trabajando en el sector industrial que no estarían dispuestos a trabajar en horarios rotativos.....	130
Gráfico 33: Como valoran los jóvenes de la generación Y la capacitación y el entrenamiento en el trabajo. ....	132
Gráfico 34: Como valoran los jóvenes de la generación Y la capacitación y el entrenamiento en el trabajo, divididos entre jóvenes de escuelas técnicas y bachilleres.....	133
Gráfico 35: Como valoran los jóvenes Y, que ya se encuentran trabajando en el sector industrial, la capacitación y el entrenamiento en el trabajo. ....	134
Gráfico 36: Como valoran la generación X y Baby Boomer la capacitación y el entrenamiento en el trabajo. ....	136
Gráfico 37: Que medio de comunicación prefieren los jóvenes Y .....	137
Gráfico 38: Que medio de comunicación prefieren los jóvenes Y que ya se encuentran en el mercado laboral.....	138

Gráfico 39: Cuantos trabajos esperan tener los jóvenes Y que están finalizando el secundario en su vida profesional .....	140
Gráfico 40: Cuantos trabajos esperan tener los jóvenes Y en su vida profesional. Diferencias entre estudiantes técnicos y bachilleres .....	141
Gráfico 41: Cuantos trabajos esperan tener los jóvenes Y que ya se encuentran trabajando en el sector industrial.....	142
Gráfico 42: Porcentaje de personas de la generación Y que están considerando cambiar de empleo.....	143
Gráfico 43: Proporción de padres que desean una carrera determinada para sus hijos. ....	144
Gráfico 44: Proporción de padres que incentivaría a sus hijos a cambiar de empleo, caso trabajen en un ambiente industrial en la Argentina. ....	146
Gráfico 45: Estructura jerárquica típica de una industria en la Argentina.....	168
Gráfico 46: Estructura “tipo red social” sugerida para facilitar la comunicación con todos los colaboradores en el piso de producción.....	169



## Resumen

El desarrollo de la tecnología y fundamentalmente la expansión de los medios de comunicación, ha provocado un drástico aumento en la velocidad con la cual la información viaja de un hemisferio del planeta a otro. Este fenómeno, sumados a otros como por ejemplo el terrorismo, ha caracterizado a una generación de jóvenes, dotándolos de conductas nunca vistas antes y que, en muchos casos, contraria a otras generaciones generando roses en el ambiente laboral, donde deben convivir todas juntas.

En este trabajo de maestría el autor propone un modelo de trabajo, que ayude a mitigar esas diferencias, cuando un joven de la generación Y trabaja en una posición operativa dentro del sector industrial, donde por diferente motivos las condiciones de trabajo parecieran haberse quedado en el tiempo.

## Abstract

The development of technology and mainly the expansion of the media has caused a dramatic increase in the speed with which information travels from one hemisphere to another. This phenomenon, together with others such as terrorism, has characterized a generation of young people, providing them with behaviors never seen before and, in many cases, contrary to other generations generating roses in the workplace, where they live together.

In this paper the author proposes master a working model, to help mitigate these differences, when a young Gen Y works in an operative position within the industrial sector, where for different reasons working conditions appear to have remained in the time.

## Introducción

La globalización de la información ha convertido al planeta en una superficie plana, dado que todos, independientemente del lugar donde vivamos, recibimos la misma información y en el mismo instante. Esto ha tenido una consecuencia en diferentes culturas, que en base a los estímulos que reciben evolucionan, crecen y maduran. Entonces, a igual estímulos, igual punto de convergencia cultural.

Así es como, en el siglo de las tecnologías de las comunicaciones, que llegan desde un radio o un televisor, hasta mensajes instantáneos en celulares o redes sociales, resulta complejo pensar en poder aislar los estímulos al cual un ser humano está expuesto todos los días, de su trabajo, familia o amistades. Es por ello, que las culturas de los jóvenes de los diferentes países, que han nacido influenciados por estos estímulos, se parecen cada vez más. Incluso sus aspiraciones, también tienden a ser las mismas, independientemente de la latitud del planeta en el que se encuentre.

Sin embargo, en este contexto, no son solo los jóvenes quienes tienden a parecerse, sino también las empresas. En particular los problemas que estas enfrentan, como por ejemplo la dificultad en retener talento. Los jóvenes que ingresan al mercado laboral poseen valores muy distintos a los de sus padres y abuelos generando muchos problemas de convivencia en el seno de las empresas. Esto se evidencia en un aumento significativo en el nivel de rotación, causando un importante incremento en los costos operativos debido a la búsqueda y adquisición de nuevo personal y entrenamiento, sumado a los posibles errores que se producen en la etapa de aprendizaje del nuevo integrante.

En promedio, dos a tres años es el tiempo que estos jóvenes permanecen en la empresa para luego irse a otra organización. Esto sucede por múltiples razones, que van desde las condiciones salariales hasta nuevos desafíos profesionales. Las empresas, aun no pueden entender que es lo que ocurre, quedando atónitas ante el

permanente cambio de hábitos y actitudes de quienes se incorporan en el mercado laboral.

Así es como horarios flexibles, uso de celular y redes sociales en horario laboral, trabajar desde la casa, llamar por el nombre a un director, vestir zapatillas y masticar goma de mascar mientras escucha música con solo un auricular mientras forma parte de una reunión de trabajo son cosas cada vez más cotidianas que generan roses y conflictos con sus pares de otras generaciones. A simple vista pareciera que se ha “perdido el respeto” por los mayores y las instituciones. Sin embargo, todo lo que ocurre es un cambio de paradigma, un cambio de la visión de cómo vivir la vida. Ni mejor, ni peor que formas anteriores, sólo diferente.

Ante este problema, a muchas organizaciones les resulta difícil, incluso, atraer talento, por la mala reputación que tienen en el mercado. Trabajar en una multinacional, ya no es lo que los jóvenes de la generación Y buscan, sino más bien, transparencia, desafíos, visibilidad de contacto con la alta dirección, sentir el valor de la propia contribución y crecimiento económico entre otras cosas (Whalecom, 2009).

Los problemas que generan la convivencia de cuatro generaciones distintas (¡algunas de ellas muy distintas entre sí!) ha sido objeto de estudio en los últimos 15 años por diferentes consultoras y pensadores con el propósito de ayudar a las organizaciones a vivir en el constante cambio.

Sin embargo, todo lo investigado hasta la fecha pone foco en jóvenes profesionales y/o posiciones administrativas, donde es posible flexibilizar el trabajo, ya que estas posiciones tienen objetivos que en muchos casos pueden ser alcanzados sin necesidad de cumplir un horario fijo o trabajando en una oficina ya que por estar una hora más o una hora menos en la empresa no necesariamente producimos más.

Ahora, esto es muy diferente cuando vemos a estos mismos jóvenes que deben desempeñarse en posiciones operativas como por ejemplo, manejar una máquina en

un proceso de manufactura, donde una hora más o menos de trabajo si cambia la productividad. Ya no podemos irnos antes o trabajar desde casa. Tampoco podremos usar nuestro celular o entrar a redes sociales, ya que posiblemente no tengamos tiempo o estará prohibido por cuestiones de seguridad. Adicionalmente, debemos usar uniforme y tomar datos de la producción y anotarlos en hojas de papel. En muchos casos ¡ni siquiera tendremos una computadora cerca!

Este contexto está causando serios problemas en el piso de planta, tales como operadores que se niegan a cargar datos en las planillas de papel, desmotivación y rotación dado que las organizaciones no saben aún como tratar este tema. Posiblemente, sean conscientes de los cambios generacionales y estén abiertos a una mayor flexibilidad para retener y atraer “nuevos profesionales” pero continúan usando los mismos métodos de trabajo que hace 30 años cuando estos jóvenes desempeñan posiciones operativas.

Por ello, en este trabajo se estudiará en detalle los problemas que ocurren dentro de la organización, cuando un joven de la generación Y ingresa a trabajar en una posición operativa y se planteará un modelo que ayude a resolverlos.

## **El problema**

Desde la revolución industrial a la actualidad, este sector ha dado pasos enormes en la elaboración de bienes. El avance tecnológico, ha generado grandes cambios en la calidad de los productos, como así también ha aumentado la escala de producción, ha incrementado sustancialmente el margen de cada unidad producida y hasta ha mejorado la calidad de trabajo de sus operadores de planta.

Sin embargo, en estos 200 años transcurridos desde el nacimiento de las primeras fábricas, la tecnología no fue el único cambio, junto con ella hubo una multiplicidad de factores, tanto externos como internos a la organización, que también se modificaron, resultando en un cambio drástico en la forma de comercializar los bienes producidos.

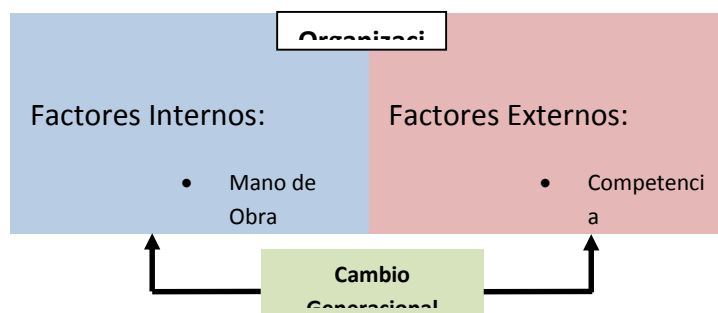


Gráfico 1: Contexto interno y externo que rodean a una organización

La figura 1 muestra el contexto interno y externo en el cual está inmersa una organización del siglo XXI. Por el lado externo, se observan los factores descritos por Porter (Porter, 1998) a los que se suma las regulaciones políticas y económicas de los gobiernos locales que pueden intervenir en el curso del negocio. Esto es porque no hay que olvidar que el factor político, legal e institucional no es despreciable, especialmente en Latino América (UNESCO, 1992). Una nueva ley, por ejemplo, podría afectar seriamente la viabilidad de un negocio.

Por el lado interno, se tiene la mano de obra y como ella se relaciona, es decir su organigrama y la tecnología que se dispone. Estos ítems, representan la forma en que las empresas pueden competir entre ellas ya que establecerán los niveles de eficiencia y en consecuencia, de costos operativos.

Estos costos, no eran importantes hace unos 200 años cuando nacen las primeras industrias, dado que no había competencia, por lo que cada empresario podía poner el valor a sus productos en función del cálculo de sus costos, es decir, costos de fabricación más ganancia. Sin embargo, en la actualidad, existe una increíble oferta de productos y servicios, los que generan un ambiente altamente competitivo en casi todos los rubros de consumo masivo del sector industrial, existiendo incluso, sustitutos de muchos de ellos, por lo que el producir bienes de alta calidad, y a un bajo costo, resulta ser una condición indispensable para mantenerse en el mercado.

En el mismo sentido, el consumo ya no se limita a las fronteras del propio país, sino que gracias al avance tecnológico, es posible comprar bienes en Argentina desde cualquier parte del mundo, aumentando aún más el nivel de competencia, lo cual resulta un dato no menor, puesto que se compite con industrias que tienen una matriz de costos muy diferente.

Adicionalmente, existen otras diferencias no menores que profundizan el concepto de competencia. A comienzos de la era industrial, quienes trabajaban largas horas en la producción de bienes, no tenían posibilidad económica de acceder a los productos que ellos mismos elaboraban. Ellos eran sólo un medio de producción.

A partir de fines del siglo XIX y durante el siglo XX, estos trabajadores comenzaron a mejorar sustancialmente la calidad de su trabajo a través de una continua lucha por sus derechos, logrando, en la mayoría de los países, pertenecer a una clase media con capacidad de pago para adquirir los bienes que ellos mismos elaboran. De este modo, quien actualmente trabaja en una planta, está también del otro lado de la góndola, buscando precio y calidad. El producto fabricado en tales

condiciones, puede ser útil para satisfacer su propia necesidad. Ésto implica que el mercado de consumo se ha ampliado, y con ello se ha diversificado y estratificado la demanda, dando lugar a una variedad de productos acorde al segmento de destino (Alonso, 2011)

Sin embargo, tal como se observa en la Gráfico 1, tanto el ámbito interno como externo a la empresa está formado por personas. Estas se organizan y viven en un mundo globalizado, cada vez más interconectado, donde las culturas se entrelazan y se homogenizan dando como resultado un cambio en sus hábitos y su forma de vivir. Así, nacen las nuevas generaciones, quienes están cambiando drásticamente el mercado, tanto de oferta y demanda de bienes, como así también el mercado laboral, dado que ellos tienen una mayor conciencia ambiental y de responsabilidad social, ésto hace que puedan elegir un producto sólo por su prestigio en estas áreas (Jeane & Karie, 2010). Asimismo, a la hora de tomar un empleo, no dudan en abandonarlo, si la empresa no cumple con sus expectativas de transparencia de gestión, flexibilidad y dinamismo.

No obstante, hace más de dos siglos, la mano de obra para la fabricación de un bien dado era dependiente del hombre. Sin gente no era factible ninguna industria<sup>1</sup>. Sin embargo, aún, cuando las industrias actuales, tienen un alto grado de automatización, la mano de obra sigue siendo un factor clave en el desarrollo de la organización, sólo que ha cambiado su rol, ya que actualmente el personal en piso de

---

<sup>1</sup> Esto es porque las primeras máquinas eran extremadamente manual, esto es, necesitaban de personas que la operaran todo el tiempo, a diferencia de lo que ocurre en la actualidad, que se dispone de un mayor grado de automatización. Como ejemplo, se puede citar la industria textil, donde los procesos de colocar la lana, trabajarla y empaquetar el producto final, como así también su disposición para el transporte era completamente manual. Hoy en día ese tipo de industrias puede llegar a operar con solo pocas personas, que se dedican más el control de calidad que a la producción en sí misma.

planta se ocupa de manejar y/o controlar los equipos productivos y de verificar la calidad, aunque también piensan en mejoras que hacen el trabajo más fácil, barato y seguro.

Es evidente que las industrias del siglo XXI, necesitan una mano de obra más calificada, con conocimientos técnicos, sean estos en química, electrónica o mecánica (Weber, 2007), pero además, dada la coyuntura externa y el alto grado de competitividad, es necesario sumar áreas de soporte como por ejemplo Marketing, desarrollo de nuevos productos y mejora continua (con el fin de reducir costos operativos), sectores que comenzaron a incorporarse a las estructuras de las organizaciones hacia fines de los años 60's con el comienzo de la globalización.

En este contexto, se evidencia la importancia de la innovación y el avance tecnológico, en la creación de nuevas soluciones, pero además de una gran capacidad para ver y detectar estas nuevas necesidades que se van generando a diario, en un mundo cada vez más dinámico.

Al igual que hace más de 200 años, la mano de obra sigue siendo indispensable para poder producir bienes, pero en la actualidad y a diferencia de lo que ocurría antiguamente, las empresas no pagan por “la fuerza del trabajo” sino que lo hacen por sus competencias, por sus habilidades, por sus ideas...

Ahora, ¿es ésto lo que ocurre en el mercado laboral? ¿Realmente se ha tomado conciencia que al contratar un ingeniero, un contador, un químico, un técnico o un operador, no se está cubriendo una “vacante”, sino que se está contratando a una parte de la compañía en si misma?

Para complicar más las cosas, las nuevas generaciones han cambiado su visión del mercado laboral y de la vida en su conjunto. Así, por diferentes motivos, se observan generaciones adictas al trabajo, donde su vida pasaba por mantener el empleo y educar a los hijos. Posiblemente por ser una generación que ha vivido el desempleo y la desolación de la segunda guerra mundial, esta generación, conocida



como “Tradicional” pasaba largas horas en sus puestos de trabajo, incluso más que las que correspondía. Pero luego sus hijos, conocidos como la generación Baby Boomers, por la explosión de nacimientos que se dio en todo el mundo, a comienzos de los 60, comienzan a especializarse en áreas de soporte productivo, con el fin de cuidar aspectos como costos, calidad y seguridad. Esta generación concebía el trabajo como sinónimo de éxito, por lo que empieza a evaluar el éxito en función de la posición que se alcanzaba en la organización. Llegar a ser jefe, o gerente, era símbolo de respeto. Las estructuras verticalistas eran las más populares, y el respeto al orden jerárquico era algo indiscutible. El jefe siempre tenía la razón (Molinari, 2011).

Más tarde, en los 70, llega la generación X la cual se entiende como una etapa que ha vivido transiciones importantes, como la llegada del hombre a la luna, y acontecimientos que marcaron el sentido de liberación, como los hippies y la libertad sexual, entre otros. Actualmente, ocupan cargos gerenciales de distintas jerarquías en la mayoría de las organizaciones y aún mantienen el respeto por la jerarquía y aunque, no se sientan cómodos por trabajar largas horas y busquen un balance entre la vida laboral y personal, aceptan la realidad sin hacer demasiado para cambiarla. El “status quo” no se altera.

Sin embargo, a comienzos de los 80, nace la generación Y que por primera vez empieza a ver la vida con otros ojos. De este modo, experiencias como vivir en el exterior durante un tiempo, trabajos desafiantes, cambios continuos de tareas para aprender y no “aburrirse” (PWC, 2007), son características propias de gente que hoy ya está alcanzando puestos de mandos medios y que chocan fuertemente con la generación X y aún más con los Baby Boomers. Para ellos lo importante son los retos, no las formalidades. Tal como comenta Paula Molinari en su libro “Turbulencia Generacional” la transparencia en la gestión, es algo indispensable. Ya no se considera el éxito como sinónimo de crecimiento vertical, sino como desafíos

cumplidos, por lo que “los cargos” ya no son importantes. Tampoco son importantes las estructuras, la burocracia interna y no les gusta el “porque si”.

De este modo, las organizaciones, que aún siguen comandadas por sus pares de la generación Baby Boomers y X, terminan expulsando la mano de obra calificada por “no adaptarse a las normas”. Así, el índice de rotación ha aumentado drásticamente y junto con él, la desmotivación que cada vez más jóvenes experimentan al entrar en el mercado laboral que parece no estar hecho para ellos.

Sin embargo, el mediano plazo es aún más complejo ya que la generación Z, que comienza en el año 2000 y es conocida como la “generación hiperconectada”, estará ingresando al mercado laboral en aproximadamente 5 años (2020), y ellos se caracterizan por haber nacido en medio de la tecnología como Internet, celulares y redes sociales, por lo que tienen una visión aún más disruptiva de la vida y con ello del trabajo. ¿Estarán las organizaciones preparadas para recibirlos? ¿Podrán las empresas sobrevivir con sus viejos paradigmas en un mundo que ya ha cambiado su concepción del trabajo y la vida?

La respuesta a estas preguntas es NO. Esto se debe a que, por ejemplo, cuando una organización contrata a una persona para ocupar cargos en áreas como finanzas, ventas, mejora continua o marketing, lo hacen bajo las mismas condiciones en las que se hacía en el siglo XIX/ XX. De este modo, si se lee el contrato de empleo de un analista de finanzas, por ejemplo, dirá que debe trabajar de 9 a 18, de lunes a viernes, etc. Algo totalmente obsoleto y desmedido de las tareas que debe efectuar dado que las tareas administrativas/gestión no requieren cumplir horarios de trabajo como si lo debe hacer el operador de una línea de envasado, o un mecánico de planta porque este operador y mecánico se les paga para que desempeñen ciertas actividades en 8 horas. Si se van antes, la producción para. Por lo que efectivamente el TIEMPO de trabajo es el motivo por el cual se los contrata.

Sin embargo, este no es el caso de quienes ocuparan una posición de soporte. En sus contratos no tendremos ni señales de los mails que recibirá y responderá en su *SmartPhone* después de las 18 horas o de los informes en los cuales se quedara trabajando hasta la 1 AM. Esto ocurre, porque su función no es cumplir horario, sino desarrollar una determinada actividad que puede requerir horarios distintos a los estipulados en su contrato de trabajo. Por este motivo, este, debiera basarse en estos resultados que deben sucederse como consecuencia de sus funciones y no en el tiempo que debe estar físicamente en una dependencia de la compañía, viendo el tiempo pasar.

Con el surgimiento de internet, los teléfonos inteligentes, y computadores cada vez más económicas y versátiles, el concepto de trabajo ya ha cambiado radicalmente y lo que se observa es que ni las legislaciones, ni muchos gerentes y directores parecen haber tomado debida nota de este cambio. Se continua contratando a analistas y profesionales por tiempo, pero luego se les exigen resultados, ocasionando una sobre demanda de horas trabajadas, ya que a las del “contrato” deben sumarse la cantidad de horas que requieren intervención sea respondiendo un e-mail por celular, armando un informe, o realizando un llamado telefónico. Todo esto genera una sensación de sobrecarga de trabajo (y efectivamente es así) por lo que esta persona buscara otro empleo en busca de más tiempo para su vida personal, o mayor flexibilidad.

En particular, cuando se pone foco en la generación Y, la situación empeora más, ya que estos ya no buscan balance entre la vida laboral y personal, sino que sienten al trabajo como parte inseparable de la vida. Por lo que la flexibilidad, diversión y desafíos, son indispensables en el día a día. Si se continúa haciendo las cosas por uso y costumbre, difícilmente se pueda atraer y retener talento.

Sin embargo, a pesar de la resistencia de muchas organizaciones al cambio, se puede afirmar que mucho se ha escrito de cómo debiera ser el mundo laboral en los

próximos 5 a 10 años, pero toda esta literatura está pensada para posiciones de analistas, y profesionales. Sin embargo, el motor de la economía global, aún está dado en el sector industrial y aquí nos encontramos con un contexto distinto ya que para que una fábrica funcione, independientemente del grado de automatización, todavía necesita de operadores y técnicos de mantenimiento, que por la característica de estos trabajos, el cumplimiento de horarios, el NO uso de elementos como anillos, pulseras y “piercing” por cuestiones de seguridad o incluso el NO uso de teléfonos celulares por las mismas razones, hacen que estas posiciones no sean atractivas para la generación Y, y particularmente para la generación Z que estará ingresando al mercado laboral. (Jeane, & Karie, 2010).

## **Hipótesis**

La primera hipótesis planteada es que las organizaciones del sector industrial, tendrán niveles de rotaciones cada vez más altos entre los jóvenes de la generación Y que ocupan posiciones operativas como producción, mantenimiento o logística como consecuencia del cambio de expectativas de trabajo de los jóvenes Y con respecto a sus preesores de la generación X o Baby boomers.

La segunda hipótesis consiste en que para motivar a estos jóvenes, deberá cambiar fuertemente el modelo de gestión de planta que consiste en Gerente- Jefe de producción – Supervisor por un modelo más plano, sin jerarquías, muy parecido a una red social, donde los directores, gerentes, jefes y supervisores cumplen funciones de coordinación y todos trabajan para un objetivo común

## **Propósito del Trabajo**

Este trabajo aportará al campo del saber científico en lo relativo al conocimiento de la gestión de recursos humanos de la generación Y dentro de posiciones operativas, dado que actualmente no existe información del tema por tratarse de un campo aun no explorado, adicionalmente se generara un modelo con una serie de

recomendaciones que permitan motivar a los jóvenes que ya están ingresando a estas organizaciones a querer permanecer y desarrollarse dentro de ellas.

De este modo, el objetivo principal de este trabajo es desarrollar un modelo organizacional que ofrezca las condiciones de trabajo para la generación Y (~18 años) de características operativas (mantenimiento, producción y logística) determinando las condiciones de trabajo que deben ofrecer las empresas del sector para resultar atractivas a la generación Y.

## **Marco Teórico: Las tendencias Generacionales**

### **La Generación Tradicional:**

La generación tradicional, conocida también como la generación silenciosa, abarca a todos aquellos nacidos entre 1900 y 1945 aproximadamente. Se estima que está compuesta por unos 46 millones de personas (Jeane & Karie, 2010) que en su mayoría están saliendo del mercado laboral, dado que en el año 2015 superaran los

70 años de edad. Sin embargo, mucho de los tradicionalistas, aún permanecen ligados al mundo del trabajo mediante la reconversión de carreras, esto es, trabajando en consultoría en las propias empresas donde hicieron carrera o bien, se transforman en consultores externos.

Las primeras cuatro décadas del siglo XX están marcadas por importantes guerras, que originaron migraciones masivas de personas para escapar del hambre y la persecución ideológica, raza, sexo o religión. Eran tiempos muy difíciles en cuanto a la inestabilidad social, política y económica del viejo continente, que arrastraron al mundo entero en una guerra por la sobrevivencia.

En ese contexto, desempleo era el fantasma que corría por el mundo entero por lo que tener un trabajo era motivo de un profundo agradecimiento. Se dedicaban larguísimas horas al trabajo y en muchos casos, muy lejos de sus hogares por lo que implicaba largas horas de viaje. El esfuerzo es una de las principales características de esta generación que vivía para el trabajo.

La forma de trabajo era extremadamente jerárquica, con “órdenes” que se daban desde arriba hacia abajo (Kersten, 2002). Los tradicionalistas, conocida también como la generación silenciosa, son muy respetuosos de la autoridad y formalidad (Tolbize, 2008), muy fieles al estilo militar.

La austeridad es otra característica propia e inherente a esta época, donde todas las casas se construían de modo estándar, los autos eran todos iguales, incluso del mismo color y hasta los muebles eran todos muy parecidos y modestos.

Tal como describe Paula Molinari en su libro: *Turbulencia Generacional “el símbolo de esta generación es la alcancía”*. El ahorro y el sacrificio es la única forma de llegar a tener una casa, un auto o incluso unas vacaciones. De hecho, esta generación ha aprendido desde muy temprana edad a dejar de lado los deseos personales y trabajar en objetivos comunes tanto en el área militar, político o laboral (Jeane & Karie, 2010). Tal vez, precisamente por esta necesidad de trabajar con

objetivos comunes es que hayan adquirido la característica ser, además, muy leales a sus empleadores (Tolbize, 2008).

Llegar a la jubilación es un hito único, se trata de una gratificación y recompensa al fuerte sacrificio que han padecido toda su vida. Es motivo de festejo y de disfrute. Aquí comienza la vida (Molinari, 2011).

Sin embargo, los tiempos han cambiado y esto ha influenciado el modo en el que los propios tradicionalistas viven la jubilación, ya que la crisis financiera del 2008, año en que los esta generación alcanzaría la edad de jubilarse, no solo genero una fuerte corrida en las bolsas del mundo entero, sino que daño la capacidad de pago a jubilados. Esto provoco, que en países como Estados Unidos, los hombres que llegaban a este esperado momento, no estén en condiciones financieras de dejar de trabajar, por lo que han decidido continuar en el mercado laboral (Jeane & Karie, 2010).

En otros países de Latinoamérica y en especial en Argentina, las jubilaciones son muy magras desde hace décadas, lo que lleva a los mismos resultados, hombres y mujeres retirados que continúan en actividad.

Este no es un fenómeno menor. Si se toma en cuenta, que el anhelo de esta generación es la jubilación, el no poder retirarse y tener que continuar trabajando con otras generaciones y en un mundo tecnológico que apenas conocen (Jeane & Karie, 2010).

## **La Generación Baby Boomers:**

Los Baby Boomers, son las personas que nacieron entre 1946 y 1964. El nombre se debe a la explosión de nacimientos que hubo durante todo este periodo, (O'Bannon, 2001). Se considera la generación más grande hasta el surgimiento de los Y, con unos 78 millones de personas (Tolbize, 2008).



Los babys, al igual que otras generaciones, han sido marcados por acontecimientos que ocurrieron durante su niñez, tales como la guerra de Vietnam, protestas por los derechos civiles en Estados Unidos y el asesinato de Kennedy entre otros (Tolbize, 2008). Así es como, estos jóvenes crecieron en medio de muchas protestas en contra del poder de la época. (Tolbize, 2008).

Esta generación, que aún conserva muchas de las características de sus pares de la generación tradicional, ha sido profundamente marcada, además, por otros hitos como, por ejemplo, el nacimiento de la televisión, siendo probablemente, el acontecimiento más importante de esta generación, ya que represento el medio de comunicación más importante de la época generando mayor información y aspiraciones que distinguirán a esta generación de sus predecesores, los tradicionalistas, dado el nacimiento de la publicidad, entre otros factores .

Cabe destacar, que los boomers, fueron criados, al igual que sus padres, en un ambiente muy rígido, donde los chicos, por el solo hecho de ser chicos, no tienen los mismos derechos que los adultos. Esto se refleja en acciones como tratar de usted a los mayores o no interrumpirlos y a obedecer sin protestar cuando un adulto da una indicación (Molinari, 2011).

Aquí es donde se observa la diferencia más importante con respecto a sus padres, donde por primera vez, estos chicos empiezan a tener aspiraciones diferentes, en especial, referentes a la guerra. Debe recordarse que la generación anterior lucho para librar al mundo del mal, las guerras sangrientas y la destrucción fue lo que marco a su generación. En cambio, los boomers, empiezan a luchar por la paz, un mundo “ideal” sin guerras ni diferencias, donde, en medio de un ambiente más pacífico, creían que podían cambiar al mundo (Yang & Guy, 2006).

Estas diferencias, sin embargo, lejos de desaparecer, se profundizaron, aunque en otra dimensión: la del poder adquisitivo. Tal como se mencionaba, el surgimiento de la televisión dio origen al mercadeo (Marketing) y la segmentación de productos, así

comienzan a aparecer muebles de materiales exclusivos, autos de lujo, casas más grandes que otras. Comienza así, una época donde las familias empiezan a diferenciarse más que nunca por su poder adquisitivo y con ello, surge el consumismo.

Esto genera cierta fricción con sus padres, los tradicionalistas, ya que entienden que cuando los jóvenes rechazan los muebles de los padres, o el auto que tiene ya 25 años, o venden la casa donde se criaron para comprar otra más grande y ostentosa, resultan poco agradecidos por el esfuerzo que ellos realizaron para educarlos, darles una vivienda digna y resguardarlos del horror de la guerra.

El símbolo del consumismo, que se extenderá y profundizará en el tiempo, llega también a la vida laboral, donde las estructuras de las empresas se convierten en hiper jerárquicas, con cada vez más jefes, gerentes, directores, vice presidentes, etc. Cuando más alto en la estructura, se cuenta con una oficina más grande, quizá con un auto corporativo y ¡quizá una computadora! Incluso la marca de los elementos de trabajo están ligadas al cargo (Molinari, 2011). Mayor posición, mejores y más exclusivos materiales de trabajo. No importa si lo utiliza o no....

La calidad y marca de los objetos que visten y usan es sinónimo del éxito en sus respectivas carreras. Suceso laboral y profesional implica crecer hacia arriba en una pirámide muy pronunciada. Las reglas son bien claras: Estudiar, obtener un diploma universitario, entrar a trabajar a una compañía multinacional lo más grande posible y llegar lo más alto que se pueda, pero paso a paso, escalón por escalón, es decir con tiempo y mucho sacrificio. (Tolbize, 2008).

Dentro del ambiente laboral, no les gusta la retroalimentación de su trabajo, ¡incluso lo pueden tomar como un insulto! (The National Oceanographic and Atmospheric Association Office of Diversity, 2006) pero si les gusta que sean recompensados por los logros (Glass, 2007). Buscan además la seguridad laboral, siendo esta, una de las características más valiosas de cualquier empleo (Rath, 1999).

Asimismo, le asignan un especial valor a la cadena de mando y a las estructuras jerárquicas dentro de las organizaciones, donde muchos problemas, posiblemente, se resuelvan por medio de la autoridad (Rath, 1999).

Los boomers, permanecen aún en el mercado laboral y muchos de ellos, ocupan posiciones jerárquicas muy elevadas. Se cree, que, aproximadamente, los Baby estarán completamente retirados del mercado laboral, en unos 18 años (Callanan & Greenhaus, 2008).

## **La Generación X:**

Todos aquellos nacidos entre 1965 y 1980 forma parte de lo que se denomina la generación X, conocida también como generación sándwich entre los boomers y los Y.

Luego de la década del 50, los nacimientos comenzaron a declinar fuertemente (Tolbizer, 2008), como consecuencia de una mejor y mayor planificación familiar. Se estima que la generación X representa alrededor de un 15% menos que los boomers (Jeane & Karie, 2010).

Se podría afirmar que los miembros de esta generación, comienzan a distinguirse de sus antecesores, por querer cambiar algunas reglas de la vida cotidiana, especialmente aquellas relacionadas con el balance de la vida laboral y personal. Durante estos años, nace el concepto de la libertad sexual, los hippies, el auge del comunismo y la lucha por la paz. Sin embargo, los X, tuvieron que vivir con varias crisis económicas, el surgimiento enfermedades terminales, como ejemplo el sida

(Tolbizer 2008) y los primeros atentados terroristas, entre otros eventos, que terminaron por frustrar el cambio que ellos deseaban. En el plano laboral y como consecuencia de las sucesivas crisis económicas que se mencionaba, los cambios también se vieron restringidos dado que las organizaciones comenzaron con “reestructuraciones” (Tolbizer 2008) de su plantel para tratar de sobrevivir. Así es como muchos de los X, vieron a sus padres, familiares o amigos quedarse sin empleo (Molinari 2011).

Esto, de algún modo revivió el miedo a perder el empleo que tuvieron sus abuelos, los tradicionalistas y pusieron un freno al cambio que buscaban.

Cabe destacar, que simultáneamente a las diferentes crisis económicas, el mundo comienza su tendencia a la globalización donde, por primera vez, la demanda servicios y productos es menor que la oferta, por lo cual es una época donde comienza la competencia feroz, no solo entre organizaciones, sino además en lo personal. Ahora, ya se quieren más títulos, más idiomas, más habilidades para poder crecer en la organización y fuera de ella.

A pesar de eso, los X, le asignan más valor a la vida personal en comparación a las generaciones que la precedieron (Jenkins, 2007; Karp et al, 2002) Debe recordarse que sus padres y abuelos, boomers y tradicionalistas respectivamente, pasaban muchísimas horas en la oficina y la vida giraba en torno al trabajo. Sin embargo, aquí el tiempo con los amigos y familia, novia, perro, etc, toma un valor más importante (Karp et al, 2002). El balance trabajo vida personal comienza a hacer mucho ruido en las organizaciones, que intentan limitar las horas de trabajo, y generar ciertos beneficios que permitan disfrutar la vida personal.

Si bien es cierto que la remuneración que perciben no es algo que necesariamente este dentro de sus prioridades, también se puede afirmar, que pueden desmotivarse mucho, si ven que sus sueldos no están de acorde a lo que ellos consideran justo ((Karp et al., 2002).

Los X, comenzaron a jugar a los video juegos (O'Bannon, 2001) y resultan ser más abiertos que sus pares Babys boomer, a recibir retroalimentación (feedback) dentro del ambiente laboral (Tolbizer, 2008) aunque son muy críticos de la autoridad y de las estructuras jerárquicas. Por primera vez, esta generación, comienza a cuestionar las decisiones de sus superiores (The National Oceanographic and Atmospheric Association Office of Diversity, 2006). Asimismo, ya no son tan fieles con sus empleadores como los eran los boomers (Bova & Kroth, 2001; Karp et al, 2002) aunque si resultan ser muy apegados a sus amigos y familiares (Karp et al, 2002)

Así es como, Los Simpson, sean, tal vez, la serie televisiva que mejor representa la generación X. Trabajar es algo no que le gusta a nadie pero hay que hacerlo, ya que es la fuente de sustento (Molinari 2011).

Esta insatisfacción, da origen a que comiencen a aparecer algunos auto-emprendimientos. Para ellos, todo lo que ayude a disfrutar más tiempo con la familia y amigos es mejor. Esto se debe a que comienza una época donde disminuye el interés por las grandes compañías, dado que, como se comentó anteriormente, ya no es un lugar seguro donde se pueda permanecer toda la vida laboral. Por primera vez, en los 90, las empresas comienzan a medir los índices de rotación, con tasas que parecen preocupar a sus directivos, pero que ciertamente aun no son lo suficientemente importantes, para producir cambios drásticos, que recién comenzaran a materializarse hacia fines de la década del 2000 con la aparición de los jóvenes de la generación Y.

## **La Generación Y**

## **En el Mundo:**

Esta generación recibe también el nombre de “Millennials” y se caracterizan por ser la generación más grande desde los Baby Boomers. Se estima que alcanzan una cantidad de 80 millones de personas y que dominaran el mercado laboral en el año 2020.

En la actualidad (año 2015) alrededor del 50% de los puestos de trabajo están cubiertos por personas de esta generación que, definitivamente, han roto el estatus quo en las organizaciones y están generando un cambio radical en la forma de trabajar.

Los Y, a diferencia de sus pares X, no solo han nacido en un marco de crecimiento tecnológico, sino que además han visto nacer y desarrollarse las redes sociales, los “realities shows”, programas de mensajería instantánea, WIFI y la lista continua.... El surgimiento de las redes sociales, es quizá el punto más influyente en esta generación, ya que las mismas hacen que estén todo el tiempo pendiente de la familia y amigos. Este fenómeno ha derribado un muro que ha estado presente desde tiempos inmemoriales y es el que divide la vida laboral de la personal.

De este modo, los Y, ya no buscan balance entre el trabajo y la familia como lo hacían sus pares X, sino que entienden que el trabajo es parte de la vida, y hay que compartirlo con los seres queridos, hay que disfrutarlo. La diversión, desafíos, crecimiento personal son indispensables. El desarrollo profesional-personal está más arraigado que nunca. Trabajar, ya no es un sacrificio como resultaba para los tradicionalistas (Molinari, 2010). Además, como se mencionó anteriormente, marcan una gran diferencia no menor, con sus pares de la generación X, donde el “balance vida personal/trabajo era importante. Ahora, para los Y, trabajar es una parte inevitable de la vida, por lo que debe disfrutarse y aprovecharse a cada instante. Por ello, trabajan de zapatillas, remera, escuchando música, tutean al vicepresidente

de la compañía, etc, dado que el mundo laboral no es más que una extensión del círculo familiar.

Si bien, los X se encuentran muy identificados con esta forma de ser, ellos no han podido vencer el estatus quo y se han adaptado al sistema que sus padres boomers y tradicionalistas han implementado (Colby & Ortman, 2014). Sin embargo ahora, al trabajar junto a un Gen Y, ellos mismos quieren romper las reglas, cambiarlas adaptarse a esta nueva forma de trabajo que en muchas ocasiones les resulta altamente atractivo.

Ocurre que muchos de los X, se encuentran ya en posiciones importantes dentro de la escala jerárquica y tampoco quieren perder lo que han ganado. Esto les produce momentos en los cuales se distancian mucho de los Y, pareciéndose a los Boomers y en otros, se acercan a ellos. Por ello, los X, muchas veces se los llama Generación Sándwich, dado que ellos son quienes claramente dividen el mundo que fue y el que está terminando de nacer.

Ahora bien, los Y han pateado el tablero, exigen una forma de trabajo muy diferente pero deben convivir con otras generaciones, no solo con la X, sino además con los boomers, quienes están alcanzando la edad de jubilación, pero, tal como hemos visto anteriormente, ellos no están en condiciones de retirarse. Las sucesivas crisis económicas, ha hecho muy difícil el retiro. Adicionalmente, según un reporte de The World Health Organization las personas de más de 65 años aún están en perfectas condiciones de continuar trabajando hasta una edad promedio de 77 años (Jeane, & Karie, 2010).

Esto implica, que en los próximos 5 años estarán trabajando 4 generaciones (Boomers, X, Y y Z) lo cual sin duda generara una revolución sin precedentes en el mercado laboral (Jeane, & Karie, 2010).

Estos cambios abismales, no obstante, ya han comenzado a notarse desde el 2000 cuando los primeros Y comenzaron a ingresar al mercado laboral y se ha ido

acentuando a medida que la tecnología fue avanzando y la cantidad de jóvenes en las empresas aumentaba.

Según Lynne Lancaster y David Stillman líderes de una importante consultora norte americana especialista en las diferencias organizaciones, en su Libro de “M-factor”, publicado en el año 2010, sostienen que existen 7 características que diferencian a los Y de cualquier otra generación. Esas diferencias son: *1- Parentesco*: Los jóvenes Y son muy apegados a sus padres, demoran muchos años en irse de casa y cuando lo hacen suelen ser muy dependientes de ellos por mucho tiempo. *2- Derecho*: Los Y sienten que pueden hacer realidad todo lo que piensan, que son un commodity en el mundo laboral dado el grado de formación y experiencia en relación a su corta edad. Creen por ello que tienen derechos a rápidos ascensos generando fuertes conflictos con sus pares de otras generaciones. *3- Significancia*: Se refiere al hecho de obtener un trabajo que signifique algo para la comunidad, medio ambiente, o para algún sector en particular, pero no solo trabajar para vivir. *4- Expectativos*: Los jóvenes Y ingresan al mercado laboral con expectativas muy elevadas en cuanto a los objetivos que debieran alcanzar. Lamentablemente en muchos casos, esto no ocurre, por lo que se da origen a la rotación, indicador que, durante la década de los 2000 se ha convertido en un verdadero dolor de cabeza para muchísimas organizaciones, con severas implicancias en los costos operativos. *5- Veloces*: Dado que esta generación nació con una computadora en la mano, la velocidad en la cual fluye la información y se desenlaza cualquier acción es enorme. Este es otro punto de conflictividad con sus pares de otras generaciones, donde todo tiene un tiempo, especialmente cuando hay que tomar decisiones. *6- Sociales, pero solo en redes*: Tal como se describió previamente, esta sea, posiblemente, la característica más importante de esta generación dado que la vida pasa de algún u otro modo por una red social. Mensajes instantáneos, chat, etc. En muchas ocasiones, prefieren un chat o mensaje antes de reuniones cara a cara. Y por último *7- Colaborativos*; Dado que



esta generación entiende la vida misma como una red social, están muy acostumbrados a emitir opinión a participar de algún modo en toda decisión familiar. Cuando ellos ingresan al mundo laboral, no se puede esperar otra cosa que colaboren con su opinión, su forma de ver las cosas, que por cierto es muy particular, estará presente. El concepto de “dar órdenes” y sean acatadas es parte del pasado. Los Y siempre manifestaran su disconformidad sin importar la jerarquía del jefe (Lancaster & Stillman, 2010).

En esta línea, un estudio de la consultora PWC realizado en varios países de los 5 continentes, verifica muchas de estas características. De este modo comprueban que la generación Y busca realizar su experiencia laboral en diferentes compañías buscando, fundamentalmente, satisfacción personal y crecimiento profesional. Colocan mucho foco en el desafío y las oportunidades que un empleo les ofrece, más que en sus beneficios económicos. En esa línea, algo que sin duda caracteriza a esta generación, es la vocación de estos jóvenes de ser trasladados a otros países. PWC muestra en un estudio realizado en el 2012, llamado “*Managing tomorrow people’s series*” como el 81% de los encuestados en Centro y Sur América desean tener experiencias laborales en países, preferentemente, más desarrollados, como Estados Unidos, o Inglaterra.

Este mismo estudio, muestra, además como se ha incrementado el nivel de rotación de estos jóvenes. Asia es el continente que está a la cabeza con un 15%, aunque en segundo lugar aparece Latinoamérica con un 6%, generando un gran perjuicio económico a sus empleadores.

Sin embargo, los números que muestran este reporte, son mucho más preocupantes, si se observa que el 38% de quienes hoy tienen empleo se encuentran buscando otro trabajo en forma activa y otro 43% está dispuesto a escuchar una propuesta laboral aunque no esté buscando un cambio “por el momento”. A penas un 18% manifestó su voluntad de no cambiar de empleo (Clarke, Mullaney, Stubbings, 2012).

Las consecuencias económicas que pueden tener estos altos porcentajes de rotación son millonarias. En Estado Unidos, por ejemplo, se estima que esta rotación de los jóvenes Y es una de las causas más importantes de pérdidas económicas de las empresas. La estimación es que, cuando se pretende reemplazar a un joven Y, el costo promedio es entre 50 y 150% veces su salario anual (Sujansky, Joanne, Jan, 2009). Si este número se multiplica por la cantidad de personas que abandonan la compañía a cada año, se tiene un número estremecedor, ya que para una pequeña empresa puede superar los millones de dólares.

Según Sujansky, Joanne, Jan, (2009) en una encuesta realizada en Australia, el 52.3% de los jóvenes Y respondieron que le resulta fácil o muy fácil encontrar un nuevo empleo, comparado con el 43% que respondieron de igual manera entre los Baby boomers.

Por otro lado, este estudio ha arrojado otro dato interesante: el 41% de los integrantes de la generación Y prefieren utilizar algún medio electrónico de comunicación, como por ejemplo el chat, antes de una reunión cara a cara o incluso por teléfono (Rendell & Brown, 2011). Asimismo, más de la mitad de los interrogados manifestaron utilizar su propia tecnología para el trabajo, ya que consideran que pueden ser mucho más eficientes.

En el mismo sentido y al contrario de lo que el mito popular cree, la generación Y ha duplicado los niveles de escolaridad con respecto a su predecesora generación X. Un estudio realizado por el CEO (Center for Effective Organization) en estados unidos, muestra que en 1970 solo el 32% de los jóvenes de entre 25 y 29 años habían cursado estudios superiores. El mismo estudio en el año 2008 arrojó que el 59% de los jóvenes han cursado algún tipo de estudios superiores (Levenson, (2009).

Otro factor importante influyente, es que al igual que sus pares X, esta generación también ha vivido algunas crisis económicas, como la del 2008, donde importantísimas empresas multinacionales han quebrado, reducido personal,

dividido, vendido, etc, dejando a miles de personas sin trabajo y/o reduciendo los beneficios a su personal. Las empresas grandes ya no son un lugar seguro donde trabajar. Esta generación, ha visto cómo sus padres y abuelos han perdido su empleo, pasando penurias económicas y una enorme dificultad de reinsertarse en el mercado laboral ya sea por la falta de competencias o por su edad. Es por ello, que los jóvenes Y necesitan ganar habilidades todo el tiempo para poder competir en el mercado laboral en forma permanente.

Los Y, buscan intensamente la satisfacción personal y profesional en el ámbito laboral, que sumado a lo poco atractivo que resultan las grandes empresas, han aumentado tendencia de los X, a generar sus propios emprendimientos y de garantizar su propia renta. Esto convierte a los Y en una generación muy competitiva, algo que suele ser mal interpretado por sus empleadores, quienes, en ocasiones, los califican como competidores fríos y calculadores.

Dado que el crecimiento continuo está en el mismo carril que el aprendizaje, algo fundamental para mantenerse competitivo en un mercado laboral muy dinámico es el feedback permanente. Si no hay una devolución constante del desempeño y no se les entrega ningún tipo de consejo de cómo mejorar, los Y caerán rápidamente en desmotivación dado que sentirán que no aprenden nada, que no crecen, que la vida pasa y siguen estancados en el mismo lugar. En esta situación, no dudaran ni un instante en abandonar la compañía o pedir el cambio a otro sector.

Adicionalmente, esta generación creció, no solo con una sucesión de crisis económicas, sino también con escándalos de corrupción y afectación del medio ambiente, en especial en industrias altamente contaminantes. Este contexto ha generado una profunda conciencia de materia medio-ambiental y transparencia empresarial. Increíblemente, los representantes Y valoran como ninguna otra generación, el cuidado del ecosistema, políticas sociales y gestiones transparentes. La palabra “confidencialidad” ha comenzado a desaparecer del léxico de estos jóvenes.

Un ejemplo de ello, es el uso de las redes sociales, o los propios “Realities shows” que emergen y cubren la programación de muchos canales de televisión, demostrando que ya no existe la privacidad, todo es público, ya que para ellos todo debe ser transparente.

## **La Generación Y en Argentina**

Tal como se ha comentado en el apartado anterior, la generación Y está marcada por una serie de hechos que a nivel global han marcado a esta generación. Sin embargo, en nuestro país, esos hechos, ocurrieron, por diferentes motivos, años más tarde que en otras latitudes, principalmente en Estados Unidos o Australia, donde se ha generado la mayor cantidad de documentación del tema.

Algunos ejemplos se debe al surgimiento del neoliberalismo, que en los Estados Unidos se dio en la década de los 80, como así también en Inglaterra con el gobierno de Margaret Thatcher, pero en Argentina se vivió en los 90, con el gobierno del Doctor Carlos Saul Menem (Cuesta, Ibañez,, Tagliabue, Zangaro, 2009).

Incluso, algunos acontecimientos que marcan fuertemente a esta generación, han ocurrido años más tarde que en otros países, como el surgimiento de la computadora personal. Su masificación ocurrió a mediados de la década de los 90 en nuestro país, mientras que en Estados Unidos ocurrió a fines de los 80/ comienzo de los 90.

Por otro lado, en Argentina, se han dado hechos que marcan la generación Y, como el retorno de la democracia en 1983, la híper inflación, los atentados terroristas de la Embajada de Israel y la AMIA, la crisis económica de finales de los 90 y su explosión en el 2001 y sus consecuencias políticas como tener 5 presidentes en una

semana son algunos factores sociales que le dan una característica particular a esta generación (Cuesta, Ibañez,, Tagliabue, Zangaro, 2009)

Por supuesto, no hay que descartar factores que no ocurrieron en nuestro país, pero que por ya estar instalada la tecnología de la información que permite que esta viaje rápidamente, han afectado por igual a los jóvenes Y argentinos como a los del resto del mundo, como por ejemplo el atentado a las torres gemelas en los Estados Unidos o la crisis económica internacional del 2008 (Cuesta, Ibañez,, Tagliabue, Zangaro, 2009)

Todos estos factores, hacen que algunos autores sostengan, que en nuestro país la Generación Y arranca unos años un poco más tarde que en Estados Unidos. Sin embargo, la fecha estimada por algunos investigadores oscilan entre 1985 y 1990 (Cuesta, Ibañez,, Tagliabue, Zangaro, 2009).

A efectos de este estudio, donde se pretende evaluar el comportamiento de los jóvenes Y en sus puestos de trabajo, este posible desfasaje en el comienzo de la generación no es trascendente, dado que si se toma la fecha de 1990 como punto de partida, al momento de esta investigación, los jóvenes contarían con 25 años o menos. La edad base tomada para todos los estudios oscila entre 18 y 25 años.

Asimismo, teniendo en cuenta este concepto, según el INDEC el número de Jóvenes de la Generación Y que hoy ya están en el mercado laboral asciende al 33% del total de la Fuerza de trabajo Argentina (Franichevich, A, Marchiori, E. A.)

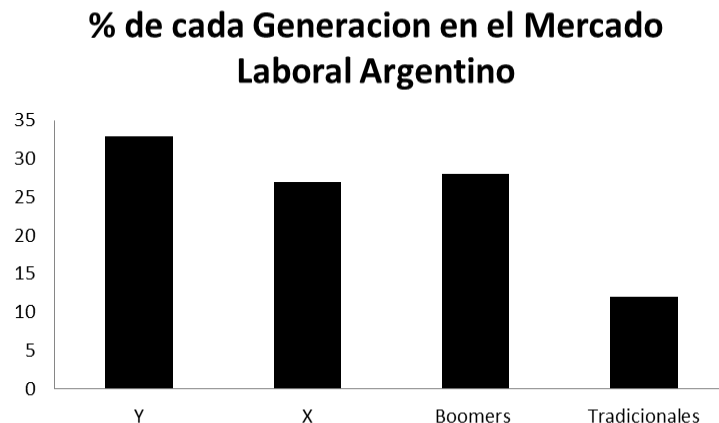


Gráfico 2: Cantidad de personas de la Generación Y en el mercado laboral Argentino (Franichevich, A, Marchiori, E. A.)

En la Gráfico 2 se aprecia como lentamente los miembros de la generación tradicional van abandonando el mercado de trabajo en la Argentina, como así también la llegada definitiva de los Y.

En el mismo sentido se aprecia como la proporción de miembros de la generación Milenials, tienen un porcentaje menor que en otros países, como por ejemplo en Estados Unidos, donde, como se vio, el número alcanza un 40% de ocupación de los puestos de trabajo.

Sin embargo, la diferencia no es muy significativa incluso, cuando se puede discutir cual es la fecha exacta del comienzo de esta generación en nuestro país, es posible observar que el número es lo suficientemente significativo como para ocasionar fricciones en el ámbito laboral.

En el mismo sentido, en un estudio realizado por la consultora MERCER, en la Argentina, en el año 2011, señala que, en promedio, un gerente general cuenta con 50 años, un gerente medio con 42 y un analista alrededor de 29 años (Masco, A. 2012).

## **El Factor M en Argentina**

Otro factor importante para el desarrollo de este estudio, fue observar si las características del *factor M* (Lancaster, Lynne & Stillman, 2010) también son aplicables en nuestro país.

De este modo, se inició una serie de charlas (focus Group) con jóvenes de 25 años o menos en distintas compañías del gran Buenos Aires con el objeto de identificar este Gen.

Sin embargo, se ha decidido avanzar más allá de estas entrevistas a jóvenes Y, dado que muchas de las características que lo identifican se deben al contexto en el que crecen y se educan.

Por ello, se ha decidido realizar una serie de encuestas a los padres de estos jóvenes, con el objetivo de lograr comprender la interacción entre ambos grupos con el objeto de compararlo con las particularidades del *factor M* (Lancaster, Lynne C.; Stillman, D., 2010).

El resultado es interesante. El 85,71% de los padres con hijos cursando el colegio secundario en la Argentina, respondió que si sus hijos se encontraran en dificultades para resolver un problema en su vida laboral ellos estarían dispuestos a intervenir para ayudarlos, si es que esa ayuda está dentro de sus posibilidades. De no ser posible, un 4,76% pediría ayuda a terceros para poder ayudarlos.

Sólo el 9,52% de los encuestados remarcó que no intervendría en los problemas laborales de sus hijos. Esto muestra como el factor de parentesco (número 1 del *factor M*) (Lancaster, Lynne & Stillman, 2010) se cumple también en nuestro país, donde los propios padres generan un ambiente de protección, que va mucho más allá de la adolescencia.



Gráfico 3: Como los padres interfieren en la vida laboral de los Hijos en Argentina. Parentesco – *Factor M.* (Lancaster, Lynne & Stillman, 2010)

Así es como, los padres de estos jóvenes, están realmente dispuestos a ayudarlos, pero son sus hijos quienes, además, están dispuestos a recibir esa ayuda. Así lo demuestran las conclusiones obtenidas de charlas específicas con jóvenes de entre 20 y 25 años.

Los Y, remarcan que no tienen inconvenientes en pedirles ayudas a “los viejos” cuando tienen un problema en su ámbito de trabajo, o incluso, para el desarrollo de un trabajo práctico de la facultad.

Bajo ninguna circunstancia, ven este pedido de ayuda como un límite a su independencia, a diferencia de lo que ocurría con sus pares X, quienes, usualmente, buscaban la forma de independizarse lo más rápido posible. Por ello era muy común que se “fueran de casa” tan pronto como terminaban sus estudios secundarios. Los



Y, en cambio, manifiestan que no tiene nada de malo vivir con los padres, incluso una vez concluidos sus estudios terciarios o universitarios.

El 73% de los jóvenes entrevistados durante la elaboración de este estudio, aún vive en casa de sus padres siendo que muchos de ellos, aun no tiene planes de irse a vivir solos, incluso algunos manifiestan su intención de dejar la casa de sus padres solo cuando se casen.

En el mismo sentido, se trató de determinar si el segundo factor M – *Derecho* (Lancaster, Lynne & Stillman, 2010), también resulta valido en nuestro país. Para ello, en distintas reuniones mantenidas con jóvenes de entre 22 y 25 años, se les consultó si estaban cómodos con la posición que desempeñaban en función de la formación que tienen. Todos respondieron afirmativamente la pregunta, aunque sostenían que ellos, a diferencia de sus pares con más antigüedad en la compañía, tenían algunas ventajas, como ser el manejo de un segundo idioma, o bien el uso de la tecnología. En la mayoría de los casos, sostienen, que esas habilidades no son bien evaluadas a la hora de asignar posiciones o incluso remuneraciones. En algunos casos, incluso, se escucharon reclamos por tener que asistir a pares que, a pesar de contar con mayor responsabilidades, no hablan inglés o tienen severas dificultades para utilizar los sistemas informáticos de la compañía.

Son estos gestos, que muestran el *derecho* que sienten que tienen dentro de la organización, por contar con algunas habilidades que sus pares no cuentan. Esto puede resultar muy ser un tema muy sensible, especialmente a la hora de realizar revisiones salariales.

*Significancia:* Esta característica que habla del respeto que los jóvenes Y tienen con el medio ambiente, a la comunidad y seguridad. Verificar este factor resultó más complejo de evaluar en forma directa, ya que indistintamente de la edad, es decir, de la generación a la que pertenecen, al indagar sobre temas medio ambientales, por ejemplo, todos responden ser cuidadosos y respetuosos del mismo.

Como estas respuestas no son muy representativas de estas características, se han realizado observaciones del comportamiento de distintas personas, todas de distintas generaciones, para poder sacar conclusiones más acertadas.

En concreto, se tomó la máquina de café. En dos de las tres empresas donde se ha realizado esta observación, la máquina entrega el producto seleccionado con un vaso plástico descartable. En el caso de contar con un vaso propio, se debe seleccionar un botón antes del producto a elegir.

En el 100% de los casos, los jóvenes de 30 años o menos, usan siempre su tasa personal, lo que implica lavarla antes de su uso. El resto de la población, tiende a utilizar el vasito plástico, incluso cuando tienen su tasa arriba del escritorio. Al consultar por qué, se excusan que no está limpia.

En la tercera compañía visitada, no fue posible realizar la prueba del vasito de café dado que esa compañía ya contaba con un programa de concientización ambiental, por lo que era obligatorio el uso de su propia tasa. No se utilizan vasos descartables, bajo ningún concepto. Sin embargo, si fue posible realizar una prueba distinta: Los residuos. Dado que, como se mencionó, esta empresa cuenta con un programa medio ambiental, la clasificación de residuos también es obligatoria. Eso implica que nadie cuenta con un cesto de basura individual, Cada quien debe dirigirse a los cestos centrales, clasificados por color, según el tipo de residuos.

Al realizar algunas observaciones, era posible detectar que muchos tenían unas bolsitas plásticas, donde desechaban sus desperdicios, todos mezclados claro. Luego, cuando debían levantarse por cualquier motivo, tiraba esta bolsita plástica en cualquiera de los cestos, sin importar la clasificación.

Si bien, fue posible detectar este tipo de conductas en personas de distintas edades, incluso en jóvenes de menos de 25 años, quienes también realizaban esta mala práctica, también es cierto que el 70% de quienes no respetaban las políticas, eran personas de aproximadamente más de 40 años. Es así como, se podría inferir, que la

significancia también se da en el Gen Y Argentino, aunque posiblemente con menos fuerza que en otros países.

*Expectativa*, es la característica del factor M que muestra como los Y tienen ideales de lograr sus objetivos. Para evaluarlo, durante las entrevistas mantenidas con jóvenes Y que se desempeñan en diferentes áreas de tres empresas del gran Buenos Aires, se les consultó sobre cuáles eran sus objetivos en la compañía, qué es lo que ellos esperaban de sus actuales empleos.

La respuesta no se hizo esperar, todos plantearon metas que no están relacionadas con la promoción, sino más bien metas generales del negocio, como mejorar el rendimiento de un proceso determinado, mejorar los costos unitarios de los productos que elaboramos, el rendimiento de mi máquina, la calidad o incluso objetivos del tiempo de mejora de procesos, para hacerlos más ágiles y menos burocráticos. Esto detalla, la forma con que estos jóvenes ven al trabajo, como un desafío, sin importar el área en que se desempeñan, para ellos lo importante es lograr que lo que sus pares no han logrado algo, hacer algo distinto, algo que tenga un significado para ellos.

Desde luego, esto no implica que no estén interesados en un crecimiento profesional dentro de la organización, pero lo que los motiva no es el nombre del puesto, sino lograr cosas distintas. La *expectativa* de poder cruzar nuevos límites.

Este es un factor muy importante, dado que el no poder lograr estos objetivos puede generar una gran desmotivación, especialmente, como remarcaron estos jóvenes durante las entrevistas, cuando son los propios jefes quienes generan obstáculos o impiden el cambio.

*Veloces y sociales pero solo en redes sociales*: Estos dos factores M (Lancaster, Lynne & Stillman, 2010) se comprueban con solo reunirse con jóvenes Y. Nunca sueltan el teléfono móvil. Durante estas charlas, la mayoría de ellos mantenía sus

ojos en las conversaciones vía mensaje de texto, o bien respondían las diferentes preguntas, mientras verificaban su página en Facebook.

Entre quienes trabajan en posiciones administrativas, el 100% respondió que ingresa a Facebook al menos una vez en el día. Algunos, incluso, sostienen que disponen de la página abierta en una solapa de sus exploradores de internet durante toda la jornada de trabajo, *“por las dudas que alguien los etiquete o le hablen”*.

Entre quienes ocupan posiciones del tipo operativa, donde en muchos casos no cuentan con una computadora y conexión a internet disponible, sostienen que tratan de conectarse en los horarios de almuerzo o de descanso. *“Sostienen además, lo molesto que les resulta, no saber qué ocurre allá afuera, porque nos sentimos desconectados”*

*Colaborativos:* Tal como se ha comentado, el hecho de dar una orden y esperar que un joven Y la cumpla, es simplemente algo imposible. Ellos siempre tendrán algo por decir.

Durante las entrevistas realizadas, se les consultó sobre su reacción ante un pedido para que realicen alguna actividad determinada con la cual no están de acuerdo.

Un resultado interesante, es que en la mayoría de los casos, al hacer estas consultas mencionan los *“temas políticos”* y muestran un visible fastidio con eso.

En algunas oportunidades, los jóvenes muestran evidencia de correos electrónicos donde cuestionan duramente esas decisiones e incluso, se rehúsan a ejecutarlas. Más aún si no están alineadas con sus objetivos prioritarios.

Es, además, destacable cómo, en algunos casos, cuestionan o emiten opiniones de lo que debería de hacerse a altos directivos de la compañía.

En una de las empresas visitadas, de capitales norteamericanos, se ha podido presenciar el momento en el que el CEO de la compañía realizaba una visita por la planta de producción. Al detenerse en uno de los procesos, y al saludar a los operadores, uno de ellos, Javier, de 26 años, no sólo le extendió la mano, sino que

además, le mostró uno de los problemas más grandes que tenían allí. Para resolverlo, necesitaban alguna inversión y más atención por parte de sus jefes, ya que según Javier, este problema traía aparejado importantes problemas de rendimiento y costos a los cuales nadie prestaba la debida atención. Mientras la traductora trataba de traducir (del español al inglés y viceversa) la conversación en medio de un gran ruido propio del proceso de producción, los directivos locales, de Argentina, quedaron atónitos ante el lenguaje que usaba Javier para dirigirse al número uno de la compañía.

## **Diferencias entre las distintas generaciones**

Dadas las coincidencias y diferencias que existen entre las cuatro generaciones que actualmente se encuentran trabajando simultáneamente, se presenta una tabla con las diferencias más importantes, dado que son justamente estas características, las que generan, en muchos casos, conflictos dentro de las organizaciones.

Característica	Generación			
	Tradicional	Baby Boomers	X	Y
Fidelidad con el empleador	Son considerados los mas fieles de todas las generaciones (Deal, 2007). No les gusta cambiar de empleo en toda su vida laboral. (Jenkins 2007).	Valoran a la compañía donde trabajan. Existe fidelidad a sus empleadores (Deal, 2007).	Son menos fieles con sus empleadores que las generaciones anteriores, aunque muy apegados a la familia y amigos (Deal, 2007).	Se comprometen con la compañía solo cuando existen proyectos concretos o áreas de oportunidades donde puedan desarrollarse (Jorgensen 2003).
Balance, entre trabajo y Vida personal	Vida personal muy sacrificada, se dedican al trabajo.	Vida personal muy sacrificada, se dedican al trabajo. EL crecimiento profesional es sinónimo de éxito en la vida.	Valoran el balance vida personal y trabajo. Flexibilidad. El tiempo con la familia y amigos toma un rol muy importante.	La vida personal y laboral es una sola. Ya no buscan balance, sino mas bien unificar ambos mundos. No debe haber diferencias en la relación con un jefe o colega de trabajo y un amigo o familiar.
Conducta ante las reglas y autoridad de los superiores	Se sienten muy cómodos en ambientes jerárquicos donde las ordenes bajan desde arriba hacia abajo. No se discuten las ordenes de los superiores.	Se sienten cómodos en ambientes jerárquicos. Especialmente con el estatus de las altas posiciones.	Relativamente cómodos con la autoridad, pero no les dan tanta importancia al titulo o al cargo que ocupan ellos o sus pares	No se sienten cómodos en las estructuras jerárquicas. El respeto debe ganarse.
Supervisión y retroalimentación (Feedback)	No les gusta en absoluto. Se sienten cómodos con una fuerte supervisión, pero no les gusta el feedback.	No les gusta en absoluto. El feedback puede ser hasta insultante para ellos.	Reclaman Feedback constante. Es visto como algo necesario para crecer profesionalmente.	Reclaman Feedback constante e inmediato. Todo debe tener una devolución, es indispensable para ellos.
Valores	Valoran como nada en el mundo tener empleo. El respeto hacia sus superiores y la obediencia es altamente valorada.	Valoran mucho la carrera profesional. Llegar lejos en las estructuras organizacionales.	La familia y amigos. Se trabaja para vivir y no al revés.	La familia, amigos y los proyectos desafiantes, con objetivos muy claros. Valoran la diversidad, el medio ambiente y el flujo de la información. No creen en la confidencialidad.

Tabla 1: Diferencias entre las diferentes generaciones (Tolbizer, 2008)

En la tabla pueden verse algunos aspectos interesantes, como por ejemplo, la creciente pérdida del valor hacia la compañía donde trabajan. Esto es

particularmente importante en las generaciones X e Y, donde luego de los cortes significativos de personal y tercerización que han experimentados las empresas alrededor del mundo entre la década del 80 y 90, los jóvenes, han optado cada vez más por ganar habilidades que les permita moverse de una empresa a otra, ganando experiencia y a su vez, estar siempre actualizado en el mercado laboral (Arthur & Rousseau, 1996).

Otra característica que se evidencia al comparar las cuatro generaciones, es la falta de adaptación de los más jóvenes en las organizaciones que están lideradas por baby boomers (Shaneider, 1987). La diferencia de valores, pueden desmotivar fuertemente a los Gen Y (Cennano & Gardner, 2008), siendo este uno de los factores por el cual pueden decidir abandonar la organización (Adkins, Russell, & Werbel, 1994; Schneider, Kristof, Goldstein, & Smith, 1997; Vandenberg & Scarpello, 1990).

La generación Tradicional, al igual que los boomers prefieren estructuras más jerárquicas que sus pares X o Y (Tolbize, 2008). Los X valoran más que nada la familia y un buen balance entre el trabajo y sus afectos, en tanto que los Y, ya no dividen entre trabajo y vida personal. Es todo lo mismo, por eso buscan divertirse y sentirse muy cómodos con el trabajo que tienen.

Sin embargo, en su libro titulado “Retiring the generation Gap”, Deal (2007), expresa que todas las generaciones tienen los mismos valores, solo que lo expresan de forma diferente. De hecho, un estudio realizado en más de 6000 personas en los Estados Unidos, demuestra, por ejemplo, que los tradicionalistas manifestaron en un 46% que la familia es lo más importante, los Baby boomers un 45%, los X un 67% y finalmente los Y un 73% (Deal, 2007).

En dicho estudio, el autor manifiesta que la diferencia en los porcentajes en la respuesta se debe, fundamentalmente, a que cada generación interpreta estos valores en forma diferente y por ello, a la hora de responder marca diferentes prioridades.

Sin embargo, puede afirmarse que son justamente las diferentes apreciaciones que marcan una diferencia de conductas entre todas las generaciones, esto es, que para los tradicionalistas era muy importante cuidar su empleo, dado que Vivian en un contexto de mucha inestabilidad política y social. El empleo era (y es) la fuente de sustento de su familia. Es justamente por ello, que invertían casi toda su vida trabajando. Cuidar de los suyos, garantizar los estudios de sus hijos y otorgarles un sistema de salud adecuado eran su principal objetivo.

Deal (2007) manifiesta que solo hay un cambio de contexto económico no de valores y por ello no hay diferencias entre las distintas generaciones. Sin embargo, lo que el resto de los autores del tema manifiestan es precisamente el punto que el cambio de contexto conlleva al cambio de conductas, las cuales afectan fuertemente el funcionamiento de cualquier empresa. Queda claro entonces, que los tradicionalistas no hubieran sido tales si hubiesen contado con mayores y mejores ofertas de empleo o incluso si en los años en que comenzaron a trabajar hubiesen contado con la tecnología que hoy está disponible y al alcance de casi cualquier persona.

En conclusión, debe considerarse las condiciones de contexto a la hora de realizar una evaluación de las conductas de las distintas generaciones y no se debe simplemente juzgar por sus “valores” ya que en el caso de realizar una encuesta, posiblemente todos respondan en forma similar en aspectos como familia, amistades, respeto al prójimo o autoridad dentro de la organización. Sin embargo, su interpretación y como cada generación lleva a la práctica estos valores, es radicalmente distinta debido a que justamente ha evolucionado la tecnología junto con un sinnúmero de crisis económicas que han terminado de marcar diferencias en las conductas de cada generación.

Por último, debe entenderse que cuando se habla de las diferencias generacionales y de las características de cada una de ellas y tal como se ha explicado en los párrafos anteriores, estas dependen fundamentalmente de acontecimientos que han ocurrido



en diferentes latitudes del planeta, influenciado los hábitos de las diferentes generaciones, como así también sus prioridades y la forma de ver y vivir la vida.

Esta tabla comparativa, no pretende juzgar los valores de cada generación, sino por el contrario, exponer las principales diferencias, por ser estas fundamentales para el desarrollo del análisis objeto de esta tesis.

## **Como contratan y retienen personal las empresas en el 2015**

Tal como se ha comentado en la introducción de este trabajo, la generación Y y su impacto en el mundo laboral, ha sido tratado por numerosos autores, e incluso existen ya compañías que han adaptado significativamente su sistema de trabajo, de modo de poder atraer y retener talento Y.

A continuación, se analizarán algunas formas de trabajo que ayudan a mejorar la satisfacción de los jóvenes Y, solo a efectos de demostrar, que estas reglas no siempre sirven cuando, este mismo joven ocupa una posición industrial.

Una de las formas de retener a jóvenes Y, es sin duda, brindándoles oportunidades de crecimiento dentro de la propia organización. Esto no debe ser interpretado como necesariamente un ascenso de nivel jerárquico, sino más bien, cambios laterales, que le permitan trabajar en diferentes proyectos y aprender cosas diferentes.

El entrenamiento, junto con el desafío de nuevos proyectos puede ser una forma muy atractiva y económica de lograr que estos jóvenes estén entusiasmados y contentos con el trabajo que desempeñan (Hewitt & Larson, 2007).

Algunas organizaciones, están cambiando el concepto de los “líderes” de área o sectores, abocándolos al desarrollo de sus colaboradores (Ford and Noe, 1987) dado que han descubierto la relación existente entre los “jefes” y sus empleados. Aquellos

jóvenes que logran mantener un buen vínculo personal con sus líderes, son menos propensos a abandonar su empleo (D'Amato & Herzfeldt, 2008).

Asimismo, según un estudio realizado a más de 6200 encuestados (D'Amato & Herzfeldt, 2008) mostro que los jóvenes prefieren el tipo de entrenamiento que les permita mejorar su *empleabilidad*, es decir, permanecer competitivos en el mercado de trabajo (Kupperschmidt, 2000), o bien, entrenamientos que les sea de utilidad en la vida cotidiana o tengan un fin social (Maurer, Barbeite and Mitchell, 2002).

En este mismo estudio, fue además, posible determinar que los jóvenes Y son más abiertos a recibir entrenamiento, que de hecho lo reclaman casi en forma permanente, que sus pares Boomers e incluso que los Gen X (D'Amato & Herzfeldt, 2008).

Otro factor muy importante para esta generación es el nivel de remuneración. Contar con un salario acorde a la función que desempeña y alineado al mercado, ayudara mucho en retenerlos (Tolbize, 2008). Asimismo, debe considerarse un paquete de beneficios que les haga sentir cómodos con el nivel de restitución que reciben, a raíz del servicio que le prestan a la compañía (Hewitt & Larson, 2007).

Sin embargo, según un estudio comparativo realizado en las generación Baby Boomers, Gen X y Gen Y, a través de una análisis estadístico, liderado por la Universidad de Georgia, Estados Unidos, arrojo que los Millennials, valoran más que cualquier otra generación el tiempo libre y el desarrollo de actividades variadas (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010).

Es por ello, que muchas organizaciones, especialmente aquellas ligadas a negocios relacionados con la tecnología, donde requieren personal más joven, han tomado nota de este reclamo y han introducido severos cambios en los regímenes de trabajo, de modo de brindar a sus colaboradores más tiempo libre. Sin embargo, esto lo han logrado mediante la flexibilización de las jornadas de trabajo y no, como pudiera esperarse, con el recorte de las horas trabajadas (Lee, McCann, & Messenger, 2007).

La manera de lograr esta interesante forma de trabajo, es mediante el cumplimiento de las horas semanales en menos días, lo que implica trabajar más horas durante la semana, pero tener más días libres.

Otra forma son los horarios de entrada y salida flexibles o incluso tomarse la tarde para ir al gimnasio o realizar diferentes actividades para luego continuar por la noche.

Todas estas medidas, que no requieren erogaciones de fondos adicionales para las empresas, han posibilitado mejorar sensiblemente la motivación y satisfacción del personal de distintas organizaciones que han optado por esta metodología de trabajo (Angle & Perry, 1983; Ng, Sorenson, & Eby, 2006; Thomas & Ganster, 1995).

La flexibilidad en los horarios de trabajo, es algo que comenzaron a utilizar los X en la década de los 90, pero normalmente se trataban de programas que estaban dirigidos solos a padres que tenían que cuidar de sus hijos, o bien aquellos que tenían algún familiar enfermo y necesitaba de alguna atención especial. Con el correr de los años y con la llegada de los Y a las posiciones medias de las organizaciones, estas metodologías de trabajo se han expandido como un beneficio más que ofrece cierta empresa a sus colaboradores. Esta forma de trabajo es altamente valorada por los jóvenes Y, por lo que ha resultado en una forma económica de lograr mejorar la retención de mano de obra calificada. Asimismo, entre las recompensas por alcanzar los objetivos propuestos, se ofrecen días adicionales de vacaciones, o días libre, sin tener que ir a trabajar (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010).

En la misma dirección, muchas empresas están optando por el “Teletreabajo” o también conocido como el “Home Office”, es decir, hacer que sus empleados trabajen varios días a la semana desde sus domicilios particulares, en lugar de presentarse físicamente en el lugar donde se ubica la compañía.

Algunos estudios muestran, como el rendimiento de quienes adoptan esta metodología de trabajo puede incrementarse hasta un 25% (Marino, 2014).

En nuestro país, esta modalidad de trabajo ha comenzado a hacerse más popular, luego de la epidemia de Gripe A que afectó el invierno del 2009 (Marino, 2014). Luego, esta modalidad comenzó a ser cada vez más popular y en la actualidad ya se ofrece como un beneficio más dentro de las ofertas laborales.

Solo en Estados Unidos, la cantidad de personas que trabajan permanentemente desde sus hogares se incrementó un 73% desde el 2005 al 2011 (Amerland, 2013).

Sin embargo, la realización del teletrabajo está siendo revisada por varias compañías, como Yahoo o HP que consideran que han sido demasiados permisivos con este beneficio a sus empleados (Amerland, 2013).

Si bien ambas compañías resaltan la mejora significativa del rendimiento de su personal, como así también el incremento de la calidad del trabajo realizado por quienes trabajan con esta modalidad (Marino, 2014), también resaltan la pérdida de identidad que están sufriendo como consecuencia de no compartir tareas cotidianas como un almuerzo o un café (Amerland, 2013), de este modo, sienten que la “cultura” organizacional se va perdiendo con el correr del tiempo.

Según un estudio realizado en los Estados Unidos, las empresas de tecnología y servicios de internet, es decir, las más disruptivas del mercado, son las que más se están resistiendo al avance del teletrabajo (Amerland, 2013).

En tanto, estas empresas están buscando una solución a la pérdida de identidad y a la integración, causado por el trabajo virtual mediante la limitación de días en los que se trabaja desde los hogares de los empleados y los días que deben ir a la oficina. Este, pareciera ser un punto de equilibrio entre los dos extremos.

En la Argentina, aun no existe una ley que aborde el teletrabajo, pero si es cierto que ya hay reglamentaciones y un proyecto de ley que ya tiene media sanción de diputados y está a la espera de ser aprobada por la cámara de Senadores desde el 2014 (Marino, 2014).

Sin embargo, según una serie de entrevistas mantenidas con gerentes de 35 a 50 años de edad, de áreas como Logística, mantenimiento y producción, de diversas industrias situadas en el Gran Buenos Aires, arrojo un número preocupante. Más del 80% de los responsables de áreas operativas considera que el teletrabajo no se adapta a las necesidades de su área, por lo cual rechazan esta modalidad de trabajo, incluso en áreas administrativas.

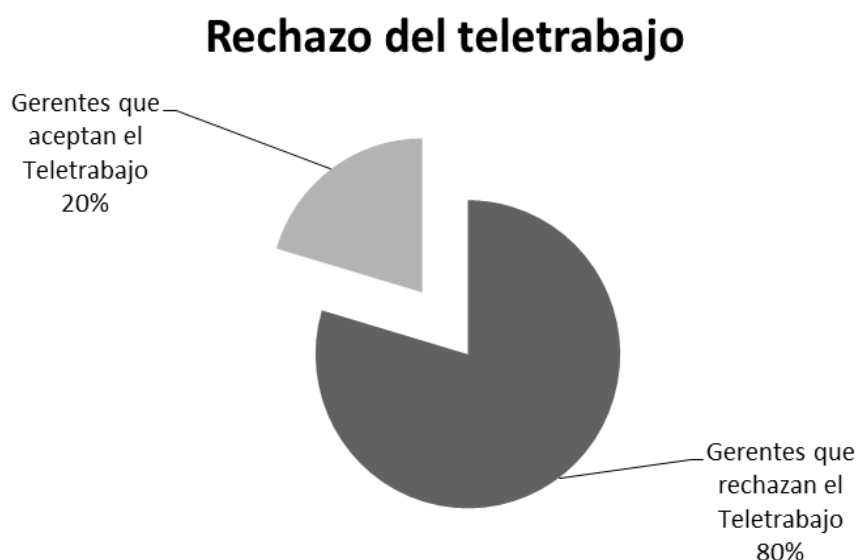


Gráfico 4: Cantidad de gerentes de áreas operativas que rechazan el teletrabajo.

Sin embargo, al consultarles a estos mismos gerentes cual es el reclamo número uno de los jóvenes en sus respectivos departamentos, todos coinciden que de algún modo la flexibilidad en los horarios de trabajo es, junto con los niveles de remuneración, la principal demanda.

De este modo, señalan, que, al igual que tantas otras organizaciones en otros países (D'Amato & Herzfeldt, 2008), han implementado programas y políticas para, por ejemplo, flexibilizar los horarios de salida de los días viernes, permitir cambiar

la hora de entrada/salida de la oficina y ofrecer diferentes tipos de beneficios como días adicionales de vacaciones o bien descuentos en cadenas de gimnasios o cines.

Sin embargo, estos gerentes también remarcan como uno de los mayores reclamos por parte de los jóvenes, la poca retroalimentación (feedback). Manifiestan que este “problema” se encuentra entre los cuatro mayores reclamos, aunque confiesan que “no saben” como resolver este punto.

Un gerente de Logística de una importante empresa química del gran Buenos Aires, confiesa con cierto grado de desilusión con respecto a este punto dado que en los últimos tres años han intentado implementar diferentes programas de objetivos y retroalimentación, donde cada responsable de área debiera realizar reuniones con sus colaboradores en determinadas fechas del año, con el fin de realizar una devolución sobre su trabajo. Sin embargo, menciona que pareciera no estar dando resultado, ya que en las encuestas de clima que realizan cada año a nivel corporativo, los reclamos de mayor y mejor devolución (feedback) continúa Gráfico como uno de los puntos más sobresalientes.

El coaching, como tal, no solo es uno de los factores que, en la visión de los gerentes del sector industrial, más reclaman los jóvenes Y, sino que además, está fuertemente relacionado con el entrenamiento propiamente dicho (Hameed & Waheed 2011) dado que este proceso de retroalimentación no solo ayuda en cuestiones laborales, sino que puede servir para destrabar problemas personales (Argawal, 2006), de modo que ayuda a mejorar la concentración sobre sus labores diarias y la sensación de conformidad del joven dentro de la compañía.

De este modo, muchas organizaciones están implementando sistemas que permitan este feedback permanente. Una herramienta cada vez más usada, incluso en nuestro país, es el “Feedback 360” que consiste en realizar una serie de preguntas en todos los niveles, es decir, jefes, pares y colaboradores. De ese modo, se tiene un panorama de cómo es visto por la organización en su conjunto.

Esta herramienta, provee de un excelente entrenamiento a los jóvenes (Hazucha, 1993), dado que les permite conocer el pensamiento de los demás (Hameed & Waheed 2011) y saber que tienen que corregir. Este concepto, es extremadamente buscado por los jóvenes ya que está relacionado con la *Empleabilidad*.

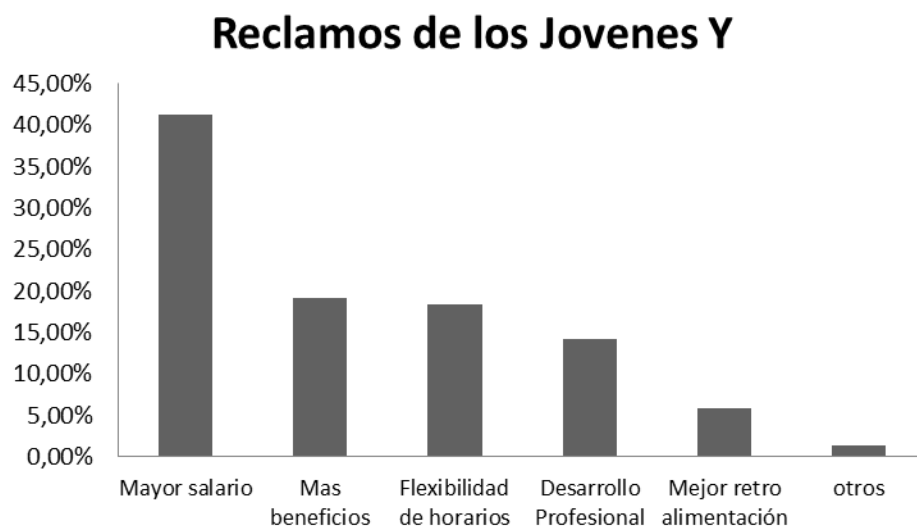


Gráfico 5: Los reclamos más importantes de los jóvenes Y, según la mirada de gerentes de diferentes áreas del sector industrial Argentino.

En resumen, lo importante a la hora de plantear la retención de personal, en especial cuando se habla de la generación Y, es pensar al capital humano como un activo de la compañía y no como algo que puede ser desechado o fácilmente cambiado en el momento que el empleador lo decida (Smola & Sutton, 2002).

Se debe recordar que un Gen Y será más propenso a permanecer en la compañía si está contento con la labor que realiza y se siente reconocido por sus empleadores (Tolbize, 2008).

Algunas organizaciones en Europa están optando por estrategias un poco más específicas a la hora de retener jóvenes Y, dado que perciben que las políticas que implementan sirven para algunos miembros de la organización, pero es fuertemente rechazada por otros.

Uno de los mayores conflictos los tienen en las áreas donde gerentes boomers tiene a su cargo jóvenes Y. En estos casos, les resulta muy complejo manejar las diferencias, por lo que han optado por crear políticas diferentes para cada segmento (D'Amato & Herzfeldt, 2008), . De esta forma, tratan de dirigirse a la población más conflictiva, la Gen Y, pero sin descuidar a quienes por años les brindaron importantes beneficios a la compañía.

#### El caso GOOGLE:

Google, es la empresa que más veces ha sido elegida como el mejor lugar para trabajar en el mundo por los jóvenes Y en el ranking realizado por “100 Best Companies to Work For: Fortune”.

Google gano los 6 últimos años (del 2009 al 2015 inclusive), convirtiéndose en líder indiscutido en atracción y retención de talento. Ahora, cabe preguntarse qué es lo que hace esta joven empresa para atraer a sus jóvenes empleados. La respuesta es muy simple, combina el mundo laboral con el personal, sin que ello represente un problema para el rendimiento de sus trabajadores. Por ejemplo, en algunas sedes, tienen guardería de perros, donde los jóvenes que viven solos pueden llevar a sus mascotas. Adicionalmente tienen un sector de lavandería, donde cada uno puede lavar y secar su ropa, mientras va al dentista, o consulta a un médico clínico.

Todo esto está incluido dentro de las mismas instalaciones de la compañía. Con ello, Google le está entregando a su personal “más tiempo libre”, dado que cada uno



puede realizar tareas domésticas en horario de trabajo cuando típicamente se llevan a cabo al fin de la jornada laboral (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010).

Asimismo, Google sabe que mantener a sus empleados por largas horas en la oficina significa una pérdida significativa de la eficiencia, ya que se produce un deterioro de la salud física y psicológica (Maslach & Leiter, 1997) con el consiguiente aumento del ausentismo, costos de seguros médicos y en algunas ocasiones, personal temporario para reemplazo (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010).

A pesar de la excelente reputación que aun esta compañía guarda en el mercado y de los continuos esfuerzos por retener el joven talento dentro de la organización, Google ha comenzado a sufrir el problema de la rotación de su personal en los últimos años.

Según un informe del Silicon Valley, hace solo 12 años, Google era vista como una empresa de garaje, muy rápida e innovadora (Miller, 2010). Sin embargo, en la actualidad padece de problemas de exceso de burocracia y se ha transformado en una compañía muy lenta en la toma de decisiones (Miller, 2010).

El mismo reporte señala el alejamiento de la compañía de altos ejecutivos, como Lars Rasmussen (Miller, 2010) quien ayudo a crear importantes aplicaciones como *Google Maps*. Asimismo, otros ingenieros de menos renombre han decidido abandonar la compañía y saltar a otras empresas de tecnología más modernas, exitosas, pero también de menor tamaño, como es el caso de Facebook.

Según datos de Silicon Valey, gran parte del talento que Google ha dejado escapar ha migrado hacia empresas de estructuras mucho más chica, destacando que lo que buscan los jóvenes, son empresas más ágiles en la toma de decisiones y menos burocráticas.

## **Lo que sigue: La Generación Z**

Todos aquellos nacidos en el año 2000 en adelante, son conocidos como la “Generación Z” o también conocida como la “generación Hiperconectada”. Si bien, ellos aún no han ingresado al mercado laboral, donde se los espera a partir del año 2020 aproximadamente, es importante mencionarlos dado que ayuda a reforzar la idea de que el cambio introducido por el Gen Y no solo no volverá atrás, sino que la tendencia será aún más profunda.

Estos jóvenes, aun en edad escolar, han nacido en medio del auge de las redes sociales y los teléfonos móviles, por lo que su infancia ha sido marcada por juegos virtuales, redes sociales y mucho conocimiento a solo un clic. Es por ello, que se asemejan mucho a los jóvenes Y, aunque tienden a profundizar aún más sus características de transparencia y de no reconocer el trabajo jerárquico, dado a que entienden que la forma de vida es como una red social. Ellos nunca han conocido una forma distinta de vivir.

Es incomprensible para los miembros de esta generación, entender cómo se puede llegar a vivir sin tener contacto con sus amigos, parientes o compañeros de trabajo a cualquier instante, independientemente del lugar geográfico en el que se encuentren (Tulgan, 2013)

Uno de los factores sociales que posiblemente hayan marcado a esta generación ha sido los atentados terroristas de las torres gemelas en Nueva York el 11/09/2001 y los de Atocha en Madrid el 11/03 del 2003. Estas barbaridades, que lamentablemente han continuado y profundizado a lo largo de toda la década, les ha marcado con un increíble sentido de justicia y equidad social.

Los Z, son muchos más escépticos con respecto al futuro que sus pares Y. Difícilmente logren una visión a futuro que supere los 5 años como consecuencia de la decepción y frustración que sienten por los acontecimientos mundiales.

Los padres de los jóvenes Z pertenecen a la generación X. Esto hace suponer que estos chicos, aun en etapa escolar, tengan valores muy fuertes hacia la familia, dado que, en general, dentro de los X el divorcio y la separación es mucho más aceptable que para los Babys boomers. Por ello, la cantidad de divorcios y familias fragmentadas ha aumentado considerablemente en los últimos años. Los miembros de la generación Z, han sufrido mucho por estas rupturas sus familias, por lo que se espera que ellos desarrollen cierto respeto hacia la vida matrimonial y hacia la vida en familia en general. (Masco, A, 2012).

No obstante, se cree que como consecuencia de el desorden mundial y las contantes crisis políticas, sociales y económicas, estos jóvenes valoren por sobre cualquier cosa la seguridad económica (Tulgen, 2013)

Es de esperar, además, que tengan una valoración aún más alta de la que tenían sus pares Y con el auto emprendimiento, en dezmero del trabajo en relación de dependencia (Tulgen, 2013). Esto indica, que lograr contratar y retener talento, será una misión sumamente complicada para las organizaciones. Será aún más complejo, si no han aprendido como retener jóvenes Y e intentan aplicar las mismas políticas que usaban con los miembros de la generación X.

Los Z han nacido en medio del auge de internet, por lo que al igual que sus pares de la generación Y también se sienten muy cómodos con la tecnología y las redes sociales. Adicionalmente, dado que estos medios ya están mucho más desarrollados que la experiencia que tuvieron los Y, es de esperar que el nivel de información de estos jóvenes sea muy superior.

Posiblemente, el mayor y mejor nivel de información mejore sensiblemente el respeto hacia las diferencias de culturas, razas o religiones (Masco, A, 2012).

## **Descripción de la metodología**

El modelo de investigación de este trabajo es exploratorio – descriptivo incluyendo el análisis bibliográfico. Por ello, para comenzar con el estudio de las distintas generaciones, sus características y su impacto en el mundo laboral, se ha procedido a la búsqueda de referencia bibliográfica, con el objeto de obtener información sobre el marco teórico y contextualizar el problema bajo análisis, identificando las diferencias más importantes que mantienen las diferentes

generaciones en su forma de encarar la vida y cómo esto, interfiere en el mercado laboral

En el mismo sentido, se realizaron distintas entrevistas y encuestas a jóvenes Y que están finalizando sus estudios secundarios, como así también a algunos jóvenes que ya se encuentran en el mercado laboral, dentro del propio sector industrial. Esto fue realizado, principalmente en el ámbito de la ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, aunque también se han tomado algunas muestras en el interior del país, principalmente en escuelas de clases medias y medias bajas.

Adicionalmente, se ha entrevistado a directivos de agencias de empleo y gerentes de diversas industrias, a efectos de comparar los datos bibliográficos con la realidad de la Argentina, logrando de este modo, identificar, en algunos casos, particularidades que algunas generaciones, tienen en nuestro país, en función de la cultura local, como así también hechos políticos y económicos que han marcado una fuerte influencia.

Una vez identificadas las diferencias generacionales y sus particularidades en nuestro país se ha procedido a realizar un análisis de las características de trabajo que tiene el sector industrial en general, acentuando las particularidades que el mismo tiene en nuestro país.

De este modo, se analizaron los puestos operativos dentro del sector industrial, esto es, las características de trabajo de un operador de producción, mantenimiento o logística.

Este estudio fue realizado en distintas compañías de procesos de alimentos y químicas, situadas en el gran Buenos Aires mediante la observación. Se analizaron, las descripciones de puestos, restricciones (por ejemplo el uso de teléfonos celulares) régimen de trabajo (horarios fijos, rotativos, horas extras, entre otros) planes de incentivo al personal, disponibilidad de tecnología.

Una vez conocidas las características de trabajo dentro de la industria, se procedió a determinar cuáles eran las expectativas de los jóvenes Y.

Aquí se ha investigado sobre la visión que tienen los jóvenes que están egresando de las escuelas secundarias (técnicas y bachilleres) sobre el trabajo. Qué es lo que ellos esperan encontrar al salir a trabajar por primera vez.

Como estrategia, se han realizado encuestas a alumnos del último año de escuelas de nivel medio de formación técnica y bachiller, como así también a jóvenes que ya estén en su primer año de trabajo, desempeñando funciones en tareas operativas.

En total se han encuestado a 218 alumnos del último año del secundario, tanto de escuelas técnicas como de bachilleres. Al mismo tiempo se realizaron cerca de 20 entrevistas a jóvenes entre 20 y 25 años que ya se encuentran trabajando en el sector industrial, con el fin de obtener su punto de vista ya que ellos ya entienden mejor lo que significa desempeñarse en este rubro.

Por último, se realizó la misma encuesta a un grupo reducido de 88 personas de la generación X y Baby boomers como así también, participaron de la mismas entrevistas realizadas a los jóvenes Y, con el fin de poder hacer una comparativa entre las distintas generaciones.

En función del resultado del análisis comparativo entre lo que buscan los jóvenes Y como de lo que ofrece el sector industrial en cuanto a posiciones operativas se refiere, se determinaron las diferencias más importantes con el objeto de lograr determinar un punto medio entre ambos mundos, haciendo el trabajo en este tipo de posiciones, dentro de las fábricas, más atractivo para las nuevas generaciones.

Una vez realizado este estudio, se comenzó a trabajar en un modelo que contemple una modo de trabajo donde las industrias puedan implementar en los próximos 5 años de modo de lograr captar y retener los recursos más valiosos del mercado, ya que incluso cuando se trata de tareas muy operativas, este talento incrementa notablemente los rendimientos de los equipos y en consecuencia el nivel

de competitividad de la compañía mediante una fuerte reducción de costos operativos, mejora sustancial en la calidad y algo que no es menor, la imagen de la empresa ante el mundo, ya que esto ayuda a atraer más talento.

Una vez presentada la forma en que debiera implementarse la metodología en empresas del sector industrial argentino que refleje la cultura local se envió el trabajo a consultores, como Paula Molinari y Daniel Lopez, quienes trabajan en el área y poseen elevado prestigio local y que actuarán en la investigación como jueces.

Se pretende que estos expertos puedan evaluar la metodología propuesta y en base a ello realizar una crítica al trabajo, que será incluida en el documento final como aporte al trabajo y servirá como base para realizar posibles ajustes.

## **Descripción de instrumentos**

Tal como se ha comentado en el apartado anterior, para el desarrollo de este trabajo de maestría se han utilizado diversos instrumentos con el fin analizar algunas características de los Jóvenes Y, particularmente aquellas que pudieran afectar su adaptación en el mundo industrial y en consecuencia generar un fuerte impacto de costos y operatividad en el sector.

Dado que gran parte de la documentación existente, se basa en análisis realizados en otros países, con culturas diferentes a la existente en la Argentina, se trató de validar, en primer lugar, si aquellas conclusiones para los jóvenes Y, podían adaptarse sin inconveniente a nuestro país.

Para ello:

- Se consultó bibliografía específica del tema desarrollada por autores argentinos
- Se buscaron encuestas realizadas por consultoras locales, con algunos datos estadísticos que ayudaron a realizar esta comparación
- Entrevistas con directivos de empresas especializadas en la búsqueda y selección de profesionales
- Encuestas, especialmente direccionada a padres de jóvenes de la generación Y con el fin de observar algunas conductas específicas.
- Entrevistas (focus Groups) a jóvenes Y realizando pasantías en diversas compañías de Capital federal y Gran Buenos Aires
- Observación en el puesto de trabajo de jóvenes Y.

Luego, para la investigación, sobre las expectativas de los jóvenes Y, pero específicamente para aquellos que ocupan, o potencialmente pueden ocupar posiciones operativas dentro del sector industrial, se han utilizado los siguientes instrumentos:

- Encuestas a jóvenes en el último año de la secundaria de escuelas técnicas y bachilleres de Capital Federal y gran Buenos Aires en sectores de clase media y carenciados de modo de cubrir distintos grupos socioeconómicos
- Entrevistas a gerentes de diversas plantas industriales en Argentina, para evaluar su percepción de la situación actual



- Entrevistas a gerentes de RRHH de diversas empresas y consultoras especializadas en la contratación de personal temporario operativo para industrias
- Entrevistas individuales a jóvenes que hoy se desempeñan en roles operativos en el sector de manufactura en la provincia de Buenos Aires.
- Observación en el puesto de trabajo a quienes ocupan posiciones operativas, ya sea de Mantenimiento, producción o logística.

Con esto se ha logrado obtener la información necesaria para su análisis y posteriores conclusiones que fueron evidenciadas en el desarrollo de una metodología de trabajo específica para los jóvenes Y que ocupen este tipo de posiciones.

## **Descripción de aplicación de esta investigación**

Como resultado del análisis de este trabajo se pretende poder revertir la tendencia de aumento de la rotación de personal operativo, como así también, aumentar su motivación en sus puestos de trabajo, algo fundamental para mejorar su productividad.

El marco de aplicación esta dado fundamentalmente en el sector industrial, donde se realizaron todos los estudios para la confección del presente trabajo. Sin embargo, es posible extender las conclusiones a otro tipo de posiciones operativas pero en condiciones de trabajo muy diferentes al sector de manufactura, tales como choferes de transporte de servicio público o cajeros en supermercados.

Esto implica, todas aquellas posiciones donde debe cumplirse un horario fijo y rotativo de trabajo, donde la cantidad de horas trabajadas es proporcional a la productividad que esta presta. Algo muy distinto a lo que ocurre en posiciones administrativas, donde, en muchos casos, es posible trabajar remotamente, por ejemplo, desde el domicilio particular y donde la función debe cumplir objetivos específicos en la compañía. Estos pueden ser alcanzados en pocas horas de trabajo o en jornadas muy extensas pero ciertamente lo importante son las metas no las horas que permanece sentado en un escritorio.

## **Análisis de la situación actual**

En esta sección se analizará la realidad actual desde los dos extremos: La oferta laboral en el sector industrial y las expectativas de los jóvenes Y. De este modo, se obtendrá una mayor precisión de los puntos más conflictivos entre la oferta y la demanda de trabajo en las posiciones operativas y entender cuáles son los problemas al que la industria podría tener caso no realice modificaciones en la actual oferta de trabajo

## **Características del trabajo operativo en el sector industrial**

### **Características generales**

¿Cuál es la diferencia entre trabajar en una industria y trabajar en una oficina en pleno centro porteño? ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas? A ciencia cierta, todos son empleos y todos necesarios para el normal funcionamiento de la economía. Sin embargo, el sector industrial es donde agregamos valor a nuestros productos, para luego poder venderlos por un mayor importe, y esas son exactamente las riquezas que genera cualquier país. Sin duda, que la generación de valor no necesariamente tiene que ver con la “producción” de un bien ya que la venta de un servicio de consultoría, los derechos de autor de un libro o incluso una patente también generan ingresos genuinos, pero el sector industrial realiza un gran aporte a la economía, de hecho el nivel de exportaciones derivadas de este sector ha crecido en forma sostenido a un ritmo del 19% anual entre 2003 y 2007, llegando incluso a registrar picos de 26% (Tavosnanska, A., Herrera, G. 2008).

En el sector industrial, la oferta de trabajo es muy variada. Es decir se necesitan desde contadores, ingenieros hasta posiciones operativas como, por ejemplo, un técnico de mantenimiento, un operador de una maquina o incluso alguien que maneje auto-elevadores para transportar la mercadería de un punto a otro. Todas estas posiciones deben estar cubiertas mientras la producción esté en marcha. Así, si una planta trabaja 24 horas por día, como ocurre en las empresas de consumo masivo o bien industrias de proceso, se necesitará cubrir si o si los puestos de trabajo relacionados con la producción durante todo el día.

Las posiciones administrativas, dentro del sector industrial, pueden compararse con cualquier otro sector, pudiendo aplicar los mismos mecanismos de trabajo

flexible que se aplica en otros sectores con el fin de atraer y retener talento de las nuevas generaciones.

Sin embargo, tal como se ha comentado, el personal operativo deberá trabajar en horarios estrictos y muchas veces, rotativos, lo que implica trabajar varios fines de semanas al mes y tener franco en días hábiles.

Asimismo, no podrán usar “piercing” ni ningún otro tipo de accesorio, por razones de seguridad, como así tampoco podrán, en muchos casos, usar el teléfono celular, dado que puede provocar distracción y generar algún tipo de accidente o bien un defecto en el producto que están manufacturando.

En el mismo sentido, durante su jornada de trabajo, deberán anotar una cantidad importante de datos de la producción, de modo de verificar la eficiencia de los equipos que ellos mismos manejan como así también la calidad de los productos que están elaborando. En muchísimos casos, esos datos se toman en forma manual, en una planilla de papel, ya que no cuentan con una computadora cerca.

Los horarios de descanso están estipulados y normalmente no son más que unos minutos durante la jornada, más el horario de almuerzo y/o cena que usualmente son de 40 minutos.

Las condiciones de trabajo varían mucho de industria a industria dadas las características del propio proceso, pero es muy común que deban soportar altas temperaturas en verano y mucho frío en invierno.

Los teléfonos celulares, en muchas empresas están totalmente prohibidos, dado que se entiende que leer y/o responde un mensaje de texto, puede incrementar la distracción y en consecuencia generar un accidente o un defecto de calidad.

Para empeorar las cosas, es muy común que dentro de la planta de producción, se tenga una muy mala señal, por lo que el uso de los teléfonos móviles, resulta en muchos casos imposible, incluso cuando se pretenda violar las normas.

Hablando de seguridad personal y calidad no se debe olvidar de la propia vestimenta del personal, dado que es requisito el uso de zapatos de seguridad (tienen punta metálica para resguardar el pie de la caída de elementos pesados), un uniforme especial, que en muchos casos consta de una camisa larga y pantalón largo. Esto es indispensable, porque en la mayoría de los procesos de producción, pueden existir diversos riesgos que puedan generar algún daño en la piel, por lo que es norma el uso de manga larga y pantalón largo.

El uso de piercing, pulseras, anillos, collares, reloj de pulsera o cualquier elemento parecido, también está prohibido dado que estos elementos colgantes pueden generar un atrapamiento en alguna de las maquinas, por lo que también atentan contra la seguridad de quienes las usan.

Si se observa industrias del tipo alimenticio o farmacéutica, se deberá además vestir una cofia en el cabello para evitar que este pueda contaminar el producto. En muchas ocasiones, también es usual el uso de barbijo.

No es tampoco raro algunas normas de presentación personal como por ejemplo, que los varones deben estar afeitados, y las mujeres con el cabello recogido y sin maquillaje.

Por otro lado, más allá de las características físicas de trabajo, existen otras cualidades típicas de la industria, como por ejemplo, el tipo de estructura organizacional y la toma de decisiones. Generalmente, obedecen un organigrama del tipo funcional donde la jerarquía es la clave en la toma de decisiones diarias.

La delegación de responsabilidades puede darse sólo en casos donde existe un conocimiento profundo sobre el proceso, equipo o método de trabajo. Así los especialistas suelen tener un gran poder en estas estructuras, aunque posiblemente este no sea formal, es decir, no esté incluido en el organigrama planta (Bendix, R., Guillén, M., F., 2001).

Si bien es cierto que la forma en que las industrias se organizan han cambiado considerablemente desde la revolución industrial a la actualidad planta (Bendix, R., Guillén, M., F., 2001), también es cierto que la comunicación y empoderamiento del personal de piso de planta resulta, cuanto menos, confuso, dado que prevalece la disyuntiva entre el modelo de gerenciamiento orientado a la eficiencia y el logro de las metas del negocio y el propio conocimiento técnico del proceso productivo y de la importancia que tiene este punto en el normal funcionamiento de la planta (Bendix, R., Guillén, M., F., 2001).

Es así como, el conocimiento técnico, suele otorgar a ciertas personas, un poder implícito que colisiona con el poder real del grupo de liderazgo. Si bien, en la actualidad, existen decenas de metodologías que ayudan a las industrias a lograr políticas que garanticen una mejor distribución del conocimiento técnico del proceso, evitando la concentración de la información, también es cierto, que en sin números de casos, es el propio grupo de liderazgo, dentro de una jerarquía funcional, que no favorece estos procesos.

Estas características muestran como las condiciones de trabajo en posiciones operativas, no se han modificado significativamente, en relación con las condiciones existentes hace más de 50 años (Zak, 2014). La industria, tal como funcionaba a fines de la segunda guerra mundial estaba diseñada para que los jefes piensen y los operadores trabajen bajo una estricta supervisión. Es así como, el ambiente de trabajo para el operador era sumamente frustrante y desmotivador (Kalleberg, A., L., Appelbaum, I., Bailey, T., Berg, P., 2000, p. 4).

Si bien es cierto que en los 80, debido a la gran crisis de competitividad que atravesaba el sector industrial en los Estados Unidos, las grandes empresas de aquel país comenzaron a aplicar sistemas de gestión importados de Japón, como por ejemplo el modelo de Toyota, los círculos de Calidad y TPM (Kalleberg, A., L., Appelbaum, I., Bailey, T., Berg, P., 2000. Pág. 6), también es cierto que aun en la

actualidad, existe una complejidad sin precedentes en la adaptación de estos modelos a las necesidades de los nuevos operadores, quienes resultan no interesarles estos modos de trabajo.

Entonces, cabe aquí la pregunta de cómo está adaptándose la generación Y en un ambiente de trabajo que está diseñado según la forma de vida de sus abuelos ya que el cambio de estas condiciones de trabajo, dentro del sector industrial, no es tan sencillo, dado que, ya que, como se ha mencionado en varias oportunidades en este documento, resulta indispensable cuidar la seguridad de la persona que ocupa este puesto de trabajo y de la calidad de los productos que saldrán luego a la venta (Fernandez, F. 1997). De aquí se deduce, que un cambio en las condiciones de trabajo es algo muy complejo, ya que demandaría inversiones de sumas imposibles de amortizar, como por ejemplo las instalaciones de sistemas centralizados de aire acondicionado y/o calefacción para toda el área productiva, o sistemas de alta tecnología que ayuden a inspeccionar y rechazar productos defectuosos si el operador está distraído, o incluso sistemas muy complejos de seguridad a toda prueba de errores (Kalleberg, A., L., Appelbaum, I., Bailey, T., Berg, P., 2000).

Esto, no sólo tendría un costo muy alto, sino además la pérdida de muchos puestos de trabajo (Adúris, I., 2009). Por ejemplo, GM invirtió más de 50 mil millones de dólares durante los años 80, de modo de mejorar su competitividad frente a las automotrices japonesas, aunque su productividad no ha mejorado sustancialmente, a pesar de esta importante inversión (Kalleberg, A., L., Appelbaum, I., Bailey, T., Berg, P., 2000).

En la actualidad, se sabe que las industrias con mayor tecnología no son necesariamente las más eficientes, dado que es fundamental la integración de la tecnología disponible con los sistemas de calidad, seguridad y el entrenamiento de su personal. Adicionalmente, habilidades del tipo “resolución de problemas” y

producción esbelta, resultan ser fundamentales para la salud de una industria determinada (MacDuffie & Frits, 1995).

La pregunta que surge ahora, es cómo lograr convertir el actual sistema de trabajo en uno que resulte más amigable para los jóvenes Y, evitando la desmotivación y la posible generación de defectos como consecuencia de su falta de atención en el desarrollo de un trabajo que les gusta (Gronau, 1976).

### **En Argentina**

En nuestro país, las condiciones de trabajo dentro del sector industrial, no distan de las que prevalecen en otras latitudes. Sin embargo, dado que muchas industrias de mediano y bajo porte son de capitales nacionales, poseen algunos agravantes con respecto a estas condiciones, como por ejemplo en el área de seguridad en los puestos de trabajo así como la ergonomía de los mismos o el cuidado del medio ambiente.

Esto ocurre dado que, estas empresas no poseen una conciencia de seguridad, calidad y medio ambiente, como si ocurre en empresas de capitales transnacionales. Asimismo, ellas deben competir con productos que provienen de diferentes partes del mundo con costos de mano de obra que en muchos casos, resultan ser más bajos que los costos en Argentina. Esto hace que los empresarios, intenten disminuir costos en medios de seguridad o medio ambiente.

También es cierto que, en nuestro país, muchas de las empresas de reconocido nombre a nivel global, optan por operar con empresas tercerizadas, es decir, con fábricas que manufacturan productos genéricos para varias empresas. De ese modo logran disminuir riesgos derivados de los vaivenes de la economía y política nacional (Kalleberg, Appelbaum, Bailey & Berg, 2000).

Las condiciones de trabajo de estas empresas suelen ser muy similares a las que existían hacia fines de la segunda guerra mundial. Es decir, que se podría afirmar, en



términos generales, que las condiciones de trabajo dentro del sector industrial argentino resultan, en muchas ocasiones, similares a las que existían en todo el mundo hace más de 50 años. A pesar de que nuestro país cuenta con una legislación clara en materia de seguridad y calidad de trabajo, esta no se cumple en muchos casos, o lo hace sólo parcialmente.

En estas circunstancias, resta ver cómo las nuevas generaciones pueden adaptarse a estas condiciones de trabajo, agregando valor para el negocio, sin contar el aporte a la mejora de la productividad, algo fundamental a la hora de evaluar los costos de producción.

Es así como, en una entrevista realizada a Florencia Caccavo, directora de selección de Adecco Argentina<sup>2</sup>, sostiene que en el país la edad promedio de personas a cubrir posiciones operativas dentro del sector industrial ronda entre los 23 y 40 años. Esto implica que alrededor de un 60% de los ingresos para estas posiciones pertenecen a la generación Y.

Asimismo, afirma que no llevan una estadística del nivel de rotación que existe en esas posiciones, pero enfatiza el nivel de quejas que reciben a diario en cuanto a la *“falta de compromiso reflejado en las ausencias y en el manejo de la comunicación ante las mismas. La falta de interés y poca valoración por el puesto de trabajo”*. Esto, puede interpretarse cómo el puesto es cada vez menos atractivo para una generación que necesita sentirse conectado con el mundo todo el tiempo.

En el mismo sentido, se le consultó a la Lic. Florencia Caccavo, cuáles son los comentarios más comunes que reciben a diario por parte de los candidatos a puestos operativos. Ella señala que *“Las principales quejas, en las posiciones eventuales están relacionadas con las posibilidades o no de efectivización del puesto”* a lo cual,

---

<sup>2</sup> Entrevista realizada mediante un cuestionario, el cual fue respondido por Florencia Caccavo y miembros de su equipo, vía correo electrónico.

un miembro de su equipo de selección agrega: “*Mayormente las quejas están vinculadas a la falta de desarrollo y mejoras salariales*”.

Así, se observa cómo los propios operadores, que en muchos casos poseen sólo un nivel de formación básica, también reclaman por desarrollo dado que los jóvenes Y tienen como característica encontrar sentido a lo que hacen y aprender de ello. Ese aprendizaje, deben capturarlo en crecimiento y aumento de salarios.

Cabe recordar que para los Y la remuneración es uno de los factores más importantes. Posiblemente también sea importante para otras generaciones, pero los Milenials, tienen una característica muy particular y es la *ansiedad*. Todo debe ser rápido, el crecimiento, ascenso, mejora de la situación económica (Masco, 2012).

La velocidad con la que prenden cosas, es algo que los distingue de sus pares de cualquier otra generación, por lo que ellos quieren capitalizarlo rápido. Todo desarrollo se materializa con el nivel de salario.

En este aspecto, el sector industrial en la Argentina si ofrece una ventaja importante con respecto a otros rubros, al menos para aquellos que no han tenido la oportunidad de continuar estudiando más allá del secundario, o incluso quienes no lo han concluido, dado que el crecimiento del salario básico ha registrado subas más importantes que en otros rubros del sector privado debido a la fortaleza de los sindicatos argentinos.

La relación entre los sindicatos y el efecto que este genera en la retención de los jóvenes Y, se estudiará en un apartado dedicado a este tema, pero es importante señalar al sindicalismo, como una de las características más importantes del sector industrial argentino, ya que los mismos ejercen una influencia muy grande, no sólo a la hora de negociaciones salariales, sino además, en las condiciones generales de trabajo.

### Incremento Salariales (Base 1997)

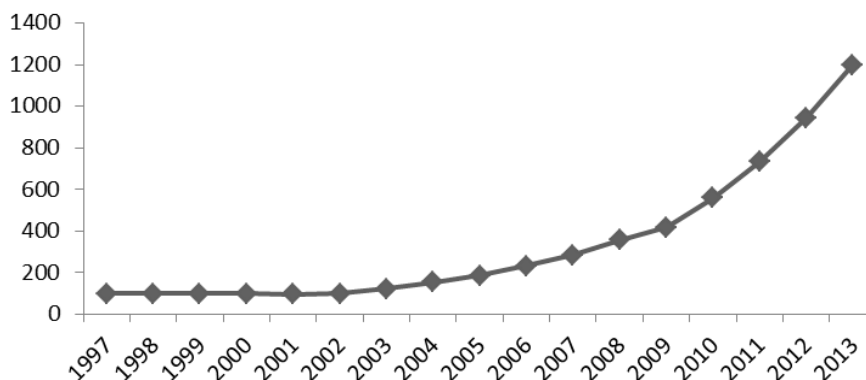


Gráfico 6: Incremento salariales en todo el sector industrial de la Argentina. Datos con base 1997.<sup>3</sup>

Tal como se muestra en el Gráfico 6, el incremento de salario en el sector industrial (operadores) ha sido de más de 1400% (INDEC, 2013) si se compara con la línea base de 1997. Si bien es cierto que a partir del 2005 a la fecha la inflación ha sido el motor más importante para la suba de ingresos, también es cierto, que los sueldos se han incrementado durante varios años en porcentajes que superan el índice de inflación real.

Debido a factores políticos internos, en la Argentina no es posible obtener el índice de incrementos de salarios desafectado de la inflación real anual, por lo que la afirmación de que los sueldos de empleados operativos (en convenio colectivo de trabajo) han subido más que la inflación real de la economía en cada año, surge de la comparación entre los valores de inflación publicados por el Congreso de la República y las paritarias formadas por los diferentes gremios en cada año.

Al analizar los incrementos salariales por cada sector de la industria que proporciona el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) puede apreciarse

<sup>3</sup> INDEC. [http://www.indec.mecon.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=6&id\\_tema\\_3=16](http://www.indec.mecon.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=6&id_tema_3=16)

la diferencia que existe entre cada sector, derivado de la negociación de cada sindicato con su respectiva patronal.

Se puede afirmar, entonces que en la Argentina las condiciones generales de trabajo dentro del sector industrial y en trabajos de tipo operativo son:

- Horarios rotativos de trabajo y sin posibilidad de flexibilidad
- En muchos casos, trabajo manual, monótono, bajo nivel de automatización
- Sin uso de celulares por cuestiones de seguridad
- Seguimiento de datos de producción en forma manual: Papel y lápiz.
- Sin uso de redes sociales
- Uso de uniforme
- Plantas, generalmente, muy calurosas en verano, muy frías en invierno
- Sueldos elevados en comparación con otros rubros y nivel de formación
- Fuertemente sindicalizadas
- Uso de piercing/aros/pulseras y collares prohibido por seguridad
- No siempre está contemplada la ergonomía en los puestos de trabajo
- Estructuras organizacionales del tipo jerárquicas y verticalistas
- Baja participación de los operadores en las decisiones de producción (empoderamiento)

## **Entrevistando a los gerentes de planta**

Con el objeto de profundizar el conocimiento sobre la realidad del día a día que vive el sector industrial en nuestro país, se han realizado una serie de entrevistas a 18 gerentes y jefes de distintas áreas operativas de plantas industriales del Gran

Buenos Aires de diferentes rubros, como manufactura de alimentos o de procesos químicos.

Los datos obtenidos son muy interesantes porque detallan algunos puntos críticos en el desarrollo de sus colaboradores, algo que será analizado más adelante en este documento.

La primera pregunta que se les hizo fue sobre la edad promedio que tienen sus colaboradores operativos, tratando de identificar si el cambio generacional es un punto que forma parte de su realidad o no.

La mayoría de los entrevistados respondió que más del 80% de sus empleados tienen más de 35 años, y con una antigüedad en la compañía de más de 5 años.

En promedio el 20% son chicos más jóvenes, de unos 20 a 30 años y la mayoría de ellos son temporarios, es decir, que una vez finalizada la temporada de alta producción se prescinde de sus servicios.

Algunos destacan que muchos temporarios pasan a planta efectiva cuando demuestran un desempeño aceptable para la organización, pero sólo si tienen una vacante disponible.

Fuera del listado de preguntas preparadas para esta entrevista, se les consultó cuantos jóvenes temporarios presentan este comportamiento “aceptable”. El resultado fue que más del 70% respondió que les cuesta mucho identificar perfiles que puedan efectivizar y no pudieron responder con precisión a esta pregunta, pero sí destacaban que la *“mayoría de los jóvenes ya no tienen valores”*; *“cada vez que encontramos a alguien con ganas de trabajar, tratamos de efectivizarlo, porque sabemos que cuando necesitemos contratar a alguien nos resultará difícil”* estas fueron algunas de las respuestas obtenidas.

*“Es muy complejo trabajar con los chicos”*, respondió un gerente de logística, *“creen tener derechos antes que obligaciones”* continuó, mientras recordaba que un joven, en su segunda semana de trabajo, pidió permiso para salir una hora antes

porque tenía la final de un campeonato de fútbol, esto era *“inconcebible en mis tiempos”* finaliza.

En una planta química, al recorrer el proceso productivo junto con el responsable de mantenimiento, se podía percibir que los miembros de su equipo de trabajo en todos los casos, superaban los 45 años, por lo que se le consultó porque no había gente más joven en su equipo. La respuesta fue realmente inesperada: *“Cuando tenemos alguna vacante de algún técnico, sea este mecánico o electrónico, preferimos dar posibilidad a alguien de producción, alguien que quiera crecer, pero que no tenga menos de 35 años.... Honestamente hemos tenido muchos problemas con técnicos jóvenes, tienen pretensiones que ni un gerente tiene. Por lo cual ya hemos acordado como política, que no ingresa nadie al grupo de mantenimiento que no conozcamos, pero que además supere esa edad. Es un requisito para nosotros”, “con eso hemos resuelto todos los problemas...”* continua.

Si bien puede destacarse, desde el punto de vista de desarrollo personal, el aspecto interesante que puede significar para un operador de producción pasar a mantenimiento como algo realmente muy bueno y posiblemente en la dirección adecuada, queda por responder que pasaría el día que los candidatos de 35 cumplan 45 y así en adelante. Cada vez se tendrá menos perfiles disponibles a medida que los años pasen y el personal se retire.

Cuando se le trasladó esta inquietud a este responsable de mantenimiento, respondió irónicamente que él mismo tenía pocos años por trabajar antes de jubilarse.

Luego, continuando con la entrevista, se les consultó sobre su día a día en la planta, cómo podía describirlo. Sólo 6 personas de esta serie de entrevistas pudo *“describir un típico día de trabajo”* detallando algunas acciones fijas que realizan siempre, como llegar, leer su correo, leer el reporte de producción del día anterior o participar de una reunión diaria de análisis de datos de manufactura, logística o mantenimiento.

El resto de los entrevistados, si bien pudo más o menos establecer una rutina, enfatizaban que les resulta muy difícil sino “imposible” mantenerla, ya que “*siempre hay problemas*”, un responsable de producción incluso bromea “*somos bomberos, apagamos incendio todo el tiempo...*”

Se les consultó si podían conocer a su personal, dado que si el día se presenta con problemas en forma persistente, ¿Cómo encuentran tiempo para saber que está haciendo la gente en piso de planta? ¿Pueden dialogar con ellos? ¿Escucharlos?

Un 83% de estos gerentes y responsables de áreas manifestaron no conocer el 100% de la plantilla de su personal y argumentan que el gran número de colaboradores que tienen les hace imposible conocer a todos ellos. Sólo un 8% manifestó pasar todo el tiempo posible dentro de la planta, de modo de tener un termómetro de lo que ocurre en el piso de producción y que conoce a la totalidad o al menos a la mayoría de sus colaboradores.

Cuando se les consultó si no obstante no conocer a todos sus colaboradores en piso de planta, disponen de algún mecanismo que les permita conocer sus ideas de mejoras, proyectos, críticas hacia la forma de trabajar. Más de la mitad respondió que existían programas tales como *desayunos de trabajo*, pero que en la mayoría de los casos ellos no participan, dado que tienen otros compromisos. Del 53% de los gerentes que mencionó que tienen este proceso de comunicaciones, el 72% manifestó que “a veces” sus agendas no les permiten participar.

Agregan, además, que no es siempre importante que ellos participen porque recursos humanos siempre asiste, de hecho ellos coordinan esas actividades. Esto refleja como mal interpretan el concepto de retroalimentación, ya que consideran que no es para ellos que tienen la función de hacer funcionar la planta, sino que son cosas de RRHH.

Este es un punto muy importante, dado que la mayoría de los managers entrevistados manifestó como una característica muy relevante la fuerte

sindicalización de sus plantas, en comparación con otras ubicaciones que la compañía tiene en otros países. El 66% cuestionó fuertemente la comisión interna y manifestó no entender por qué sus colaboradores prefieren hablar con los delegados primero, antes de dirigirse a un supervisor cuando tienen algún problema o tienen alguna necesidad específica.

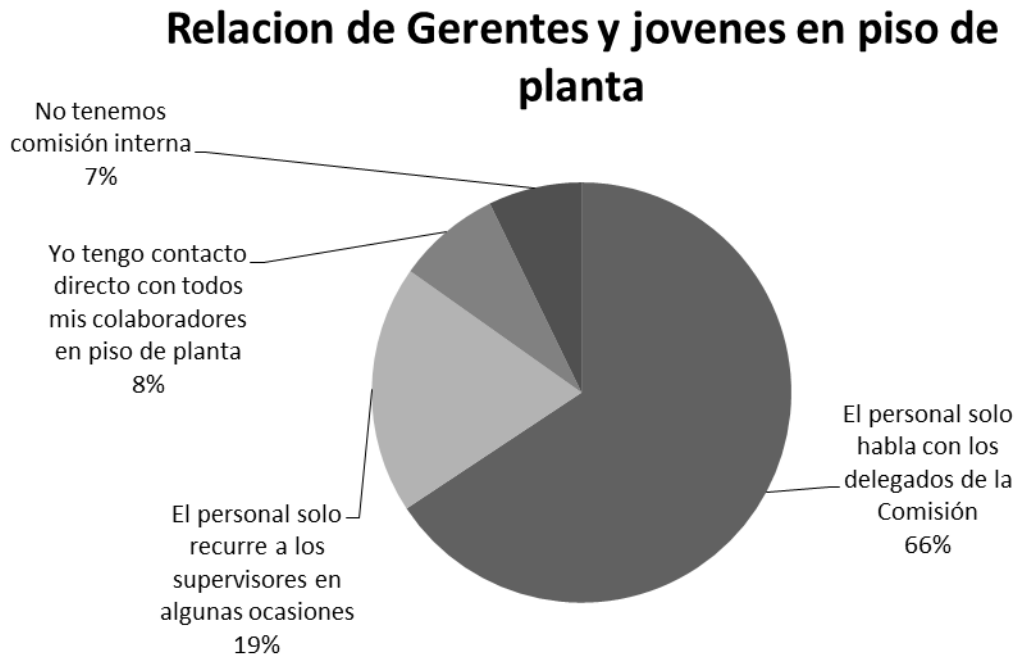


Gráfico 7: Relación entre los Gerentes de planta y personal de producción en el sector industrial Argentino

En cuanto a la forma de trabajo, en el 73% de los caso manifestó que tienen turnos rotativos tres turnos a la semana, por lo cual, el personal trabaja de lunes a sábado rotando en horarios de 6 a 14, de 14 a 22 y de 22 a 6 AM. Los sábados, se trabaja por la mañana o por la tarde, depende del turno en el que se encuentre. Lo mismo ocurre en un puñado de empresas, que inician la producción el domingo a las 22 horas. Asimismo, un 12% declaró que su personal trabaja de domingo a domingo, con turnos “tipo americano” esto significa que trabajan 4 días de 12 horas y 4 días de franco. Con este régimen de trabajo, sólo les toca un fin de semana libre cada 4



trabajados, el resto de las semanas sus francos caen entre semana, ya que se va corriendo de a un día.

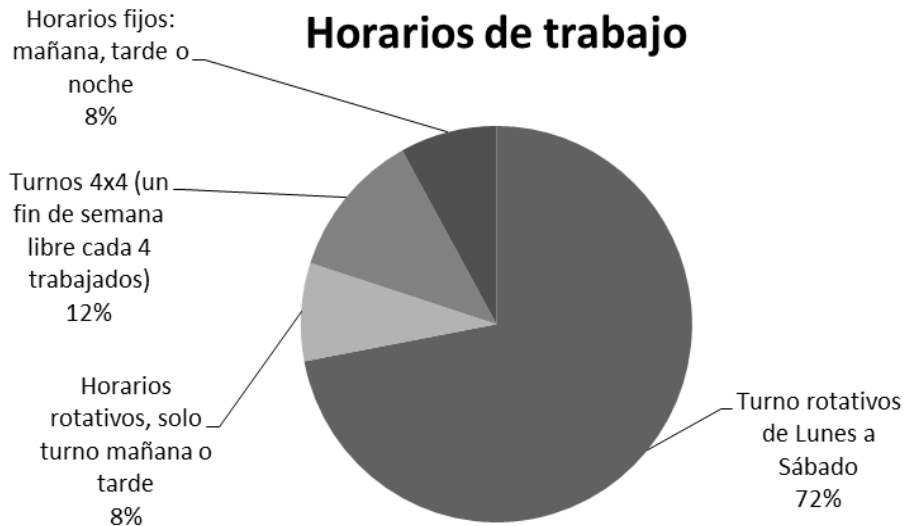


Gráfico 8: Tipos de regímenes de trabajo en el sector industrial, según entrevistas realizadas

El 8% restante manifestó que ellos trabajan con horarios rotativos, pero sólo corren dos turnos por día. En estos casos, trabajan en forma alternada, mañana o tarde y también deben hacerlo el día sábado en el turno que les corresponda.

Se observa que en todos los casos, incluso cuando se cuenta con un horario de trabajo fijo, se trabaja fin de semanas completo o parcial y francos rotativos.

En cuanto a la forma de trabajo que tienen los operadores en sus puestos, se les consultó si ellos tienen una computadora cerca, o bien pueden usar sus teléfonos móviles. En ese caso, si la compañía utiliza las redes sociales para hacerles llegar algún tipo de información.

La respuesta en todos los casos fue negativa. El uso de internet normalmente está prohibido dado que, según manifiestan, la usan para fines personales. Sólo tienen acceso a páginas internas de la compañía donde pueden encontrar información que

ellos necesiten, como procedimientos de trabajo o información de la compañía que les puede resultar de utilidad.

En esta dirección se les preguntó qué tipos de páginas consultarían en el caso de poseer internet de acceso libre. La respuesta fue que ellos lo desconocen porque siempre estuvo prohibido, pero suponen que leerían su correo personal o *“utilizarían páginas como Facebook, están todo el tiempo con eso en el celular...”* Manifestó un gerente de logística....

Sólo un 4% de los entrevistados manifestó temor de que los jóvenes accedan a páginas de contenido pornográfico, algo que según ellos ya les ha sucedido en otros casos.

Con respecto a las redes sociales, se les consultó si ellos, los mandos medios, tienen “agregados” a alguno de sus colaboradores en alguna de estas famosas redes. Las respuestas fueron muy interesantes, dado que a excepción de un solo gerente de producción, todos manifestaron que “creían que no”, pero indicaron que no le encuentran ningún significado a eso. Un responsable de mantenimiento incluso agregó: *“es increíble el tiempo que pasan con esas redes, incluso algunos chicos que están en el mismo turno se hablan por ahí en lugar de ir personalmente a ver que necesita...”* Pierden mucho tiempo con eso, tienen radios para comunicarse en la planta, pero usan los mensajes de texto o Facebook, yo no los entiendo”, continuó.

A todos los responsables de área, se les preguntó, además, si conocen cuál es la tasa de rotación que encuentran en su personal operativo. Lamentablemente, ninguno contaba con cifras concretas, sólo mencionaron un estimativo.

La tasa general, no supera en ningún caso el 1% de rotación, es decir, personal que decide por voluntad propia dejar la compañía.

En una de las empresas donde se realizaron estas entrevistas fue posible acceder a los números reales que el personal de recursos humanos tuvo la gentileza de

entregar. Si bien el nivel de renunciadas es de 0,92% en el personal operativo en general, si se toma sólo el personal menor de 25 años esa misma tasa sube al 8%.

Asimismo, fue posible observar que esta tasa está en aumento en los últimos años. Tanto el gerente a cargo de Producción, como el responsable de recursos humanos justificaron ese número en cuestiones relativas al nivel salarial y a que los jóvenes que renunciaron, tenían otras actividades que les resultaban incompatibles con el horario de trabajo, sea por estudio u otras actividades laborales.

Un responsable de logística marcó que si bien no tienen un problema grave con el abandono de empleo, sí le cuesta mucho lograr cubrir posiciones los días feriados o modificar los turnos. *“Siempre que llega el fin de semana, todos tienen un contratiempo y no pueden venir el sábado o domingo y hay que correr para poder cubrirlos”* comenta y continúa *“al menos avisan...”*

Como se verá más adelante en este mismo trabajo, se han realizado algunas comparaciones de rotación de personal en una compañía que tiene presencia en varios países Latinoamericanos y se ha observado que la tasa de renunciadas de personal operativo, supera el 50% en jóvenes de hasta 25 años en plantas con bajo o nulo nivel de sindicalización. Este mismo número decrece significativamente hasta alcanzar valores inferiores al 1% en plantas donde el sindicato es muy fuerte. Este punto será analizado con más detalle en este mismo documento.

Avanzando con las entrevistas, se trató de investigar si las compañías en las que trabajan estos responsables de áreas operativas, realizan o no encuestas de clima organizacional. El objeto de esta pregunta es entender si por algún medio, estos gerentes pueden evaluar cuáles son las peticiones o quejas de sus colaboradores.

En todos los casos afirmaron que las empresas en las cuales trabajan realizan este tipo de encuestas una vez cada dos años, pero en la mayoría de los casos son dirigidas desde oficinas corporativas que se ubican fuera del país.

Muchos de los gerentes consultados no recordaban datos concretos de dichas encuestas, sólo algunas acciones que se están llevando a cabo para mejorar algunos puntos que no fueron satisfactorios.

Entre las quejas más comunes está el novel salarial, la comunicación y el desarrollo de carrera. Tres áreas que parecieran ser común en todas las empresas visitadas para realizar el presente estudio.

Sin embargo, en ningún caso fue posible discriminar las respuesta por edad, sólo es posible poder diferenciar las respuestas por grupos, como con gente a cargo, sin gente a cargo y similares. En conclusión, los resultados que algunas de la empresas compartieron para el desarrollo de este trabajo no arrojaban información útil sobre las expectativas de la generación Y.

Continuando con las encuestas, se les consultó a los responsables de áreas operativas cómo llevan adelante la política de comunicación de sus respectivos sectores y en general en las compañías en las que trabajan.

El 88% de los encuestados reconoció que ellos no manejan una política de comunicación, ya que según ellos, eso no es más que una parte del trabajo de Recursos Humanos.

El 12% restante manifestó que sí tienen un plan, pero básicamente es para bajar información de la compañía a todos y utilizan herramientas que le brinda la propia empresa, tales como correo electrónico y carteleras de comunicación. Cuando se les consultó como ellos, como responsables de área, se comunican, en todos los casos volvían a mencionar los recursos que usan para trasmitirles información a sus colaboradores.

Sin embargo, cuando se habla de comunicación se entiende que esta debe ser en dos direcciones, es decir, trasmitir información, mantener a la gente informada sobre lo que ocurre en la compañía, pero además se debe poder escuchar lo que la propia gente tiene para decir, sea de la empresa en si misma o bien de las condiciones de

trabajo, sugerencias de mejoras, cómo se siente con sus compañeros y jefes, entre otras cosas.

En este sentido, la mayoría de los gerentes de área volvió a comentar sus procesos de desayunos de trabajo entre otros. Sólo un par respondió que efectivamente tratan de pasar el mayor tiempo posible hablando con la gente, incluso un responsable de producción comentó: *“trato de que estas charlas sean de la forma más informal posible, ya que es la única forma que realmente digan lo que realmente les pasa, lo que sienten”*, *“Hemos probado haciendo focus group con recursos humanos y si bien aún lo hacemos, los resultados no son los mismos de los que yo puedo obtener cuando hablo con ellos a diario, es distinto”*, continuó.

Un dato interesante que se desprende de estas series de entrevistas se da en las respuestas obtenidas según la edad de los líderes de áreas que se han entrevistado. Es muy importante notar que quienes tiene menos de 35 años, tuvieron durante estas reuniones una posición más comprensiva con las preguntas realizadas y sus respuestas siempre fueron más tendientes a la personalización, es decir, que es lo que ellos hacen para mejorar las condiciones de trabajo que la organización les ofrece, como así también como ellos tratan de entender más las necesidades de los jóvenes.

Quienes por el contrario, superan los 45 años, se mostraron más molestos a la hora de responder ciertas preguntas y durante toda la entrevista manifestaron “no entender” que es lo que está ocurriendo, pero que tienen dificultades en trabajar con los más jóvenes era algo ya que nadie podía discutir

Continuando con las preguntas, se les consultó a estos líderes de plantas industriales si poseen o un “plan de desarrollo” para el personal de piso de planta. Todos manifestaron que no tienen ningún programa específico, los cambios se dan sólo por las necesidades que se presentan a diario, pero *“no ven necesario un proceso específico en este tema”*. Manifiestan, además, que el personal operativo, rara vez cambia de rol. En cambio, sí resulta frecuente el cambio de posición operativa, es

decir, que máquina operan, pero no es frecuente el crecimiento de ellos en roles de mayor responsabilidad.

Cuando necesitan un nuevo supervisor, este normalmente es contratado en forma externa ya que, según manifiestan estos gerentes, la mayoría del personal de planta, no quiere mayor responsabilidad o sencillamente no quieren salir del convenio colectivo de trabajo, ya que pierden muchos beneficios.

Esta es una de las características que sobresalen en el sector industrial argentino cuando se compara a los planes de carrera que son efectuados en estas mismas compañías, pero en otros países.

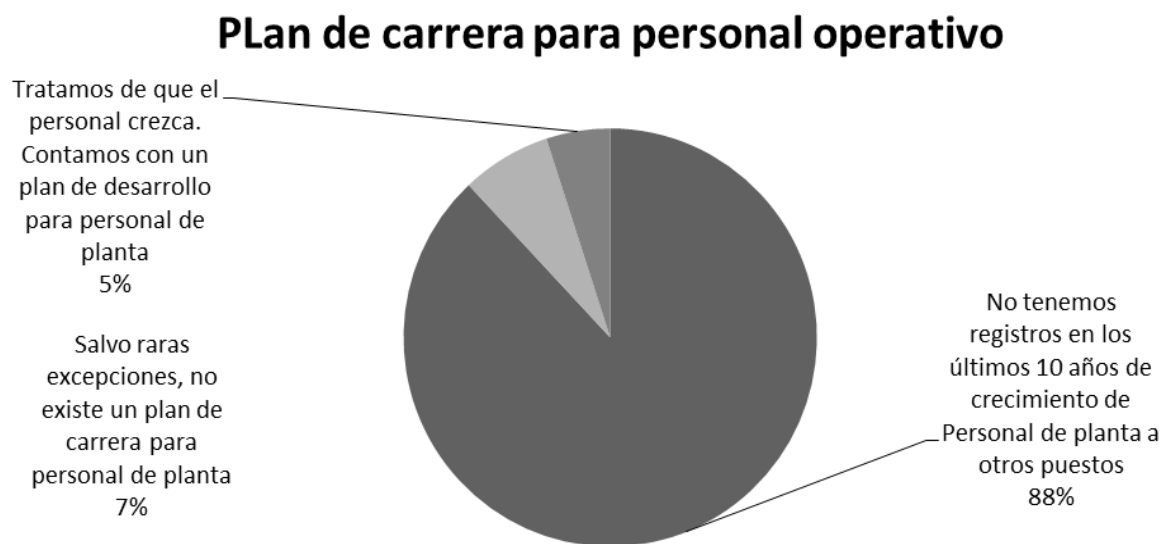


Gráfico 9: Porcentaje de Gerentes de planta que cuentan con plan de desarrollo de sus colaboradores en tareas operativas en Argentina

De este modo, es posible percibir el contraste con la demanda de los jóvenes Y, que buscan un desarrollo constante y una actualización de sus aptitudes técnicas, de modo de poder mantenerse siempre competitivos en el mercado laboral.

Otro punto interesante que surge como consecuencia de estas entrevistas, se refiere a las condiciones de trabajo en la planta, fundamentalmente en lo que se refiere a seguridad y ergonómica.

Gerentes o jefes de áreas operativas en plantas de industrias de capitales nacionales, manifestaron tener una muy débil conciencia de la seguridad laboral. Incluso, un 12% de los entrevistados, no comprendía el concepto de “ergonómica”.

Este porcentaje prácticamente se invierte cuando se entrevista a responsables de departamentos operativos en industrias pero que poseen capitales extranjeros.

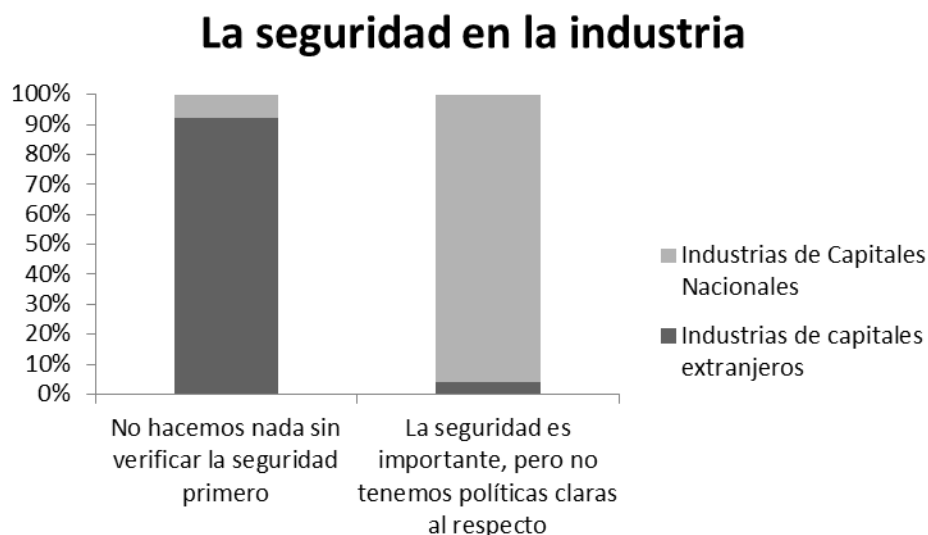


Gráfico 10: Importancia de la seguridad y trabajo ergonómico en industrias de capitales argentinos y extranjeros radicadas en el Gran Buenos Aires

La mayor parte de los entrevistados, para la realización de este estudio, no brindó datos específicos en cuanto al nivel de accidentes en sus respectivas áreas de trabajo, respondiendo sólo con frases como “*estamos muy bien*” o “*tenemos que mejorar*”.

La importancia de la seguridad como así también de las enfermedades laborales ocasionadas por el tipo de trabajo, es un factor que podría influenciar en los jóvenes a la hora de decidir si permanecen o no en la organización.

Según datos oficiales del gobierno de la provincia de Buenos Aires, la cantidad de accidentes en el ámbito laboral, cayó un 22,8% entre los años 2007 y 2010 y la mortalidad un 29,9%, sin embargo, los indicadores muestran números mucho más elevados al compararse con países desarrollados, por lo que podría afirmarse que el sector industrial en nuestro país, es menos seguro que en países donde se estudia y se genera la bibliografía de referencia a la Generación Y, como Estados Unidos o Australia.

Continuando con la entrevista, se les consultó a los responsables de áreas operativas si en las organizaciones donde ellos trabajan es posible contratar a familiares directos de sus colaboradores.

El resultado es que un 28% manifestó no conocer si existía algún tipo de restricción por parte de las empresas en las cuales trabajan, aunque indicaron que preferirían no contratar familiares directo para evitar problemas, ya que según señalan, a la hora de tener que desvincular a alguien por cualquier motivo, es complejo si un hermano, padre o hijo también trabaja en la misma empresa, incluso sector. Manifiestan que por “seguridad” preferirían no tener ese tipo de casos.

Un 32% fue categórico en responder que por políticas corporativas no se permite la contratación de familiares. No importa quien sea, recursos humanos nunca efectivizará a un familiar de alguien quien ya trabaja en la compañía, incluso, agregan, no importa en qué sector, eso es tanto para personal de planta como para personal administrativo.

Incluso agregan que han tenido situaciones muy complejas, ya que la prohibición es a la hora de efectivizar a alguien, pero sí pueden contratarlo en forma temporal por agencia, como ocurre con el 100% del personal operativo. Así, comenta un



responsable de turno de producción, *“se dan situaciones que nos cuestan manejar, porque ingresa el hermano o hijo de alguien que ya trabaja aquí para cubrir vacaciones por medio de una agencia, resulta que trabaja muy bien, pero luego nos peleamos con recursos humanos y nunca logramos efectivizarlo....”* Y agrega *“eso desmotiva muchísimo a la gente y nos causa problemas con el gremio”*. El 40% restante tampoco sabía si la compañía tenía alguna restricción concreta con este tema en particular, pero se mostró muy abierta a contratar familiares si por ellos dependiera, según manifestaron no lo ven como un problema importante.

En tanto que un 18% comentó que actualmente ya existen casos donde hay parentesco entre varios colaboradores, no sólo en piso de planta, sino también administrativos, la mayoría de casos de hermanos o primos y en algún caso padre e hijo. *“no hemos tenido nunca ningún problema con eso”* comenta un responsable de logística.

Por último se les consultó si han tenido conflictos entre colaboradores de distintas generaciones e incluso si ellos mismos han tenido algún tipo de problema. Las respuestas aquí fueron múltiples, en general todos responden que no han tenido inconvenientes, pero al indagar más sobre el tema, por ejemplo consultando sobre el tema de la tecnología, si manifestaron importantes diferencias, pero que terminan por ayudar en lugar de generar conflictos.

Un supervisor de producción manifestó que cada vez se solicita que se carguen más datos en forma electrónica, que se lean archivos que están en la red interna de la compañía o incluso que se realicen cursos remotos desde una computadora en piso de planta. *“La complejidad se da, que algunos realmente les cuesta muchísimo usar la computadora”* comenta este supervisor. Agrega además que los chicos ayudan mucho a la integración, ayudan a sus pares a tomar estos cursos o a cargar los datos. Les enseñan, los ayudan.

Con respecto a los problemas que se pueden dar es muy limitado, ya que por lo general *“los jóvenes son temporarios, por lo que en principio tratan de hacer las cosas bien para ser contratados, pero siempre existen problemas, por ejemplo a la hora de cubrir el turno noche o un feriado. Se sobre entiende que los más nuevos son los que menos opción tienen de elegir, es como un derecho de piso que deban pagar”*, comenta un responsable de logística. *“Siempre tenemos problemas”* continua, *“lo peor de todo es que se niegan a venir un feriado o un domingo por ejemplo por cuestiones que a mí no se me ocurrirían nunca dar. Por ejemplo el partido de futbol, el cumpleaños de la novia o porque ya tiene entradas para el cine...”* *“¡En mi época al menos poníamos excusas más valederas que esas!”* exclamó mientras se reía.

Asimismo, un gerente de producción comenta que tienen más problemas en la relación de los jóvenes con los supervisores, por ejemplo, en lugar de problemas entre pares. En general coincide que entre pares existe un espíritu colaborativo y de ayuda, más que de competencia.

Un gerente de mantenimiento resalta también el espíritu colaborativo que en general ve entre los más jóvenes y los más experimentados, pero remarca algunas actitudes que suelen generar algún tipo de conflictos, como por ejemplo que los Y ni bien llegan quieren cambiar todo, nuevas reglas y nuevas formas de hacer las cosas, siempre encuentran una nueva forma de hacer algo con más tecnología, eso es lo que, según este gerente, genera a veces problemas, ya que son los propios chicos que introducen los cambios. *“Luego si, ayudan a sus compañeros, pero en el medio existe como cierto enfrentamiento”* remarca.

Asimismo, agrega, que los chicos quieren ser supervisores al año de estar trabajando en la compañía, incluso cuando tienen competencias, resulta imposible, según este mismo gerente, poder ascenderlos en tan poco tiempo y remarca, finalizando la conversación, en mis tiempos, las cosas eran muy distintas.

En los próximos capítulos de este documento, se estudiará cómo lograr que estas características de trabajo, poco atractivas para las nuevas generaciones, se adapten a las nuevas expectativas que los jóvenes Y (y muy pronto los Z) tienen sobre la vida laboral y personal, como así también la relación entre ambas.

## **¿Que buscan los jóvenes que están ingresando al mercado Laboral?**

### **Características Generales**

El presidente de los Estados Unidos de Norte América, Barak Obama, ha declarado el 3 de octubre como el día nacional de la industria de manufactura. Este gesto, no es casual según un artículo publicado en la revista AME (Association for Manufacturing Excellence) en el otoño del 2014.

Según el autor del artículo, Adam Zak, este gesto se debe al alarmante número de jóvenes en Norte América, que no ven a la industria como un lugar atractivo para trabajar. Según la Asociación Internacional de Fabricantes y Manufactureros (FMA por sus siglas en Ingles), sólo el 17% de los jóvenes que están cursando sus estudios secundarios, estaría dispuesto a trabajar en un ambiente industrial<sup>4</sup>. Sin embargo, un dato más llamativo, es que sólo un 30% de los padres de estos jóvenes, los incentiva para que ingresen en el rubro de manufactura. El 70% restante, considera que la

---

<sup>4</sup> Estudio realizado dentro de los Estados Unidos de Norte América.

fábrica, no es un lugar seguro ni ofrece oportunidades concretas de desarrollo para sus hijos.

Esto guarda relación con lo descrito en el apartado anterior, donde se describían los componentes del factor M (de millenials) descrito por Lancaster, Lynne C. y Stillman, David en el libro: *The M-Factor: How the Millennial Generation Is Rocking the Workplace*. Allí, los autores detallan cómo los padres intervienen fuertemente en el desarrollo de la carrera de sus hijos, y cómo los jóvenes Y los hacen intervenir en muchas decisiones personales y profesionales.

En la misma dirección, un estudio publicado por la consultora Deloitte junto con el instituto de manufactura (The Manufacturing Institute) llamado: *The Public's View of the Manufacturing Industry Today*, en septiembre del 2011, muestra cómo el 74% de las empresas en Estados Unidos, considera que el obstáculo número uno para expandir sus operaciones radica en el nivel de habilidades de las personas que deben ocupar posiciones operativas, tales como técnicos de mantenimiento o personal de producción y distribución. Adicionalmente, el 80% de las empresas encuestadas, señalan que ven con mucha preocupación el futuro, dado que a medida que su personal se va jubilando, les resulta cada vez más complejo cubrir esas vacantes<sup>5</sup>.

El mismo reporte sostiene que, incluso, con un nivel de desempleo que en los Estados Unidos, ronda el 9%, resultan vacantes un 5% de las posiciones en producción que requiere alguna habilidad específica. Uno de los motivos, según el artículo, es por la falta de actualización de las materias que se dictan en escuelas de nivel medio. Adicionalmente, señala que lo más preocupante es que esta tendencia no satisface las necesidades del sector.

---

<sup>5</sup> Encuesta realizada por la consultora Deloitte y el Instituto de Manufactura durante los meses de Julio a Agosto del 2011, a 1123 empresas distribuidas en los 50 estados de los Estados Unidos, con un margen de error estimado en +/- 3%.

Tal como se mencionaba al comienzo de este apartado, los jóvenes no están interesados en trabajar en una fábrica, prefieren ganar habilidades que les permita desempeñarse en otras funciones con mejor calidad de ambiente de trabajo.

Según datos publicados en la página web del instituto de Manufactura (Manufacture Institute), solo en Estados Unidos existen cerca de 600.000 puestos de trabajo en las áreas operativas que no pueden ser cubiertos, por falta de personal preparado para esas actividades.

Asimismo, afirma que si esos puestos estarían cubiertos en la actualidad, podrían mover el resto de la economía, generando unos 440.000 puestos de trabajo adicionales, disminuyendo un 0.64% el nivel de desempleo y aumentar en 1,03% el PBI de ese país. Esto implica que en la actualidad, Estados Unidos pierde alrededor de \$67,789 millones en potenciales exportaciones, \$47,401 millones en inversiones directas de empresas extranjeras y unos \$8,493 millones en inversiones en el área de desarrollo e innovación (Manufacturing Institute, 2015).

### **Características en la Argentina**

Lamentablemente, en nuestro país, no existen estadísticas que puedan mostrar la tendencia actual del lucro cesante por no poder cubrir las vacantes operativas abiertas en la Argentina. Sin embargo, sí existen algunos datos medidos y publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Indec) sobre la dificultad que enfrenta el sector privado en cubrir posiciones operativas y técnicas.

Según el informe, publicado en su sitio web el 3 de diciembre del 2014, durante el tercer trimestre de ese año, el 4,8% de la búsqueda de personal no pudo ser satisfecha.

Un dato interesante en este reporte, es que el 71,4% de esa demanda de empleo insatisfecha es para posiciones operativas, donde sólo el 10,8% requiere una calificación técnica, el resto no necesita experiencia previa o calificación específica. Asimismo, únicamente el 17,7% de la demanda no cubierta por las empresas, corresponde a posiciones profesionales, donde sí es requisito alguna especialización o habilidad específica (INDEC, 2014).

Según el mismo reporte, la demanda insatisfecha de posiciones operativas se concentró en algunos sectores como: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; eliminación de desperdicios y aguas residuales, saneamiento y servicios y servicios deportivos, de esparcimiento y culturales. Sin embargo, en algunos sectores, como en la eliminación de desperdicios y aguas residuales, la demanda insatisfecha llega hasta el 20% de las posiciones abiertas.

Asimismo, el reporte señala que el 40,4% de estas vacantes corresponde a posiciones donde no se requiere experiencia laboral previa y el 52,7% de las búsquedas están orientadas a personas de entre 21 y 50 años de edad.

Un dato interesante, es que el mismo INDEC reporta un índice de desempleo durante el tercer trimestre del 2014 de 7,5% y un nivel de subocupación del 9,2%. Si bien es cierto que este número es muy cuestionado por distintos sectores de la sociedad argentina, existiendo sospechas firmes de que puede ser considerablemente mayor, es importante destacar que este nivel de desempleo ya es muy elevado para obtener posiciones de mercado laboral sin cubrir en áreas donde supuestamente no se requiere mayor formación. Se esperaría que puedan ser cubiertas con mucha facilidad.

En esta dirección, un estudio realizado por la UCA (Universidad Católica de Argentina) “*Informes de la economía real- Empleo y Desarrollo Social*” publicado el 15 de septiembre del 2008, analiza el nivel de empleo en la Argentina luego de la crisis del 2001, y observa cómo la tasa de desempleo cae en forma consistente en

los años de recuperación económica pero a partir del 2007 se empieza a observar un problema creciente con la demanda insatisfecha, fundamentalmente de personal operativo y técnico. Según el informe, durante el primer trimestre del 2008, el 13,2% de las empresas no lograba cubrir todas sus vacantes. Esto implica que el 38% del total de la demanda para posiciones operativas que no requieren una educación formal, no pudieron ser cubiertas. Si se sumara al personal técnico (destinado a Mantenimiento) donde se requiere título secundario o terciario, el número se eleva al 39%.

Un punto importante del reporte es que en el último trimestre del 2007 el porcentaje de empresas que realizaban búsquedas era el más bajo de la serie. Esto genera curiosidad, dado que cae la oferta de empleo, pero sube la demanda insatisfecha en posiciones operativas.<sup>6</sup>

Los números del reporte de la UCA y los del INDEC marcan una tendencia y es que durante los años 2000 la demanda laboral insatisfecha en posiciones operativas en la Argentina viene creciendo año a año, incluso con un nivel de desempleo y pérdida de poder adquisitivo en aumento.

De esta forma, se observa cómo algunos indicadores de la economía muestran cómo la Argentina, con matices económicos y sociales muy distintos a las de Estados Unidos, no escapa al problema de la desmotivación ante ciertos tipos de empleos.

Sin embargo, es importante destacar, que en la Argentina, existe un componente social que difiere drásticamente con el que existe en los Estados Unidos u otros países de la región, que pueden estar interfiriendo en la lectura de los datos.

En nuestro país, la cantidad de subsidios al desempleo ha crecido durante los últimos 10 años, siendo estos excluyentes de un empleo formal. Esto implica que,

---

<sup>6</sup> "Informes de la Economía real EMPLEO Y DESARROLLO SOCIAL" UCA Septiembre del 2008.

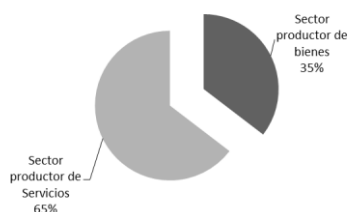
para que una persona cobre un plan de trabajo debe estar desempleada, por lo que pierde el beneficio en el momento que encuentre un empleo formal.

Si bien el fondo de desempleo es algo que existe en la mayoría de los países desarrollados, el resultado no es el mismo que en Argentina, dado que en dicho país los planes son vitalicios, es decir no existe un tiempo durante el cual se espera que el desempleado se reinserte en el mercado de trabajo. Aquí, se considera que puede estar desempleado en forma permanente. Esto ha ocasionado, que algunos sectores de la población elijan cobrar los planes sociales antes de ingresar al mercado formal, incluso cuando la diferencia económica entre un sueldo y el subsidio es muy elevada.

Sin embargo, debe recordarse que en la Argentina, el 35,4% de los asalariados trabaja en la producción de bienes, de los cuales, aproximadamente, el 20% del empleo formal del país está dado por el sector de la industria de manufactura (Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las Provincias. SUBSECRETARIA DE RELACIONES CON LAS PROVINCIAS, 2012), por lo que representa uno de los sectores más importantes de la economía local.



**Asalariados por sectores Productivos**



**Asalariados en el sector Productivo de Bienes**

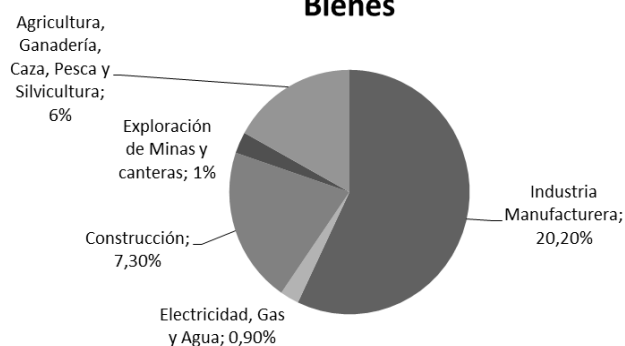


Gráfico 12: Cantidad en empleos en el sector de servicios y producción de bienes <sup>7</sup>

Gráfico 11: Cantidad en empleos en Industria de manufactura <sup>1</sup>

Tal como puede observarse, incluso con un contexto de subsidios que tienden a desalentar el trabajo formal, el sector industrial argentino explica el 57% del rubro de producción de bienes de la economía formal, de los cuales el 69,1% está concentrado en la provincia de Buenos Aires (Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las Provincias. SUBSECRETARIA DE RELACIONES CON LAS PROVINCIAS, 2012), siendo además, uno de los motores más importantes de nuestra economía.

<sup>7</sup> y <sup>7</sup> Fuente: DINREP con base en Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación

De este modo, es de vital importancia comprender que el desarrollo del sector debe comprender una política amplia, fundamentalmente cuando se trata del talento que forma parte y lidera el sector.

## **Expectativas de jóvenes Y sobre el trabajo ideal**

Para conocer más sobre las expectativas que tienen los jóvenes de la generación Y sobre el mercado laboral, se han realizado una serie de encuestas (Anexo 1) a jóvenes de entre 17 y 20 años que están cursando el último año del colegio secundario en la ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires de diferentes niveles socioeconómicos como así también a jóvenes de hasta 25 años que ya se encuentran trabajando en el sector industrial con el fin de determinar cuáles son las expectativas que cada grupo tiene sobre trabajo ideal y de ese modo poder determinar, si alguna de las respuestas obtenidas de quienes aún están estudiando se encuentran influenciadas por el propio desconocimiento del mercado laboral en general y el sector industrial en particular, o bien, existe algún hilo conductor entre las respuestas obtenidas y el propio gen Y.

A su vez, las encuestas realizadas en escuelas del ciclo medio de educación, fueron dirigidas a diferentes tipos de secundarios, esto es, colegios técnicos y bachilleres, de modo de poder identificar las características más importantes para ambos grupos.

Asimismo, las preguntas realizadas en todos los casos buscan poder comprender si el ambiente laboral que ofrece el sector industrial en la Argentina, esta acorde a sus expectativas, o por lo contrario, es necesario realizar algunos ajustes.

Resulta importante aclarar, que entre quienes están aún cursando sus estudios secundarios, un 15% de jóvenes manifestaron que ya se encuentran trabajando en el momento en que se realizó dicha encuesta.

En el mismo sentido, un 19% de los estudiantes que no tienen empleo, manifestaron estar buscando empleo. Este mismo porcentaje es aún más grande si se comparan aquellos jóvenes de formación técnica con los bachilleres, donde ese mismo porcentaje se eleva al 24%.



Gráfico 13: Cantidad de jóvenes que están cursando el último año de la escuela media pero que ya están trabajando.

Con el mismo espíritu, se les preguntó a los jóvenes que ya están trabajando si continúan estudiando o no. De este modo es posible observar si alguna de sus respuestas pueden estar relacionadas con el efecto que causa continuar estudiando, para finalizar sus estudios secundarios, un terciario o incluso una carrera universitaria, con el hecho de idealizar el futuro laboral, esto es, considerar que

podrán encontrar un empleo mucho mejor que el actual sólo por ese título que obtendrán.

### En la actualidad ¿estas estudiando?

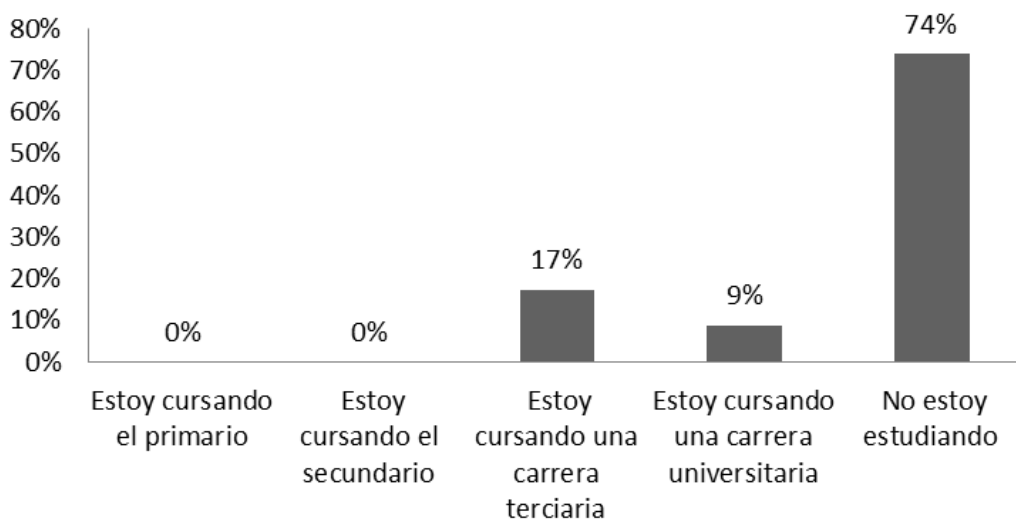


Gráfico 14: Cantidad de jóvenes que están trabajando en el sector industrial Argentino y que además, están estudiando

Como puede observarse en el gráfico, el 74% manifestó no estar estudiando en el momento de realizar esta encuesta. Asimismo, un 17% se encuentra cursando una carrera terciaria y sólo un 9% se encuentra en la universidad.

Por otro lado, se les consultó cuál es su grado de formación para poder determinar si existe alguna diferencia en el patrón de respuestas según el nivel de estudios que tienen.

Tal como puede apreciarse en el gráfico de abajo, el 78% de los encuestados en la industria y que trabaja en el sector industrial en tareas operativas, ha concluido sus estudios secundarios.

Sin embargo, un 9% ha terminado sólo el ciclo primario al mismo tiempo que un porcentaje idéntico manifiesta tener un título universitario.

## ¿Que estudios has finalizado?

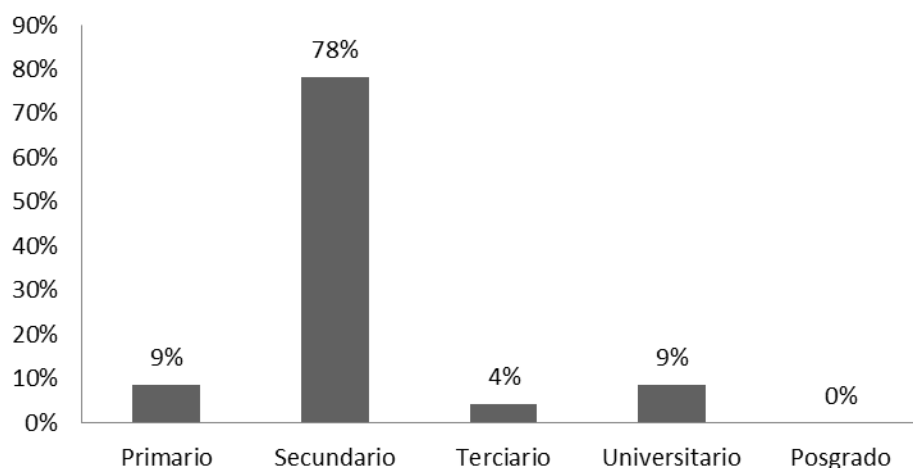


Gráfico 15: Estudios concluidos por los jóvenes que ya se encuentran trabajando en el sector industrial

Es importante señalar, que en algunos casos, dentro del sector industrial, se requiere mayor cualificación para desarrollar determinadas tareas operativas, por lo que en esos casos es indispensable que el operador haya concluido al menos alguna carrera terciaria.

En consecuencia no debe sorprender el número de jóvenes con título superior, dado que estas encuestas se han realizado en algunas industrias de procesos químicos, donde en algunos casos la propia legislación local exige contar con títulos habilitantes para ocupar determinadas tareas.

De este modo, para comenzar con la encuesta propiamente dicha, se preguntó a los jóvenes si tenían definida la carrera que deseaban seguir una vez terminado el secundario.

El resultado general de sumar a todos los encuestados, arrojó que el 71% respondió afirmativamente y un 29% manifestó aun no saber que estudiar, o bien si realmente desea seguir estudiando o no.

Un punto importante a destacar, es que la cantidad de jóvenes que aún no decidieron qué estudiar, si es que lo harán, no varía significativamente entre escuelas técnicas y bachilleres.

Podría esperarse que los estudiantes de escuelas técnicas tengan definido su futuro profesional en mayor proporción que aquellos que siguen una educación básica, dado que al terminar sus estudios secundarios tendrán un título habilitante para ejercer tareas técnicas, por lo cual, de algún modo u otro ya han escogido una profesión u oficio. Sin embargo, el porcentaje de jóvenes que manifiestan haber decidido ya su profesión, a escasos meses de terminar sus estudios medios, varía de 76% en escuelas técnicas a un 73% en bachilleres, lo que demuestra que al menos un 24% de quienes tienen una formación técnica, no están conformes con la carrera elegida, siendo muy probable que, tampoco deseen ingresar al sector industrial.

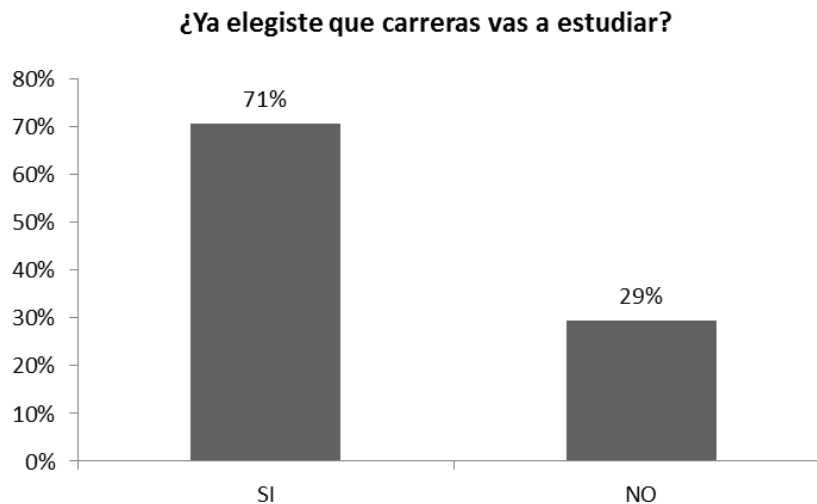


Gráfico 16: Cantidad de jóvenes que ya eligieron su carrera

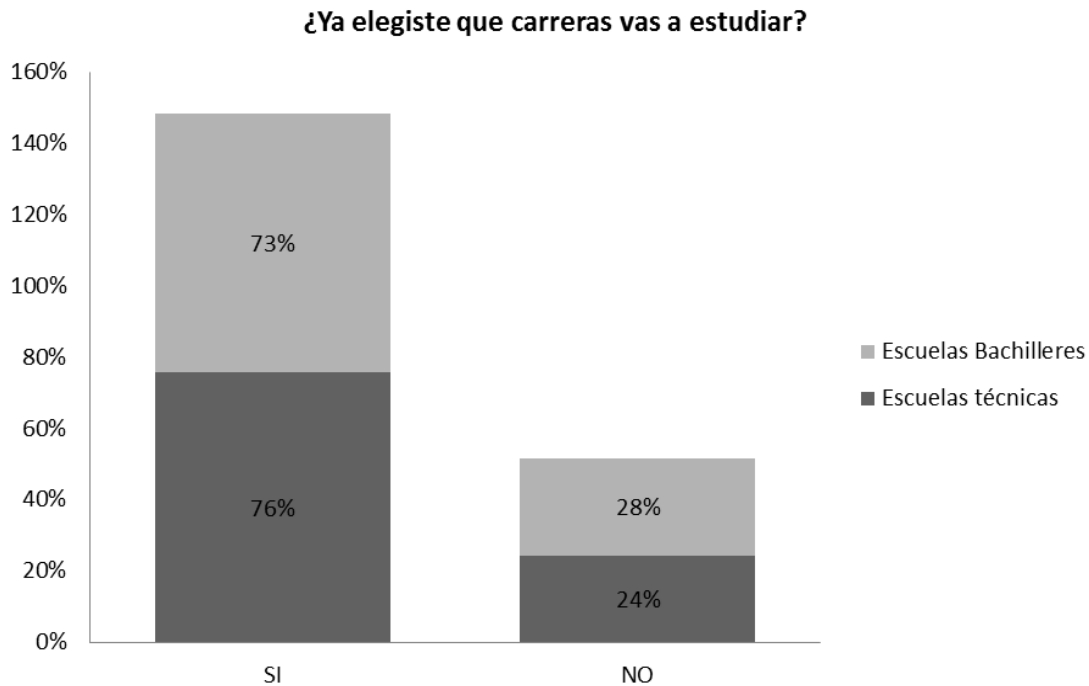


Gráfico 17: Cantidad de jóvenes que ya eligieron su carrera discriminados en colegios técnicos y bachilleres.

Continuando con la encuesta, se les preguntó a los jóvenes que cursan el último año del secundario el motivo de la elección de su carrera. El resultado es muy interesante ya que el 68% de los encuestados declaró que la elección se basó en lo que más les gusta hacer, en tanto que otro 14% lo hizo pensando en carreras bien pagas. Asimismo, un 11% eligió aquellas especialidades que tienen mejor salida laboral y por ultimo un 7% eligió su futuro en base a carreras bien reconocidas.

Sin embargo, como se verá más adelante en este documento, cuando se les preguntó sobre la característica más importantes de su futuro empleo, el “hacer lo que me gusta” quedó muy atrás en un cuarto lugar de 10 posibles características que tenían para elegir, lo cual puede leerse como que estos jóvenes, en su mayoría, desean hacer lo que les gusta, pero no a cualquier costo, existiendo algunas características

que debe tener su futuro empleo que deben ser un complemento a sus carreras, independientemente de su vocación.

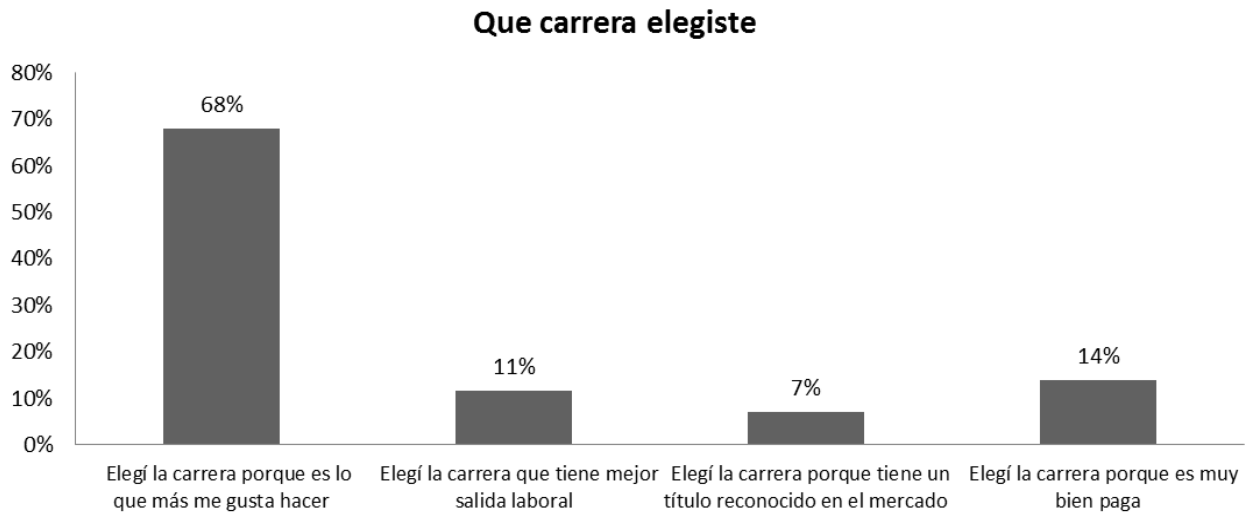


Gráfico 18: Motivo por el cual eligieron sus carreras los jóvenes que están por egresar de las escuelas secundarias

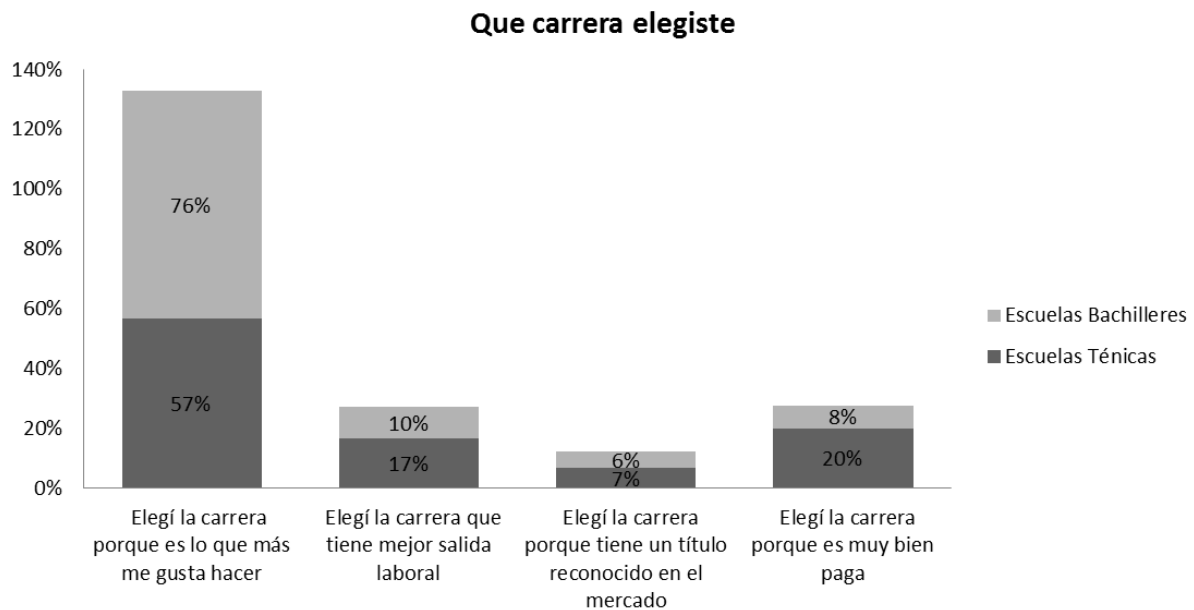


Gráfico 19: Motivo por el cual eligieron sus carreras los jóvenes que están por egresar de las escuelas secundarias, diferenciadas entre escuelas técnicas y bachilleres.



Si se analizan los resultados a esta pregunta separando los grupos de alumnos de escuelas técnicas y de bachilleres, se pueden sacar algunas conclusiones adicionales que resultan ser muy interesantes.

Si bien es cierto que en ambos grupos se evidencia una fuerte tendencia a elegir la carrera por la vocación que tienen, es llamativo la diferencia de porcentaje que existe entre ambos tipos de escuela ya que los bachilleres votaron en un 76% la primera opción, esto es, hacer lo que les gusta, pero los estudiantes de formación técnica, sólo lo hicieron en un 57%. No debe olvidarse que este último grupo, de algún modo u otro ya eligió un oficio, sin embargo, casi la mitad de estos jóvenes parece no resultarles relevante la verdadera vocación a la hora de elegir su carrera, por lo que podría intuirse que no están del todo conformes con el camino escogido.

Continuando con el análisis, se observa que la remuneración resulta en segundo lugar lo que pudiera interpretarse como que los jóvenes buscan una mezcla entre poder hacer lo que les gusta y poder obtener buenos ingresos por ello.

Sin embargo, una vez más, los técnicos eligieron un porcentaje muy superior a los estudiantes de formación básica, en 20% a 8% respectivamente.

Esto indica que, posiblemente muchos chicos hayan escogido la formación técnica, dado que es una rama que encuentra, en promedio, mejores condiciones salariales por requerir cierta formación. Incluso, los trabajos destinados a técnicos gozan de una mayor salida laboral, ya que el título obtenido al finalizar el secundario es habilitante para poder desarrollar ciertas tareas que no las podrían hacer de haber elegido otro tipo de formación.

En efecto, los chicos de colegios técnicos respondieron que eligen su futuro profesional en base a la salida laboral que les ofrece, en un 17% versus un 10% de aquellos que cursan un secundario normal.

Estos resultados muestran claramente, que a un porcentaje importante de estudiantes técnicos no les gusta lo que están estudiando, ya que suponen que tendrán una salida laboral inmediata y posiblemente un sueldo más elevado que si estudiaran otra especialidad.

Continuando con el desarrollo de la encuesta y con el fin de realizar un análisis más detallado sobre las características que los jóvenes Y más valoran de su futuro empleo, se les preguntó sobre los aspectos que más valoran del trabajo. Para esto, se les presentó diez posibles características donde sólo debían elegir hasta tres ítems, enumerando de uno a tres según el grado de importancia que aquel punto tenían para ellos.

De este modo, es posible obtener algunos datos interesantes que surgen de estas respuestas y de su respectivo análisis, especialmente cuando se comparan todos los grupos encuestados, esto es, jóvenes en el último año de la secundaria, jóvenes que ya están desempeñándose como operadores en la industria de manufactura y por ultimo a personas de otras generaciones, como por ejemplo X o baby boomers, quienes también respondieron esta encuesta sólo a fin de tener datos comparativos entre diferentes generaciones.

En términos generales, el 20% de los encuestados respondió que busca un trabajo que les permita obtener una buena calidad de vida, esto es, una buena relación entre la vida laboral y su vida personal. Incluso, el porcentaje llega a 33% de quienes valoraron a esta cualidad como la más importante entre todas las opciones.

Si se analizan las respuestas obtenidas por aquellos que ya ocupan una posición operativa dentro del sector industrial, este porcentaje es muy parecido, donde el 25% del total de los encuestados en este grupo, eligió tener un buen balance entre el trabajo y su vida personal, donde el 35% de quienes votaron esta característica, la valoraron como lo más importante.

Claramente, este resultado se enmarca dentro de lo que representa una de las características más relevantes de la generación Y, donde no sólo el balance entre el trabajo y la vida personal es muy importante, sino además, el hecho que distingue a esta generación de sus pares X, donde a diferencia de ellos, prácticamente no ven una división entre ambos mundos.

Otro punto interesante que resulta de analizar las respuestas de este cuestionario, es que en el segundo lugar de las cualidades que más valoran los jóvenes Y se ubica “*tener un sueldo elevado*” con un 17% de los resultados totales, donde sólo el 22% señala que es la característica más importante del empleo en tanto que un 43% indican que es la segunda virtud más importante en una escala de 1 a 3. Es decir, que si bien la remuneración figura como entre una de las características más importantes del empleo en el total de votos, muy pocos la han elegido como la más relevante de todas.

Esto último, claramente está alineado con lo que se mencionaba en el marco teórico de la generación Y, donde el dinero sigue siendo una de las variables más importantes para los jóvenes, aunque ya no es la mayor expectativa, sino que se combina con otras características como por ejemplo, calidad de vida, desafíos y hacer lo que les gusta.

Si se observan las respuestas obtenidas por el grupo de jóvenes que ya se encuentra trabajando, las conclusiones son muy similares, donde en este caso el 22% de este grupo eligió como la segunda característica más valorada el hecho de tener un salario elevado. En este caso, de entre quienes seleccionaron esta opción, un 8% la valoró como la característica más importante de su trabajo ideal, en tanto que un 46% la seleccionó como lo segundo más importante.

De este modo, se observa una similitud entre las respuestas obtenidas entre estos dos grupos de jóvenes Y, donde sus valoraciones pueden ser fácilmente atribuidas al factor generacional.

Un hecho que ayuda a reafirmar esta conclusión es que al comparar estos resultados con los obtenidos entre quienes respondieron esta misma encuesta, pero pertenecen a la generación X y baby Boomers, el hecho de tener un sueldo elevado, fue elegido como la característica más importante de entre las 10 presentadas, donde el 56% la eligió como la número uno en una escala de uno a tres.

En este mismo grupo de encuestados y a diferencia de los jóvenes Y, la calidad de vida quedó en un segundo lugar con un 24% de las elecciones donde un 8% lo marcó como lo más importante y un 61% como lo tercero más relevante. Es decir, ellos desearían tener mejor balance entre sus empleos y vida personal, pero el trabajo primero, marcando una clara diferencia con los Y.

Volviendo a los jóvenes que están terminando sus estudios medios, en tercer y cuarto lugar, prácticamente empatados, se encuentran con el 14% y 13% de los votos, respectivamente: *“Poder hacer lo que me gusta”* y *“Tener desafíos y aprender”*. De ese modo, marca una contradicción con la pregunta anterior, donde se les había consultado como habían elegido la carrera que seguirían una vez finalizado el secundario a aquellos jóvenes que ya la habían elegido y la mayoría respondió que el motivo era poder hacer lo que les gustaba.

Sin embargo, cuando se evalúa las características más importantes del empleo, esto queda un poco más atrás entre las más valoradas, incluso detrás de la remuneración por ejemplo.

Esto puede ser interpretado como que estos jóvenes, no dudarán en cambiar de especialidad o incluso de carrera, una vez que ingresen en el mercado laboral, es decir, que terminen por desempeñarse en funciones para la cual no se han formado.

Si bien esto no puede afirmarse sólo con la conclusión de estas dos preguntas, sí es cierto que el “poli rubro” es uno de los factores que marca fuertemente a la generación Y y ciertamente a la Z, donde la búsqueda continua de aprendizaje,

desafíos y la competencia constante en el mercado laboral (Empleabilidad), lleva a estos jóvenes a realizar cambios drásticos en sus profesiones.

Aquí nuevamente se evidencia una similitud con las respuestas que se obtuvieron de los mismos jóvenes Y, pero que ya se encuentran trabajando en el sector industrial.

En este grupo, la característica de “*tener desafíos y aprender*” quedó en un tercer lugar con el 13% de los votos, es decir un porcentaje idéntico al que se obtuvo entre aquellos que aún están cursando la escuela secundaria.

Sin embargo, sí existe una diferencia muy marcada en la categoría de “*poder hacer lo que me gusta*”, donde en este último grupo, también quedó en cuarto lugar, pero con el 7% (contra el 14% obtenido en los estudiantes de secundaria) de los votos, donde el 25% de quienes eligieron esta característica la consideraron como la más relevante de todas, contra un 39% que se obtuvo en el grupo de estudiantes.

Un punto a destacar es que al analizar los resultados de las encuestas de quienes están trabajando, se evidencia una característica muy notoria al observar que quienes no han completado sus estudios secundarios, es decir, quienes tienen un nivel de formación menor, no han elegido, en ningún caso, esta característica.

A mayor nivel de formación, el número de votos en este tópico aumenta considerablemente.

Esto podría ser interpretado como las aspiraciones de quienes tienen más herramientas para insertarse en el mercado laboral y por el contrario, una resignación por parte de quienes tienen menos oportunidades con el fin de preservar su puesto de trabajo. De hecho, como se verá un poco más adelante, en el grupo de jóvenes que se desempeñan como operadores de producción, han ubicado a la característica de “*seguridad laboral*” en segundo lugar (empatado con “*sueldo elevado*”) con un total del 22% de los votos.

Incluso, si se analiza con más detalle, el 47% de quienes optaron por este ítem, lo han valorado como el más importante de entre las opciones que tenían para votar,

donde la mayoría de estos votos son de quienes manifestaron no haber concluido sus estudios secundarios. Esto ayuda a reforzar la idea de que el factor socioeconómico modifica alguna de las características de los Y a la hora de aceptar ciertas condiciones en el mundo laboral, aunque, como ya se ha visto, no están dispuestos a renunciar a muchas de ellas.

Por último, al comparar los resultados con los que se obtuvieron de las encuestas a personas con más de 35 años, se tiene que, en este caso, un 14% ha valorado la seguridad laboral como uno de los aspectos más importantes del trabajo, donde el 61% de quienes eligieron este ítem, lo consideró como el más importante.

Un aspecto a tener en cuenta, es que, salvo alguna excepción, se evidencia que quienes escogieron esta característica son aquellos que tienen más edad, en particular, quienes pertenecen a la generación de *babys boomers*.

Tomando nuevamente al grupo de jóvenes que están finalizando sus estudios secundarios, se observa que el 9% de los encuestados remarcó la importancia de tener “*seguridad laboral*”, algo que como se mencionó recientemente, obtuvo un porcentaje mucho mayor para quienes ya se encuentran en el mercado de trabajo y es aún más importante para los *baby boomers*, por ejemplo.

Aquí vale profundizar el análisis, dividiendo a los estudiantes de escuelas técnicas de los bachilleres, donde se observa que quienes pertenecen a colegios técnicos sólo un 4% ha votado por este ítem, siendo que ninguno ha seleccionado a la seguridad laboral como el primer o segundo factor más importante.

Asimismo, en los colegios bachilleres, la cantidad de alumnos que han escogido la seguridad laboral como alguna de las características más importantes de su futuro empleo, es superior al resultado obtenido en los colegios técnicos, con el 10% de los votos.

Esto indica que quienes tienen una formación específica, como por ejemplo el título técnico, consideraran que tienen más herramientas para permanecer en el

mercado laboral, por lo que posiblemente, este sea el motivo del menor porcentaje de jóvenes que eligieron esta característica, versus los comerciales.

Nuevamente se destaca el concepto de la empleabilidad versus estabilidad laboral y de cómo los jóvenes buscan competir en el mercado laboral y de cómo este concepto está alineado con lo que se mencionó en párrafos anteriores, donde esta categoría tuvo un porcentaje más importante de electores en el grupo de quienes ya se encuentran en el mercado laboral y en particular, quienes tienen un nivel de formación más básico.

Esto claramente marca una tendencia, de que a mayor nivel de formación, los jóvenes Y tienen más herramientas para mantenerse en el mercado laboral, por lo que no les preocupa tanto la estabilidad. Sin embargo, cuando no poseen dichas herramientas, es donde se aferran más a un empleo que les brinde seguridad de continuidad por sobre cualquier cosa, tal vez porque saben lo complejo que les sería encontrar un empleo similar.

Avanzando con la encuestas y en la misma dirección se ubica el “*prestigio de la empresa*” que ha quedado relegada al último lugar con el 3% de las elecciones de los jóvenes que están finalizando la escuela secundaria, donde ninguno la ha escogido como el primero o segundo factor más importante.

Esto remarca como, las empresas con renombre, de muchos empleados y transnacionales ya no son un atractivo para estos jóvenes, sino que lo que los atrae es lo que estas empresas ofrecen.

Aún más interesante, resulta comparar este número con el que se obtuvo dentro de los jóvenes Y que se encuentran trabajando como operadores en el sector industrial, dado que se ha obtenido un porcentaje idéntico donde un 3% ha valorado al prestigio de la empresa como uno de los tres factores más relevantes y en ningún caso ha sido valorada como la más importante de todas las características por alguno

de los encuestados, evidenciando una vez más que para el grupo de la generación Y poco importa el nombre y trayectoria de la empresa donde trabajan o trabajarán.

Por último, al comparar esta categoría con la que se obtuvo en el grupo de personas con Gen X y Baby boomers, se observa que en esta última categoría el porcentaje de votos es más del triple con un 10% del total de valoraciones, donde a diferencia de lo que ocurría entre quienes pertenecen a la generación Y, sí fue elegida por algunos encuestados como la característica más valorada entre todas las presentadas, con un total del 27%.

Una vez más, es posible establecer una tendencia, entre la respuesta y la edad del encuestado, donde se evidencia que, en la mayoría de los casos, quienes optaron por valorar al prestigio de la organización en la que trabajan como la más importante, son quienes tienen mayor edad y pertenecen a la generación de babyboomers.



### ¿Qué características crees que debe tener la empresa ideal?

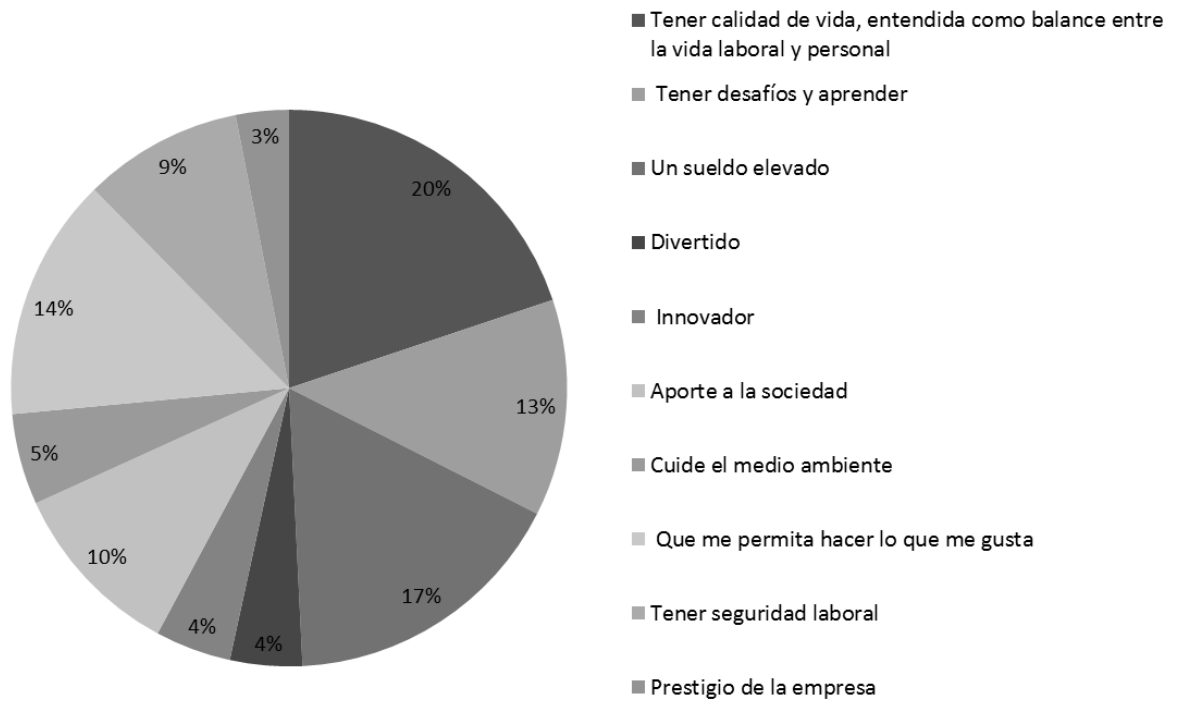


Gráfico 20: Las cualidades más buscadas por los jóvenes Y que están finalizando el secundario, en su futuro empleo

## Jovenes Y trabajando en el sector industrial

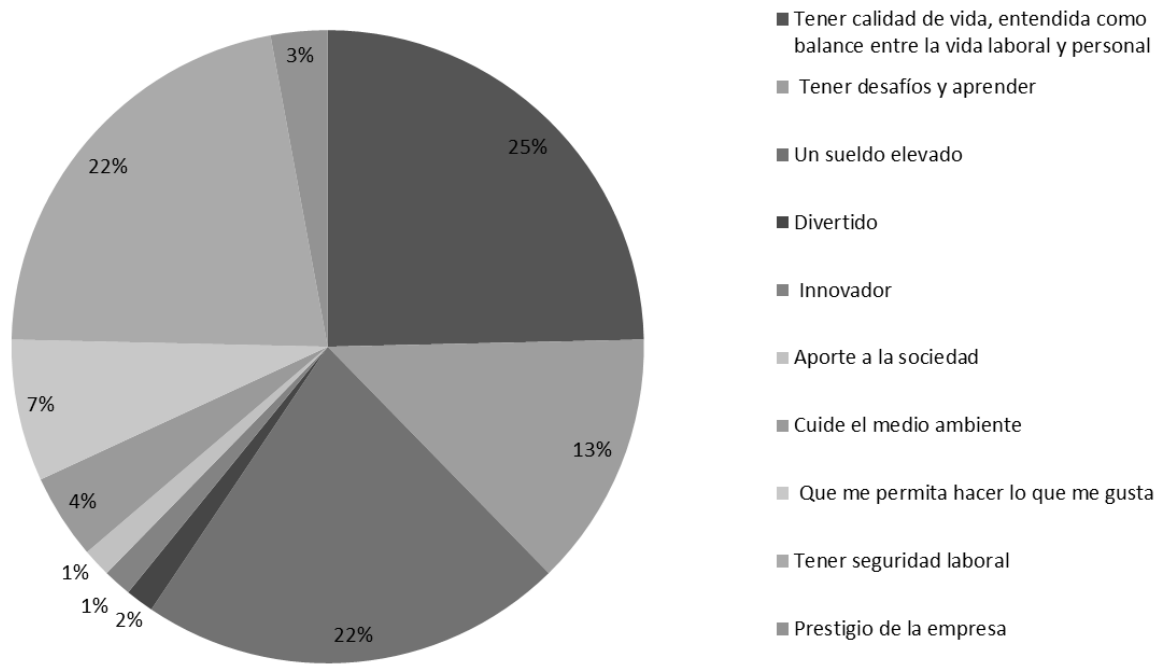


Gráfico 21: Las cualidades más buscadas por los jóvenes Y que ya se encuentran trabajando en el sector industrial

**¿Qué características crees que debe tener la empresa ideal?**

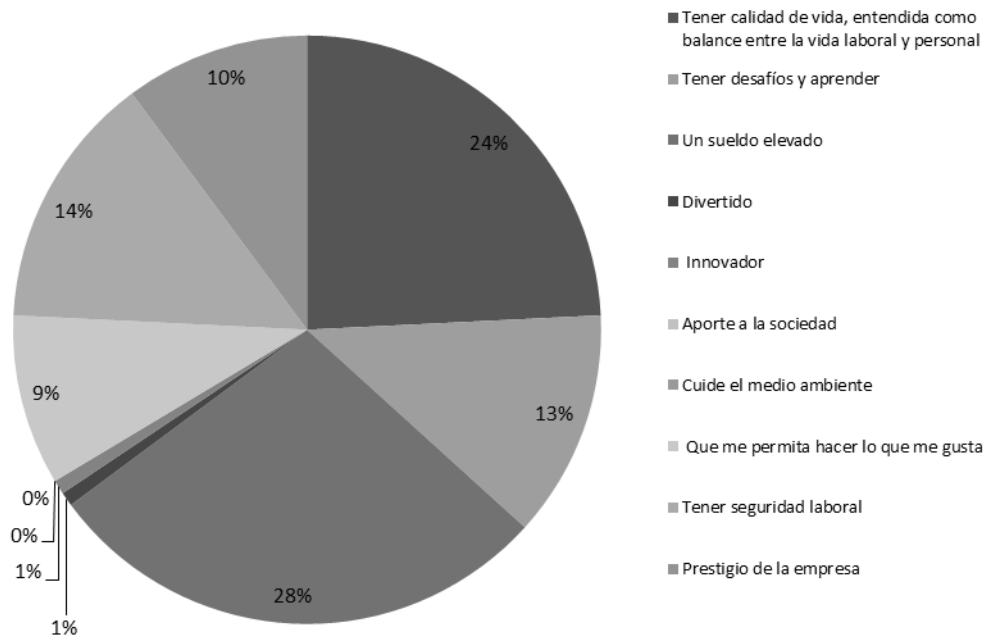


Gráfico 22: Las cualidades más buscadas por miembros de la generación X y baby boomers en el trabajo

Asimismo, continuando con el análisis, se detecta una característica muy particular y es que por primera vez, entre las cualidades más buscadas por los jóvenes aparece el cuidado del medio ambiente con un promedio de 5% de prioridad, donde el 46% lo ha priorizado como lo más importante y un 33% como lo segundo más importante de las características que debiera tener su empleo ideal.

Esto representa, sin lugar a dudas, uno de los factores más destacables, dado que en la curricula de la educación media en Argentina, la formación sobre el cuidado del medio ambiente es poca si se lo compara con países desarrollados. Esto indica que incluso con escasa formación en esta materia en nuestro país, los jóvenes, comienzan a identificar al cuidado del medio ambiente como uno de los factores más importantes en su vida cotidiana.

En la misma dirección, tal como se muestra en el respectivo gráfico, aquí tampoco existe una diferencia importante con las respuestas obtenidas de los jóvenes Y que ya se encuentran trabajando en el sector industrial, donde el 4% optó por esta característica del mercado de trabajo, siendo que un 33% de quienes eligieron a este ítem, lo marcó como el más importante de todas las características de su empleo. Nuevamente, se muestra una coincidencia de los valores y tendencias, que marcan una caracterización muy propia de los Y.

Si se comparan estos valores con los que se obtuvieron en el grupo de personas pertenecientes a la generación X y Baby Boomers, se obtiene un resultado impactante. El 0%, es decir, ninguno de los encuestados, ha seleccionado al cuidado del medio ambiente como un valor a tener en cuenta en la valoración de su empleo. Esto sin duda marca una línea entre los representantes de las distintas generaciones, incluso cuando, tal como se mencionó antes, en nuestro país no existe una educación formal en el tema.

En el mismo sentido, se ubica el “aporte a la sociedad” donde en total el 10% de los encuestados en escuelas secundarias la valoró como una de las tres características más importantes.

Asimismo el 3 y 7% de los encuestados de escuelas técnicas, lo clasifico como lo segundo y tercero más importante respectivamente y este número supera el 12% cuando se analiza sólo los estudiantes de bachilleres.

### ¿Qué características crees que debe tener la empresa ideal?

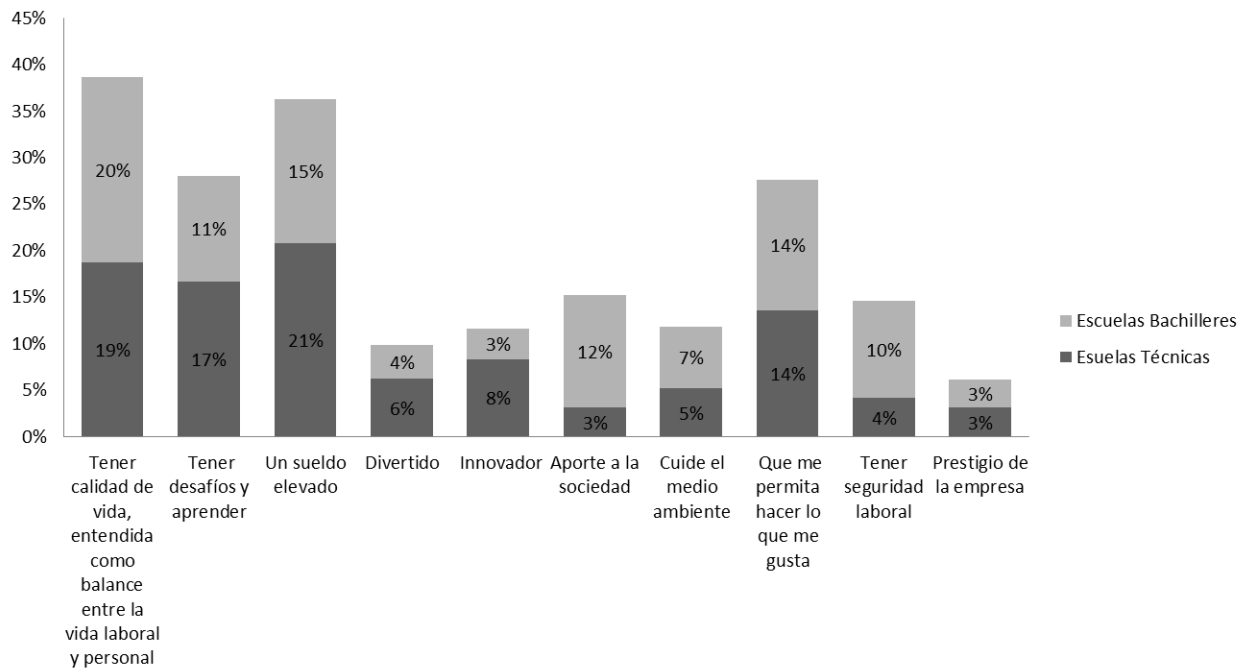


Gráfico 23: Las cualidades más buscadas por los jóvenes Y en el trabajo diferenciado entre estudiantes de escuelas técnicas y bachilleres.

Justamente, la diferencia de respuestas entre estudiantes de escuelas técnicas y bachilleres resulta un punto importante a destacar ya que posiblemente sea esta la categoría que obtuvo respuestas menos homogéneas, donde los estudiantes de formación bachiller le han otorgado a esta categoría el triple de votos (12% a 3%). Incluso el 12% de los jóvenes de escuelas comerciales, han valorado a esta característica como la más importante de sus futuros empleos.

Es posible, de este modo correlacionar los resultados de los estudiantes técnicos, que no sólo le han restado importancia al aporte a la sociedad, sino que además han valorado más el “sueldo elevado” que sus pares de colegios bachilleres.

Esto último puede ser interpretado como un descontento de los estudiantes de formación técnica con la carrera elegida como así también con los motivos por los cuales posiblemente hayan escogido este camino. Esto puede ser con la percepción

de que estas carreras pueden obtener mejor remuneración que otras, o bien por indicación de sus padres. No es objeto de este trabajo profundizar sobre los por qué estos chicos han tomado la decisión de estudiar en colegios técnicos, lo que si resulta evidente es que manifiestan cierta discrepancia con otros jóvenes de la misma generación, que sugieren cierta disconformidad con lo que hacen actualmente.

Al comparar los resultados obtenidos con el grupo de jóvenes Y que se encuentran trabajando en la industria, surge una importante diferencia, ya que estos han valorado al aporte a la sociedad en un 1%. donde sólo unos pocos encuestados han optado por el aporte a la sociedad, valorándola en todos los casos como lo más importante.

Esta es una de las pocas categorías donde existe una importante diferencia entre ambos grupos de jóvenes Y, donde a su vez, dentro de los estudiantes de secundaria, también se evidenció una importante diferencia entre las respuestas de cada grupo.

Del mismo modo, al comparar estos resultados con los obtenidos en la generación X y baby boomers, existe una diferencia notoria, ya que en esta categoría, al igual de lo que ocurría con el cuidado del medio ambiente, obtuvo un resultado de 0% de los votos.

Una de las últimas categorías a analizar es la de “*innovación*” donde en promedio, los jóvenes, han valorado a este aspecto del empleo con un 4% del total de votos, donde el 29% de quienes la eligieron la seleccionaron como la más importante de encontrar en un empleo.

Resulta importante distinguir a los estudiantes de escuelas técnicas que han elegido a esta característica en un 8% contra un 3% de aquellos alumnos de formación bachiller dada la diferencia importante entre ambos grupos.

Esto pudiera ser previsible, dado que quienes están más en contacto con la tecnología, buscan más esta característica en su empleo en comparación con quienes no tienen relación directa con la tecnología.

Sin embargo, debe aclararse que el concepto de innovación en la presente encuesta no está precisamente relacionado con la evolución tecnológica, sino que se refiere a todo aquello que inspire una nueva forma de hacer las cosas, un cambio de paradigma. Es posible que este término se confunda y que no todos los jóvenes hayan respondido a esta categoría en la forma esperada.

De este modo, puede observarse como los Y de a poco comienzan a valorar algunas características que no eran valoradas por otras generaciones, tal es así, que el porcentaje obtenido por la generación X y Baby boomer es de apenas 1%, donde todos los votos fueron para valorarla como el tercer aspecto más esperado de un empleo.

Por último, empatado con innovación, se encuentra un trabajo “divertido” con un total de 4% de los votos, donde la diferencia entre las escuelas técnicas y bachilleres es de 2%, siendo 6% para el grupo de formación técnica y 4% para el grupo restante donde en promedio, el 37% de todos los jóvenes Y lo valoró como lo más importante entre las tres cualidades que su empleo ideal debiera tener.

Un punto de análisis muy interesante, es que los jóvenes Y que están trabajando en la industria como operadores, han elegido a la diversión en 1% al igual que lo hicieran los X y Babys.

Esto podría indicar, en cierta forma, una desmotivación de estos jóvenes que ya conocen el mercado laboral y donde posiblemente este, no les brinde lo que ellos esperaban.

Otro punto muy importante, es que casi todos los votos que se han obtenido dentro de esta categoría por parte de los jóvenes Y que ya están trabajando, son de aquellos cuyo nivel de formación es terciario o universitario.

Todos aquellos, que por ejemplo, no han concluido el secundario, no han valorado a esta característica.

Esto podría indicar que, dado a las menores oportunidades que este grupo de jóvenes tienen, poseen una línea de pretensiones más bajas que sus pares con mayores oportunidades en el mundo laboral. Dicho de otro modo, les gustaría un trabajo mejor, pero la necesidad de cuidar su actual empleo hace que solo se enfoquen en su actual trabajo dejando las aspiraciones de lado.

Para el caso de las generaciones X y Baby boomers, en ningún caso se ha valorado a la diversión como lo primero o segundo mas importante. En todos los casos el voto fue por la tercera característica más importante.

### **¿Cómo afectan las características del trabajo en el sector industrial?**

En las mismas encuestas que se han desarrollado a alumnos del último año del colegio secundario, se realizaron algunas preguntas tendientes a evaluar si las características propias del trabajo operativo en el sector industrial representa o no un problema para esta nueva generación de jóvenes.

La primera pregunta que se les realizó se centró en el uso de las redes sociales, tales como Facebook, Twiter, o servicios de mensajería instantánea como Whatsapp o skype. Concretamente, se les consultó como valorarían ellos si en su empleo no pudieran usar estas redes durante toda su jornada laboral.



El 54% de los jóvenes manifestó que le resulta indistinto esta prohibición, es decir, no le afectaría en absoluto la elección o permanencia en un empleo por no poder usar las redes sociales en si horario de trabajo.

Un 27% de los encuestados manifestó que aceptaría sólo si el trabajo es bien pago, en tanto que otro 17% señaló que aceptaría en el caso que sea bien pago, pero ciertamente lo haría sólo en forma temporaria, hasta que encuentre un mejor empleo. Solo un 1% señalo que no aceptaría la posición en modo alguno.

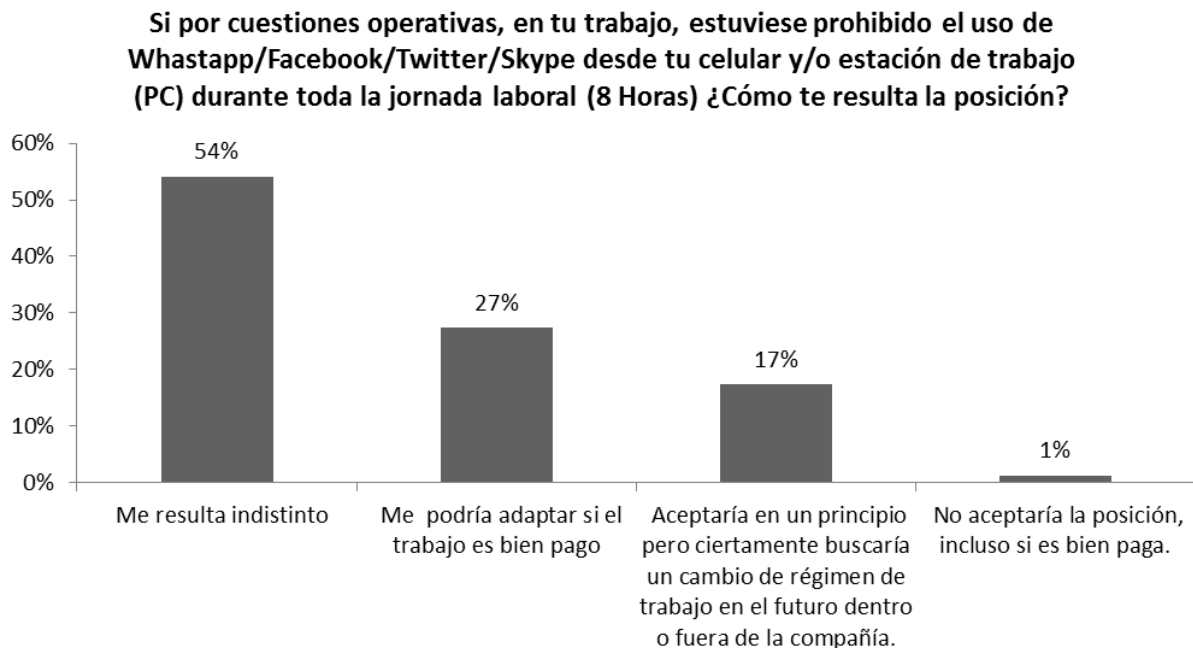


Gráfico 24: Cantidad de jóvenes que no estarían dispuestos a discontinuar el uso de sus redes sociales durante la jornada laboral.

Aquí, es importante destacar que existe una diferencia muy marcada entre los resultados obtenidos en escuelas técnicas y bachilleres. En las primeras, el porcentaje de aceptación a esta normativa es del 73% de los encuestados y sólo el 15% manifestó que aceptaría en el caso de contar con una buena remuneración.

En el segundo caso, es decir en los bachilleres, el 43% de los jóvenes manifestó no molestarle esta prohibición, en tanto que el 31% de los jóvenes Y estaría dispuesto a aceptarla, sólo si el sueldo es elevado. Esto implica, que paradójicamente, existe una mayor aceptación al no uso de la tecnología dentro de las escuelas técnicas que en aquellas de formación bachiller.

El porcentaje de rechazo a la prohibición de las redes sociales y los dispositivos móviles en el lugar de trabajo es similar en ambos grupos, esto es entre 1 y 2 puntos porcentuales respectivamente.

Asimismo, el número de jóvenes que aceptaría la posición sólo por un tiempo, incluso cuando el trabajo es bien pago, es el doble en aquellos estudiantes de colegios comerciales que sus pares técnicos. Los números oscilan entre un 20% y 9% respectivamente.

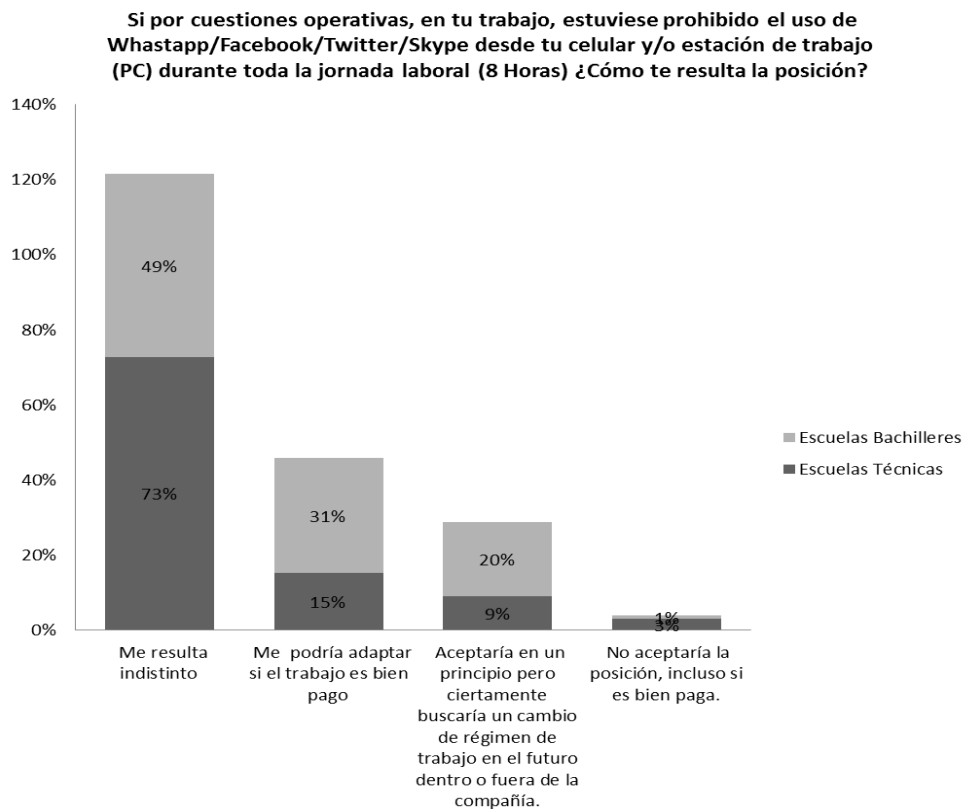


Gráfico 25: Cantidad de jóvenes que no estarían dispuestos a discontinuar el uso de sus redes sociales durante la jornada laboral, discriminados entre escuelas técnicas y comerciales

**Si por cuestiones operativas, en tu trabajo, estuviese prohibido el uso de Whastapp/Facebook/Twitter/Skype desde tu celular y/o estación de trabajo (PC) durante toda la jornada laboral (8 Horas)  
¿Cómo te resulta la posición?**

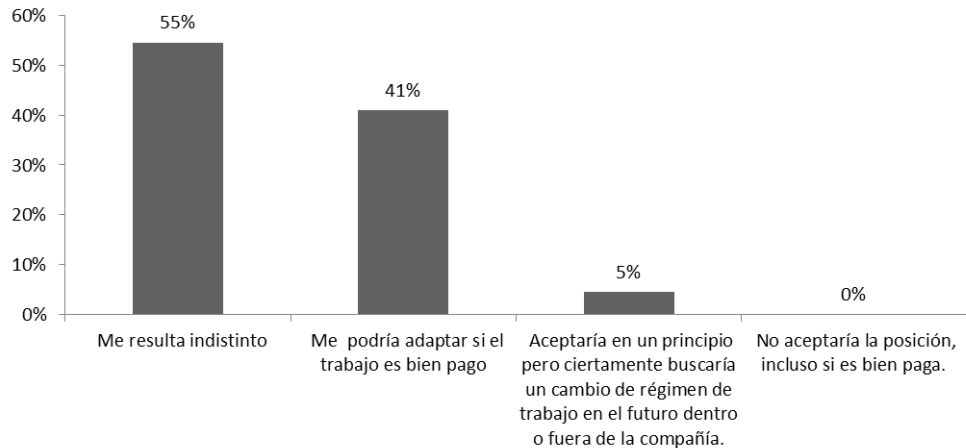


Gráfico 26: Cantidad de jóvenes que ya se encuentran trabajando en el sector industrial que no estarían dispuestos a discontinuar el uso de sus redes sociales durante la jornada laboral, discriminados entre escuelas técnicas y comerciales

En el caso de jóvenes que ya se encuentran trabajando en el sector industrial, los resultados están alineados con el promedio de jóvenes que aún están estudiando. La diferencia en este caso, es que un 41% aceptaría la posición solo si el salario es elevado y un 5% fue más determinante al manifestar que solo aceptaría la posición por un periodo corto de tiempo y nadie rechazaría este empleo, al menos por este motivo.

Por otro lado, se les consultó a los jóvenes estudiantes como valoran la prohibición de uso de piercing, aros y pulseras en el lugar de trabajo por cuestiones de seguridad.

En términos generales, el 66% de los jóvenes manifestó resultarle completamente indistinto esta normativa, el 17% indicó que solo aceptaría en el caso de que el trabajo sea muy bien pago, en tanto que un 15% señaló que aceptaría en el caso de que el

empleo tenga una buena remuneración aunque indicó que lo haría por poco tiempo dado que trataría de buscar otro empleo.

Por último, el 3% de los encuestados manifestó que de ninguna manera aceptaría un trabajo que contemple esta prohibición.

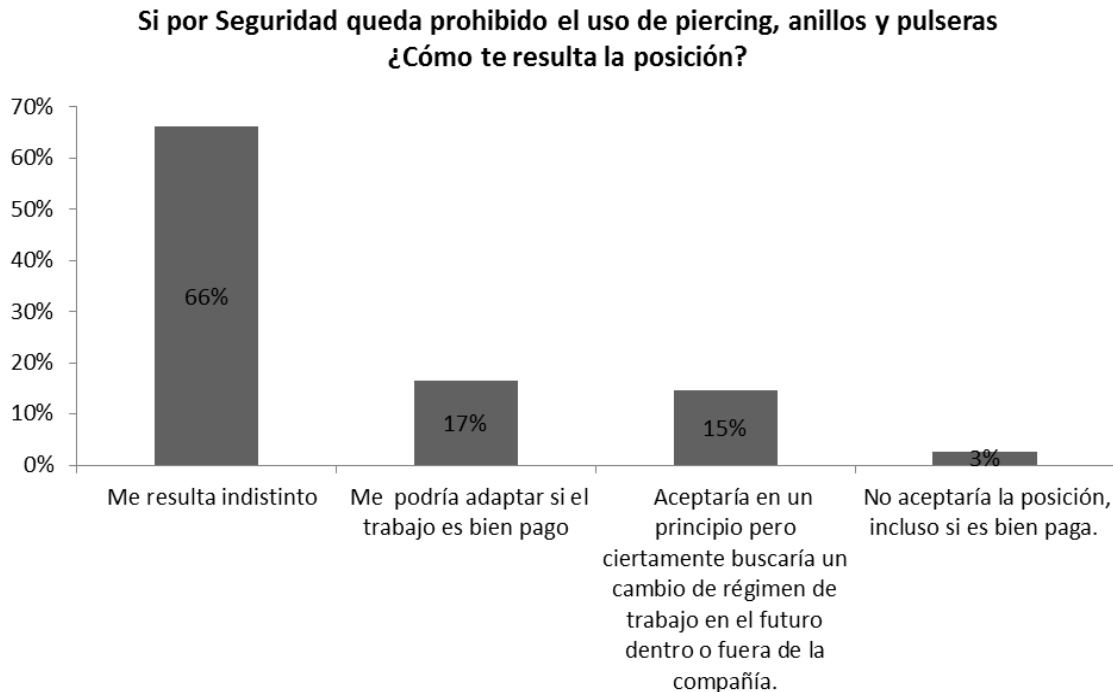


Gráfico 27: Cantidad de jóvenes que no estarían dispuestos a discontinuar el uso piercings, pulseras o anillos durante la jornada laboral.

Nuevamente en este caso, existe una marcada diferencia entre el porcentaje de aceptación que encuentre esta restricción, entre los estudiantes de colegios técnicos, donde este porcentaje llega al 81% y los jóvenes que están terminando sus estudios en colegios bachilleres, donde la aceptación baja al 63%.

Lo mismo ocurre con quienes aceptarían solo si el trabajo es bien pago. Solo el 3% de los estudiantes técnicos eligió esta opción contra un 20% de los bachilleres.

En el único caso donde la cantidad de respuestas negativas de los jóvenes de colegios técnicos supera a las escuelas comerciales es en la última opción, es decir, no aceptarían de ninguna manera esta prohibición el 6% de los jóvenes Y de formación técnica contra solo un 2% de formación bachiller.

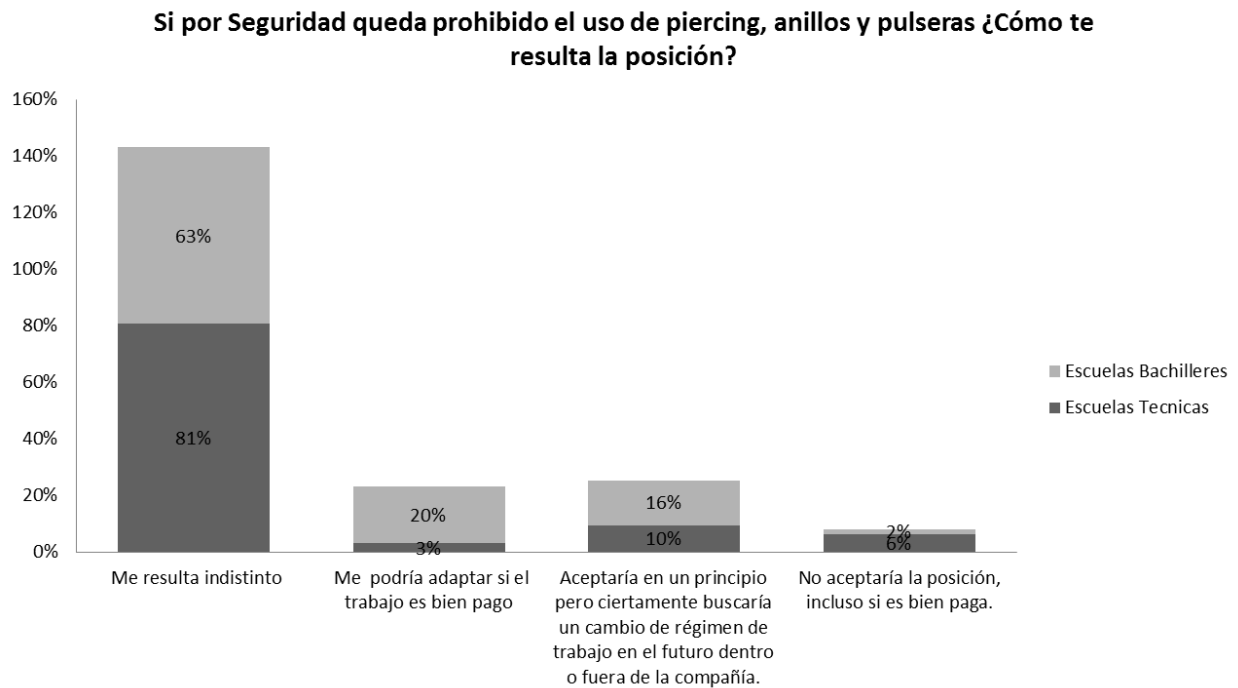


Gráfico 28: Cantidad de jóvenes que no estarían dispuestos a discontinuar el uso piercings, pulseras o anillos durante la jornada laboral diferenciados en escuelas técnicas y comerciales

De igual modo, puede observarse que en el grupo de jóvenes Y que ya se encuentran trabajando dentro del sector industrial, el porcentaje de aceptación a la restricción de uso de piercings pulseras y anillos es incluso mayor alcanzando 77% de los encuestados y un 23% optó por aceptar la posición si esta es bien paga, en tanto que nadie optó las dos opciones restantes.

Esto evidencia que en términos generales, el uso de piercings o anillos no es algo tan relevante para los jóvenes como podría haberse supuesto dada el importante uso que tienen estos elementos en los más jóvenes de nuestro país.

Si bien es cierto que dentro de algunos grupos de jóvenes, como es el caso de los estudiantes de escuelas bachilleres, existe casi un 40% que aceptaría solo si la remuneración es elevada, también es correcto afirmar, que no representa un problema tener que dejar de usarlos.

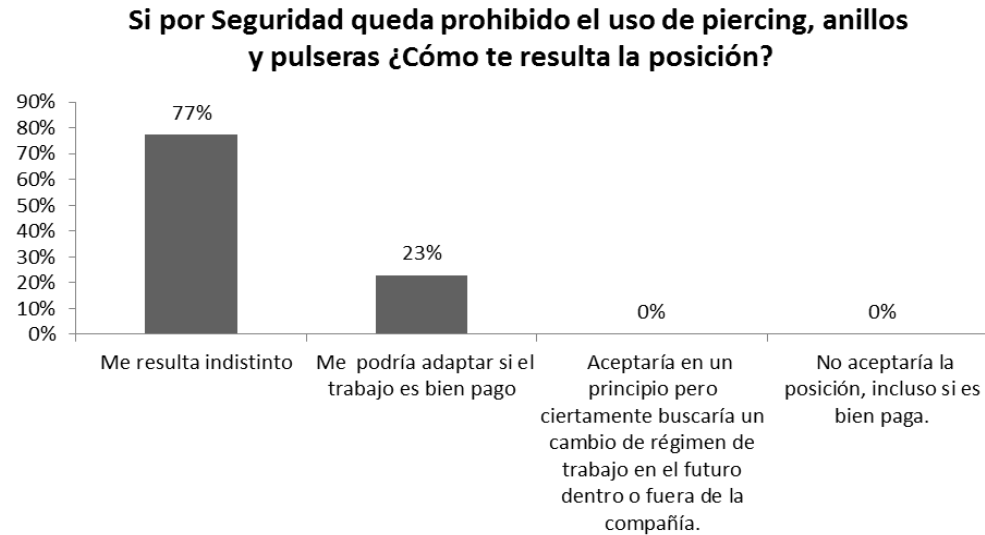


Gráfico 29: Cantidad de jóvenes que ya están trabajando en el sector industrial no estarían dispuestos a discontinuar el uso piercings, pulseras o anillos durante la jornada laboral

Continuando con la encuesta, se les consultó a los jóvenes Y cómo valoran el hecho de tener que trabajar en turnos rotativos, donde en muchos casos, implica trabajar los fines de semana con francos durante los días hábiles.

Los resultados obtenidos llaman mucho la atención, ya que esta ha sido la pregunta que mayor cantidad de respuestas negativas ha recibido.

El 9% del total de los encuestados señaló que le resulta indistinto tener que trabajar en horarios rotativos, en tanto que el 46% señaló que se adaptaría a esta modalidad solo si el trabajo es bien pago mientras que un 27% no permanecería por mucho tiempo en ese régimen de trabajo incluso si la remuneración es adecuada.

Por último, el 18% del total de los jóvenes, manifestó que no aceptaría trabajar bajo un régimen de horarios rotativos bajo ninguna circunstancia.

### ¿ Que harías si la posición de trabajo requiere horarios rotativos?

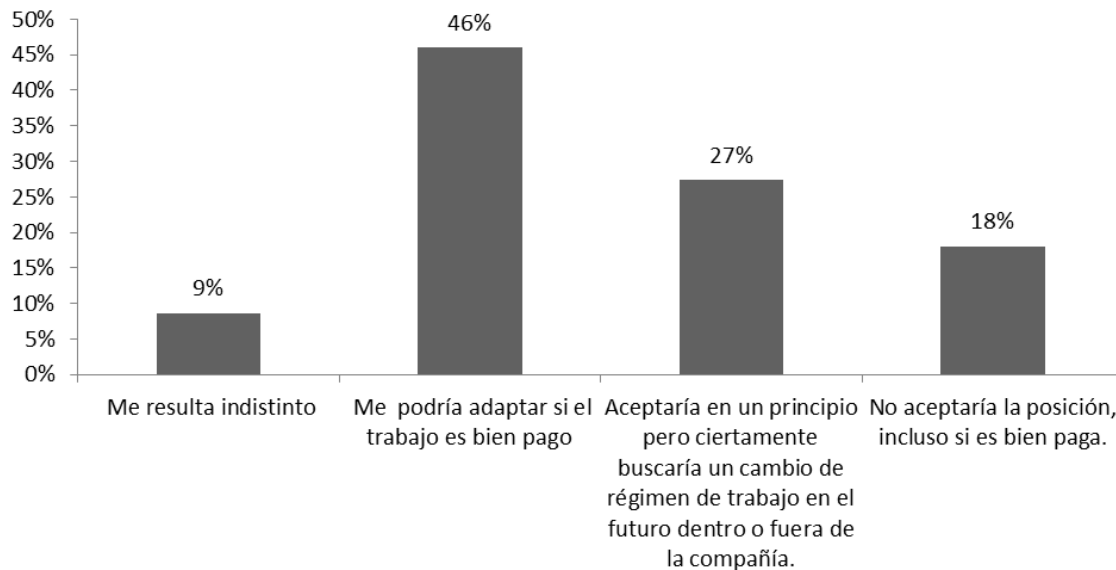


Gráfico 30: Cantidad de jóvenes de escuelas técnicas y de bachilleres que no estarían dispuestos a trabajar en horarios rotativos.

Estos datos resultan aún más interesantes si los datos obtenidos se analizan por separado, diferenciando escuelas técnicas y bachilleres.

Los estudiantes de escuelas bachilleres son mucho más proclives a rechazar un trabajo que implique horarios rotativos que aquellos jóvenes de formación técnica. El porcentaje de aceptación a esta modalidad de trabajo obtuvo un 8% para los estudiantes de bachilleres y un 13% para los estudiantes técnicos.

Asimismo, los estudiantes de escuelas normales se inclinan más a aceptar este tipo de trabajo, sólo si tiene una muy buena remuneración. La diferencia se da de 48% a 37% para los estudiantes técnicos.

La cantidad de encuestados de escuelas técnicas que aceptarían el empleo, pero solo por un periodo de tiempo, incluso siendo bien pago, es muy elevado ya que alcanza el 33% de los jóvenes, en tanto que para sus pares de escuelas comerciales, este número baja a un 26%, aunque continua siendo un valor muy elevado.

Por último, se evidencia un número prácticamente idéntico de jóvenes que rechazarían la posición incluso si esta es bien paga. La diferencia entre ambos grupos es de solo 1 punto porcentual.

### ¿ Que harías si la posición de trabajo requiere horarios rotativos?

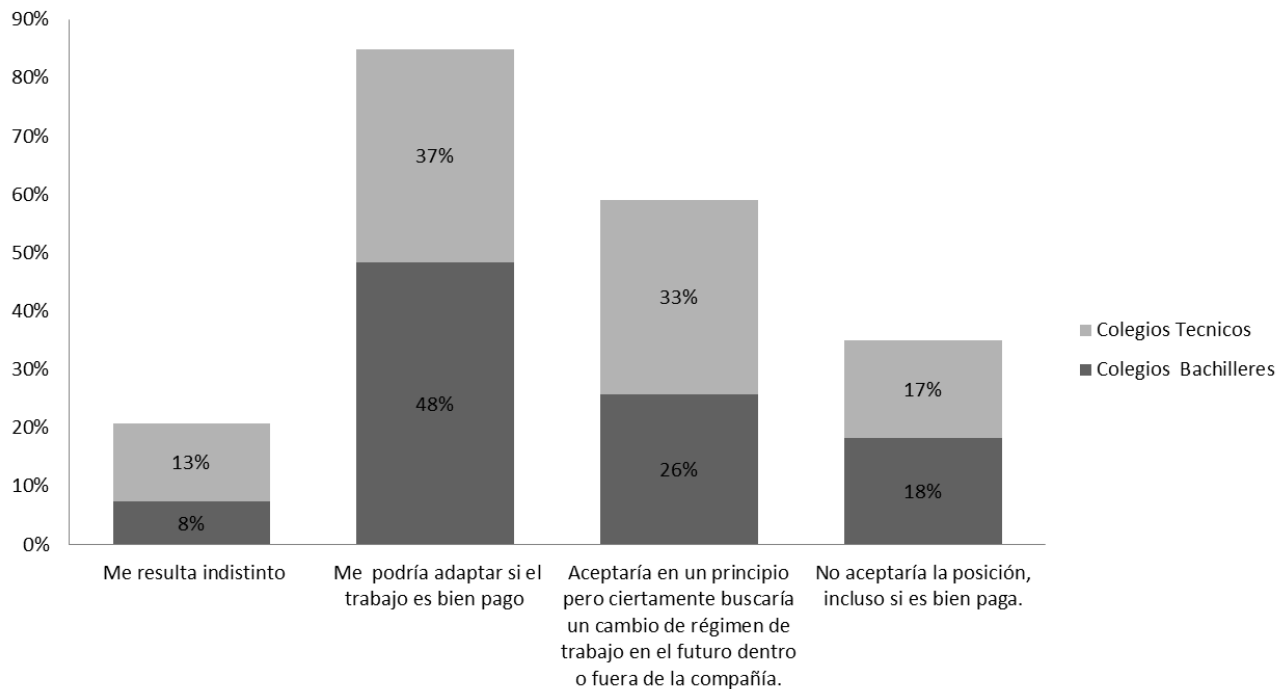


Gráfico 31: Cantidad de jóvenes de escuelas técnicas y de bachilleres que no estarían dispuestos a trabajar en horarios rotativos.

Estos resultados son muy preocupantes ya que el 91% del total de encuestados, manifestó que no aceptaría trabajar con horarios rotativos, o bien lo haría con condiciones muy atractivas como por ejemplo alta remuneración. Un tercio del total,



incluso con estos atractivos, declara que solo aceptarían esta forma de trabajo en forma temporal.

Si se compara este resultado con el grupo de jóvenes Y que ya se encuentra trabajando, los números son muy similares, aunque el nivel de aceptación es incluso menor. Un 5% de los encuestados manifestó resultarle indistinto tener que trabajar en horarios rotativos, feriados y fines de semana..

El 55% opinó que aceptaría si el sueldo es elevado y un 27% manifestó no aceptar el empleo en absoluto.

En este grupo de jóvenes estos resultados son extremadamente interesantes de analizar, ya que en todos los casos, las encuestas fueron realizadas a empresas de consumo masivo donde, casualmente, se trabaja con horarios rotativos. El régimen no es el mismo en cada una de las empresas, es decir, en algunos casos trabajan en turno tipo americano 4x4, en otros 7x2 o 6x2, pero todos están bajo condiciones de trabajo idénticos a la de la consulta de la encuesta.

Esto necesariamente implica, que en algún momento estos jóvenes han aceptado este modo de trabajo, posiblemente por necesidades económicas, aunque, evidentemente, al responder evidencian no estar del todo conforme con esta modalidad.

De aquí podría desprenderse que en el momento que reciban una mejor oferta, estos jóvenes podrían renunciar a su actual empleo con los problemas que esto le trae a la empresa.

Dicho de otra forma, el salario elevado o al menos levemente por encima de la media de mercado, ayuda a “retener” a la fuerza de trabajo, pero en el momento que las condiciones coyunturales cambien y permitan mantener costos operativos más bajos, esto impactará notablemente en la rotación de los más jóvenes de la planta.

**Si la posición de trabajo requiere horarios rotativos siendo obligatorio trabajar durante tres fines de semana al mes (solo uno libre):**

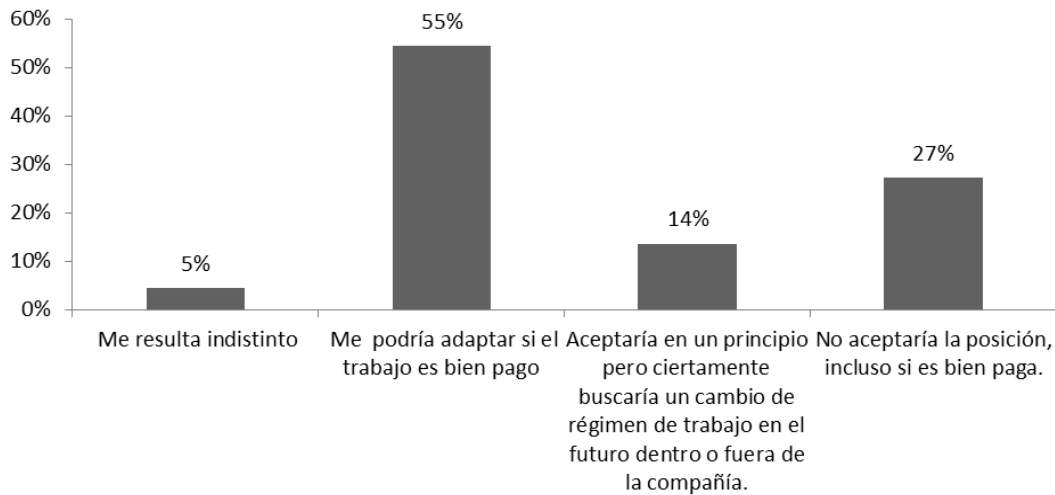


Gráfico 32: Cantidad de jóvenes que ya se encuentran trabajando en el sector industrial que no estarían dispuestos a trabajar en horarios rotativos.

Debe tenerse en cuenta que la industria trabaja, en la mayoría de los casos, en forma continua, existen incluso, algunos procesos donde no es posible detener la producción por su carácter físico o químico, lo que sí o sí requiere de personal las 24 horas del día y los 365 días del año. Esto implica, que este modo de trabajo no puede ser modificado bajo ninguna circunstancia, como por ejemplo, si se podría flexibilizar el uso de celulares o piercings y anillos.

De este modo, se percibe que el sector industrial en su conjunto esta frente a un importantísimo desafío, que consiste en poder atraer talento sorteando esta severa limitación.

Siguiendo con el análisis de las respuestas que los jóvenes Y brindaron en las encuestas, existe otro punto interesante y es como ellos valoran la capacitación y el entrenamiento por parte de la empresa en la que estén trabajando.

Un 20% manifestó que le resulta muy atractivo porque le ayudaría a crecer dentro de la organización y/o asegurar su empleo, es decir evitar la pérdida del mismo por no estar debidamente actualizado o no saber realizar una tarea correctamente.

Ahora, al observar otras respuestas un 47% afirmó que le resulta muy importante el entrenamiento que le brinde la empresa, ya que le ayuda a realizar mejor su tarea. Es decir, que la importancia que le otorgan al entrenamiento, no se debe al temor de perder su empleo o incluso de crecer jerárquicamente, sino simplemente saber, aprender y desempeñarse correctamente.

Esto da indicio del desinterés creciente en los jóvenes en las estructuras clásicas del tipo verticalista, muy importante para los Baby Boomers y en menor medida, importante para los pertenecientes a la generación X.

Otra curiosidad surge al observar que el 30% del total de los encuestados, marcó la importancia del entrenamiento como algo crítico, pero no ya para su labor dentro de la empresa, sino porque le permitiría mantenerse actualizado y así mejorar sus chances de entrar a otro empleo mejor.

Es así, como casi un tercio de los encuestados, mira su propio desarrollo como su seguro de desempleo más apreciado. Este concepto guarda relación directa con el concepto de *empleabilidad* que se mencionaba en el marco teórico de este documento. Esto es, los jóvenes Y buscan asegurarse su futuro laboral, tienen temor de que les ocurra lo mismo que a sus padres o abuelos, que por diversas razones eran desvinculados de las empresas donde habían trabajado por años y al momento de querer re-integrarse al mercado laboral, no lo pudieron hacer, al menos con un empleo con los mismos beneficios al que tenían, dado que no estaban actualizados.

El mercado pedía competencias que ellos no tenían. Es por ello, que los jóvenes Y le dan mucha importancia a la capacitación (solo un 3% indicó que le resulta indistinto).

Notar que en total, el 77% de los encuestados ha respondido como cree que el entrenamiento dentro de la empresa, los beneficiaría sin que eso implique en una promoción para ocupar una posición más elevada.

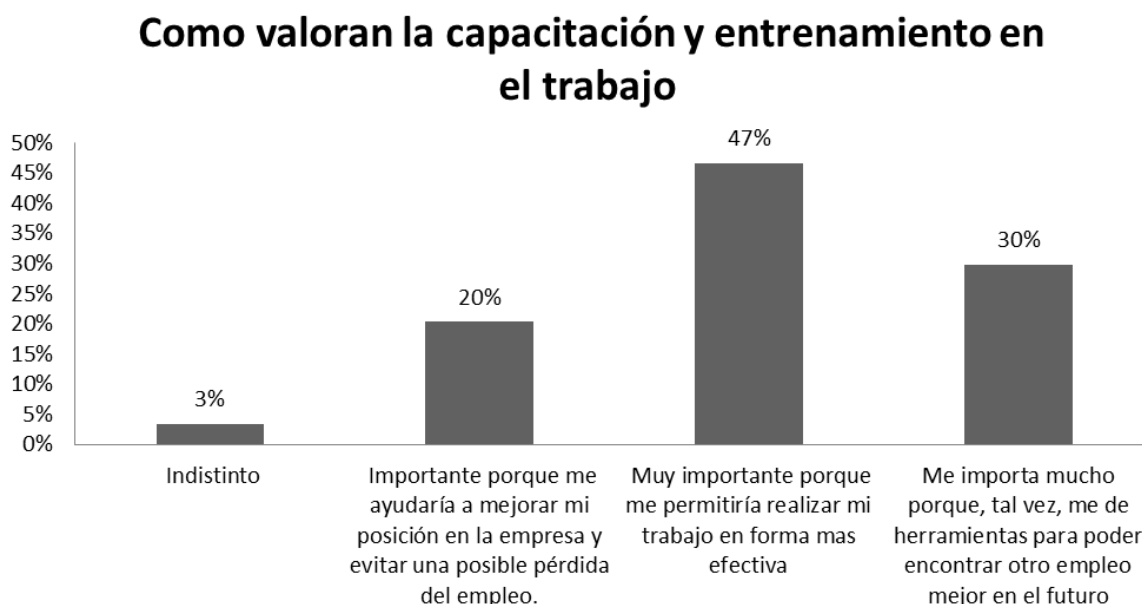


Gráfico 33: Como valoran los jóvenes de la generación Y la capacitación y el entrenamiento en el trabajo.

Si ahora se analizan las respuestas por separado, de los jóvenes que cursan sus estudios medios en colegios técnicos y comerciales surgen algunas curiosidades.

Entre los jóvenes de formación técnica, ninguno respondió que la capacitación y el entrenamiento les resulten indistintos con el 4% de quienes eligieron esta opción entre sus pares de colegios bachilleres.

### ¿Como valoras la capacitación y entrenamiento en el trabajo

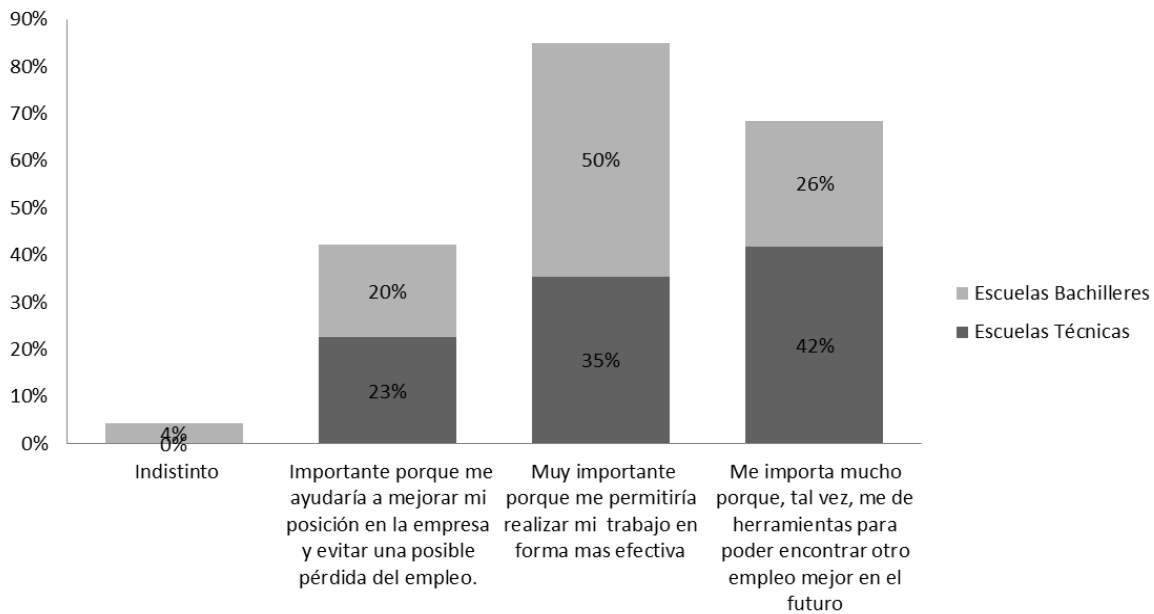


Gráfico 34: Como valoran los jóvenes de la generación Y la capacitación y el entrenamiento en el trabajo, divididos entre jóvenes de escuelas técnicas y bachilleres.

Otro punto muy importante a analizar aquí es que el 42% de los técnicos manifestaron que consideran al entrenamiento que les brinda la compañía, como un factor muy importante porque, tal vez le permitiría encontrar un mejor empleo en el futuro, contra un 26% de quienes están finalizando el bachiller.

Esto puede resultar ser lógico, ya que quienes trabajan en áreas técnicas son muy dependientes de la tecnología y de sus permanentes cambios, por lo que requieren si o si una actualización permanente para continuar siendo competitivos en el mercado laboral.

Asimismo, notar que aproximadamente el 70 y 77% de los encuestados en las escuelas técnicas y bachilleres han seleccionado la tercera o cuarta opción, es decir, consideran que el entrenamiento es importante, ya sea para desempeñarse

correctamente en su puesto de trabajo o bien porque le permitiría encontrar un mejor empleo. La tendencia de la empleabilidad está muy marcada en ambos grupos, como así también la falta de atractivo de las estructuras verticalistas y jerárquicas.

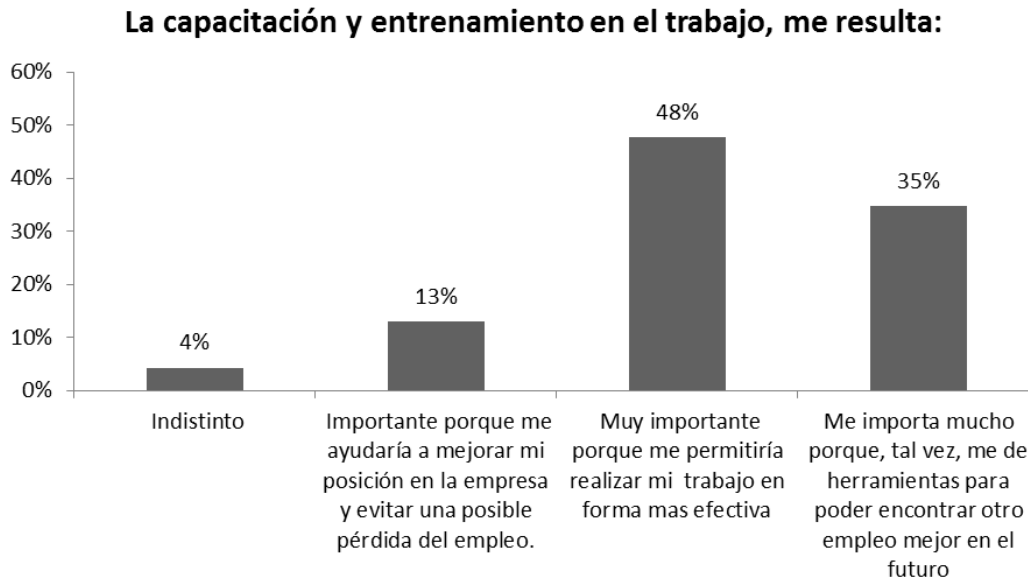


Gráfico 35: Como valoran los jóvenes Y, que ya se encuentran trabajando en el sector industrial, la capacitación y el entrenamiento en el trabajo.

Tal como puede observarse en la gráfica arriba, se tienen números muy parecidos al analizar a los jóvenes Y que ya se encuentran trabajando dentro del sector industrial.

El número de encuestados al cual le resulta indistinto el entrenamiento, es del 4%. En el mismo sentido un 48% manifestó que le resulta importante para continuar aprendiendo y un 35% considera que la capacitación que le brinda la compañía podría transformarse en una herramienta para obtener un mejor empleo en el futuro.

De este modo, un 83% del total de encuestados, indica que el entrenamiento es importante para crecer y desempeñarse mejor, pero no necesariamente para crecer jerárquicamente en la organización.

Este es un aspecto importantísimo, ya que, como se ha observado en las diferentes entrevistas y en la propia encuesta, los jóvenes Y desconocen y por momentos ignoran la estructura jerárquica con la cual se construyen las organizaciones. Por primera vez, crecimiento no viene de la mano de ascenso, algo que demuestra un giro de 180° con la generación baby boomer.

Tal como se muestra en el gráfico de abajo, al realizar la misma pregunta a un grupo de personas que superan los 45 años, el resultado marca una tendencia muy diferente, donde el 72% manifestó que considera que el entrenamiento es muy importante para mejorar su posición en la empresa e incluso evitar una posible pérdida de empleo.

Un 17% manifestó que el entrenamiento es bueno para desarrollar mejor su trabajo, en tanto que un 9% considera que puede convertir a las capacitaciones recibidas en una importante herramienta para poder encontrar un mejor empleo.

De este modo, un total de 26%, ve al desarrollo como algo importante en sí mismo y un 72% lo liga directamente al crecimiento vertical en la organización evidenciando claramente el cambio de paradigma que existe con la generación Y.

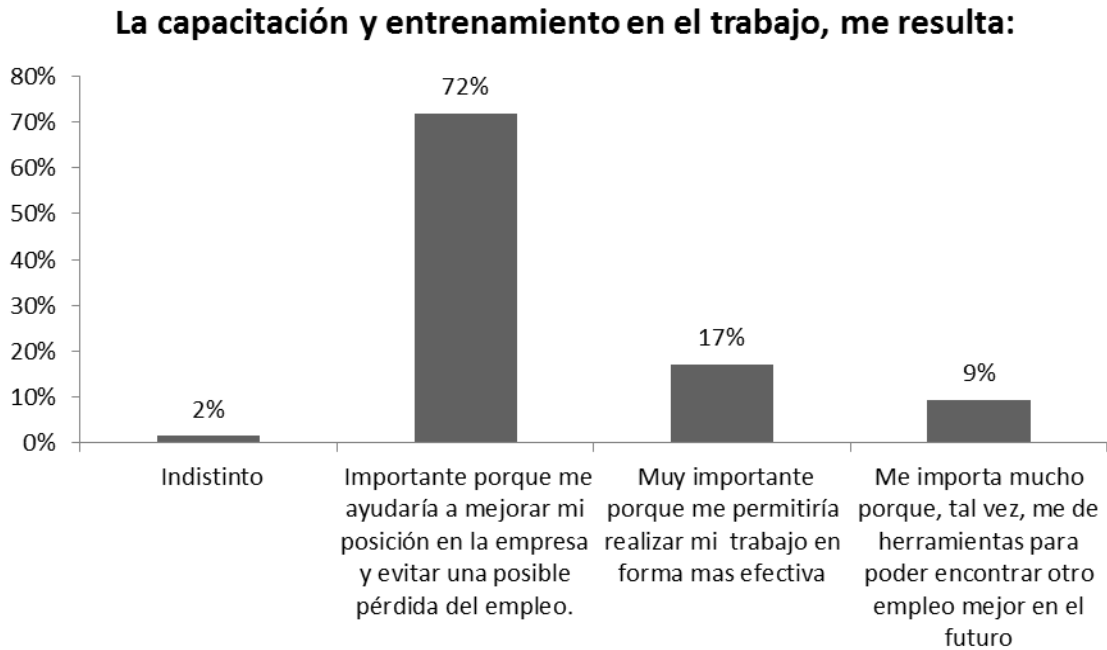


Gráfico 36: Como valoran la generación X y Baby Boomer la capacitación y el entrenamiento en el trabajo.

## Comportamiento de los jóvenes Y

Siguiendo con las encuestas se les consultó a los jóvenes que están próximos a ingresar al mercado laboral, cómo ellos se comunicarían con un colega o superior por temas que no sean urgentes.



**Si tienes que hablar con alguien sobre algún tema laboral que no sea una urgencia,  
¿Qué prefieres?**

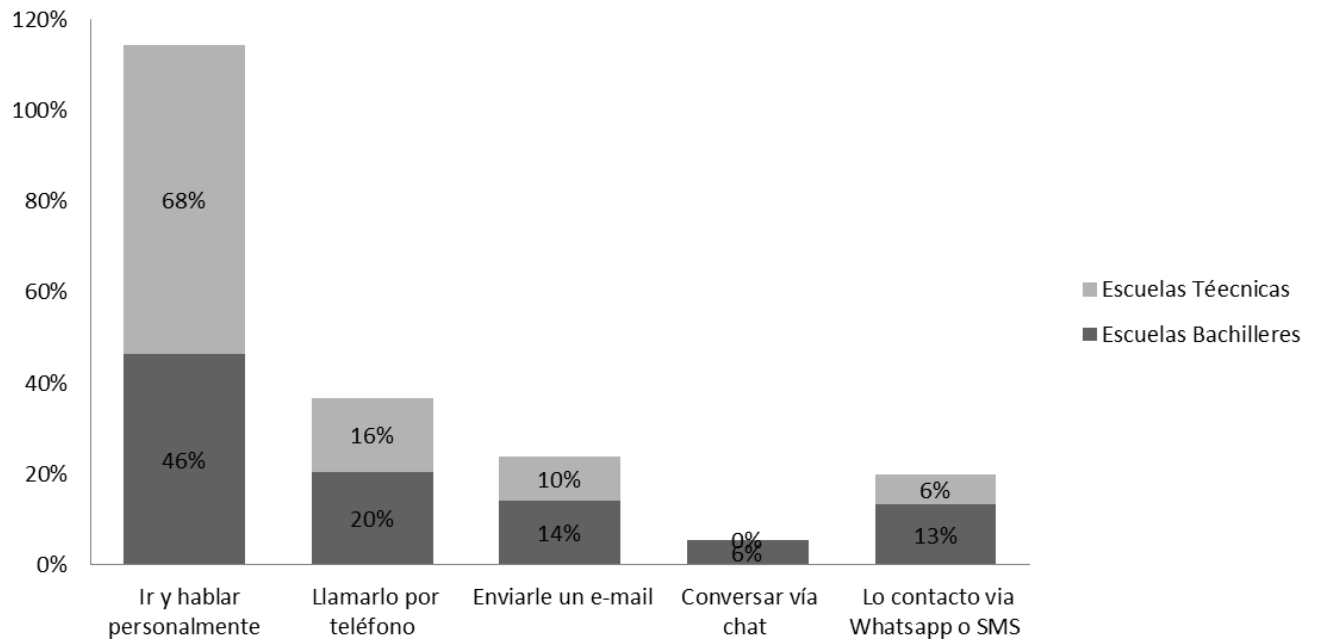


Gráfico 37: Que medio de comunicación prefieren los jóvenes Y

Como se puede apreciar en el gráfico, aun una amplia mayoría prefiere la comunicación cara a cara, es decir, una charla directa, en lugar de utilizar cualquier medio electrónico, como puede ser un chat, un SMS o incluso un Whatsapp.

Los porcentajes de jóvenes que han elegido cada una de las respuestas posibles, son muy similares entre ambos grupos, es decir, estudiantes técnicos y bachilleres.

La única curiosidad es la cantidad de estudiantes de bachilleres que escogieron la opción de enviar un mensaje de texto en lugar de hablar personalmente, ya que duplican a la cantidad de estudiantes técnicos que optarían por el mismo medio de comunicación. Este resultado es interesante en sí mismo, ya que es esperable que quienes han escogido una profesión ligada, de un modo u otro, a la tecnología, es esperable que pretendan usarla más frecuentemente que aquellos que aún no tienen una profesión definida.

Una posibilidad de esta diferencia se dé por el descontento de muchos de los jóvenes que han elegido una carrera con sólo 12 años de edad, o bien han sido inducidos por sus propios padres.

No es objeto de este trabajo realizar un análisis detallado sobre la elección de la carrera de los jóvenes Y, pero si es importante notar como hay muchas respuestas que indicarían una disconformidad con lo que han elegido.

Se remarca este dato, ya que los egresados de escuelas técnicas, son quienes podrían trabajar en el sector industrial, en áreas como mantenimiento o incluso, como operadores de producción en alguna rama de la industria que necesite este nivel de formación. Si estos jóvenes no están conformes con su elección, podría representar un problema adicional en la cantidad de talento disponible para el sector industrial.

**Si tienes que hablar con alguien sobre algún tema laboral que no sea una urgencia, ¿Qué prefieres?**

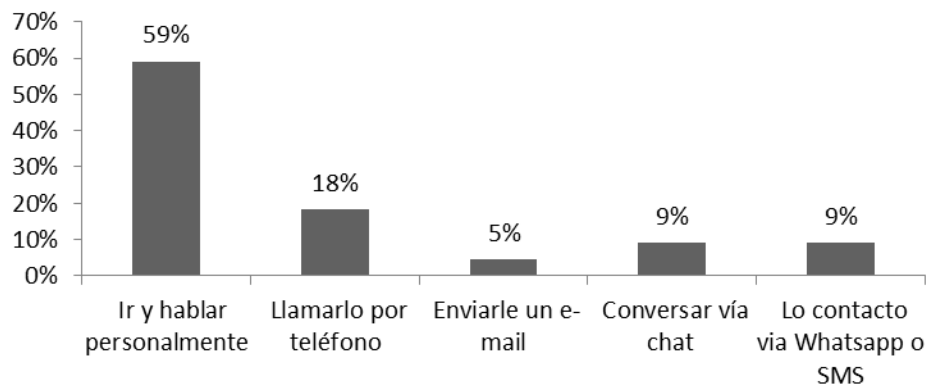


Gráfico 38: Que medio de comunicación prefieren los jóvenes Y que ya se encuentran en el mercado laboral

Al comparar los resultados de esta pregunta con los jóvenes que ya se encuentran trabajando, se observa que los resultados son muy similares a los que se obtuvieron en el grupo de estudiantes.

Un 59% aun elige ir y hablar personalmente, en tanto que un 18% prefiere usar un teléfono.

Lo llamativo, es que un 5% eligió la opción de enviar correo electrónico, un porcentaje que resulta ser tres veces más bajo que el que se obtuvo en el grupo de estudiantes. Sin embargo, debe tenerse en cuenta, que en la mayoría de los casos, los operadores que respondieron esta encuesta no cuentan con cuentas de correo electrónico corporativas. Es decir, podrán tener correo personal, pero no de la empresa en la que trabajan, algo que resulta muy normal en el caso de posiciones operativas.

Esto implica que en su día a día en el trabajo, no usan en absoluto el correo electrónico y la única forma real de comunicarse a través de algún interno o yendo físicamente al lugar donde se encuentre la persona que desean contactar, tal como hacíamos todos antes de que la tecnología abriera otros caminos para comunicarse.

Por último, para finalizar la encuesta, se indagó sobre la expectativa que tienen sobre la cantidad de empleos que esperan tener en su vida profesional.

El objetivo de esta pregunta, es observar si ya existe o no, alguna idea formada con respecto al “trabajo para toda la vida”, o bien ya tienen un concepto sobre los riesgos y beneficios que implica permanecer muchos años en la misma compañía.

Los resultados obtenidos son interesantes, ya que si bien aproximadamente el 50% de los encuestados manifestó no saber cuántos empleos tendrá en su vida profesional, el otro 50% restante dio evidencia de que probablemente tengan más de un empleo.

De hecho, al analizar los datos, un 7% de los encuestados señaló que solo piensa tener un empleo a lo largo de su carrera contra un 25% que señaló cambiar entre 2 a 5 veces de trabajo.

Un punto a destacar es que, un 14% del total señaló que, espera poder trabajar por su cuenta. Este porcentaje es incluso mayor entre los estudiantes de escuelas

comerciales, donde el 17% de los encuestados señaló que espera trabajar por su cuenta contra sólo el 3% de quienes estudian en escuelas técnicas.

De este modo, estos números, demuestran que quienes están por ingresar al mercado laboral y más allá de los vaivenes que puedan tener en el futuro, ya tienen una idea clara con respecto al cambio, posiblemente como un modo de supervivencia laboral.

### ¿Cuántos trabajos esperas tener en tu vida profesional?

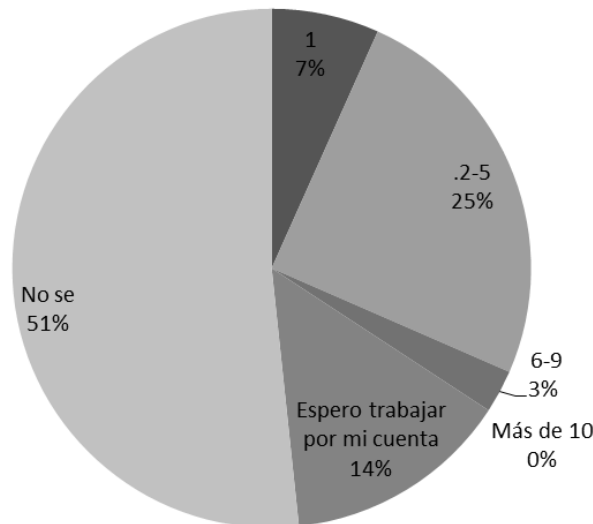


Gráfico 39: Cuántos trabajos esperan tener los jóvenes Y que están finalizando el secundario en su vida profesional

La única diferencia entre ambos grupos, está reflejada en el porcentaje de quienes desean trabajar por su cuenta. Los jóvenes de escuelas comerciales eligieron esta opción en un 17% contra solo un 3% de quienes tienen estudios técnicos. Esta diferencia resulta interesante, ya que podría esperarse que quienes tienen una

especialización, podrían, por ejemplo, independizarse más rápidamente que aquellos que tienen una formación más básica.

Sin embargo, al menos en el ámbito en el que se han realizado estas encuestas, los resultados muestran que los jóvenes de formación bachiller están más expectantes con poder trabajar por su cuenta.

### ¿Cuántos trabajos esperas tener en tu vida?

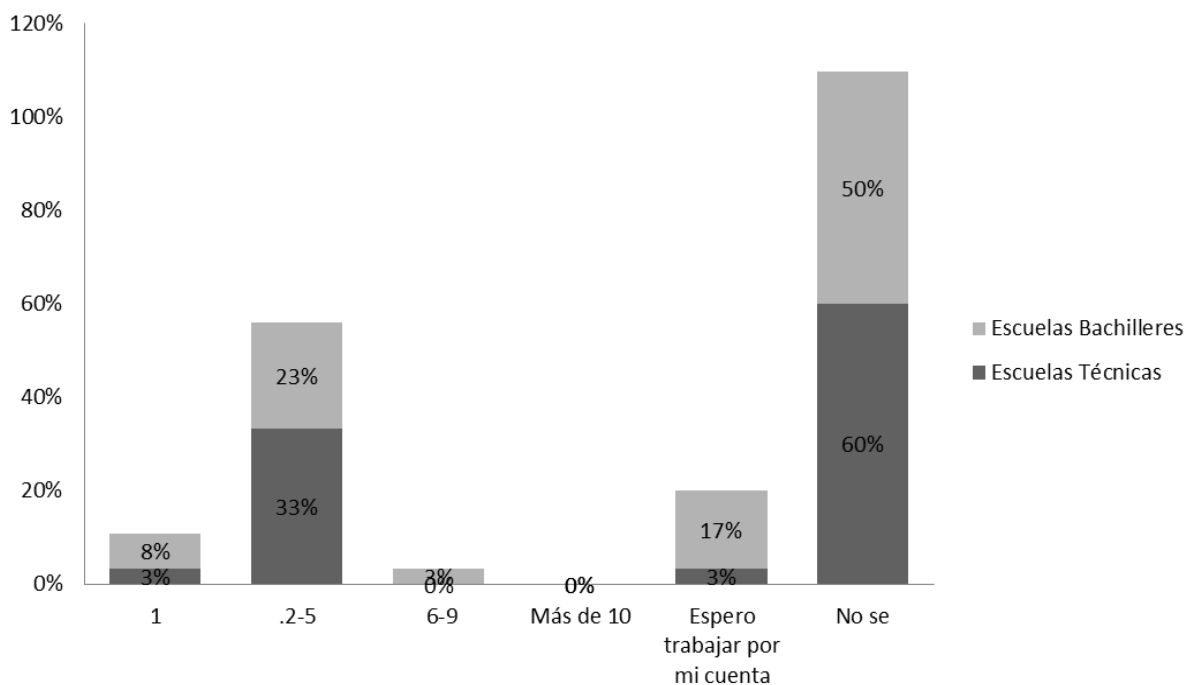


Gráfico 40: Cuántos trabajos esperas tener los jóvenes Y en su vida profesional. Diferencias entre estudiantes técnicos y bachilleres

Al realizarle la misma pregunta al grupo de jóvenes Y que ya se encuentran trabajando en el sector industrial, surgen algunas diferencias que son importantes de analizar.

El número de encuestados que no supo que responder en este punto fue un poco más bajo en este caso, alcanzando el 45% de los casos. Sin embargo, la cantidad de jóvenes que respondieron que esperan poder trabajar por su cuenta llega al 27%, un

número que es significativamente más elevado al que se obtuvo cuando se analizó a los estudiantes de secundaria.

Este resultado puede ser una tendencia que muestre que estas personas podrían no estar satisfechas con su empleo actual e incluso con lo que el mercado laboral le ofrece, es decir con el sistema de trabajo y desee un empleo con mayor libertad, ser su propio jefe. Se podría estar entonces, ante un importante indicio de un aumento significativo en los índices de rotación entre los puestos operativos, donde típicamente la rotación rondaba el 1% en promedio.

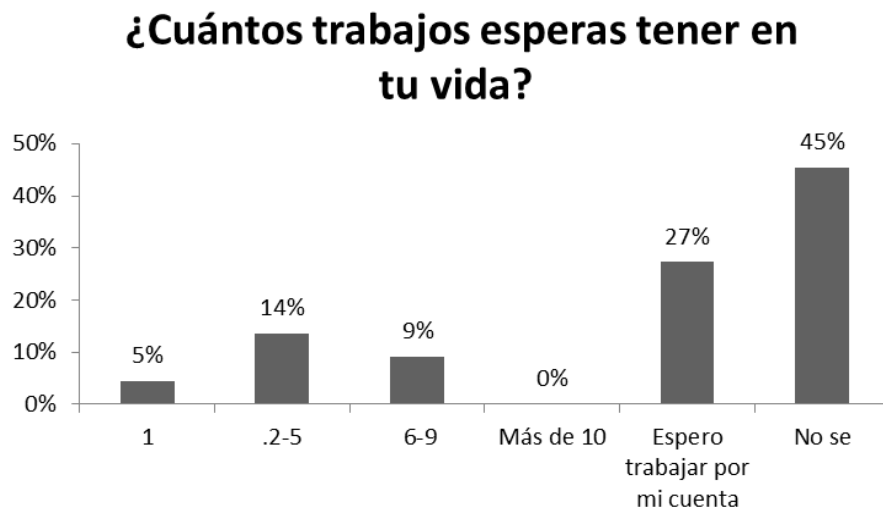


Gráfico 41: Cuantos trabajos esperan tener los jóvenes Y que ya se encuentran trabajando en el sector industrial.

Para profundizar este punto, se les consultó a este grupo específico de jóvenes Y si está pensando o no cambiar de empleo y el resultado es muy interesante ya que un 23% manifestó estar considerando el cambio de trabajo para los próximos años, en tanto que el otro 77% restante manifestó querer continuar en el actual empleo.

Debe recordarse que esta encuesta fue respondida por operadores de producción, es decir, por jóvenes Y que ya se encuentran trabajando en posiciones operativas, donde, como se mencionó en el párrafo anterior, la media de rotación de personal en

este tipo de posiciones en las plantas industriales donde se tomó la medición es del orden de 1%.

Sin embargo, tal como se aprecia en el gráfico de abajo, existe un 5% que está pensando en cambiar de empleo en solo un año y un 23% que tiene este objetivo más al mediano plazo.

Estos resultados deben encender alarmas rojas, ya que indican claramente que un nuevo dolor de cabeza está por venir para los gerentes de planta si es que no temen medidas para retener a su personal.

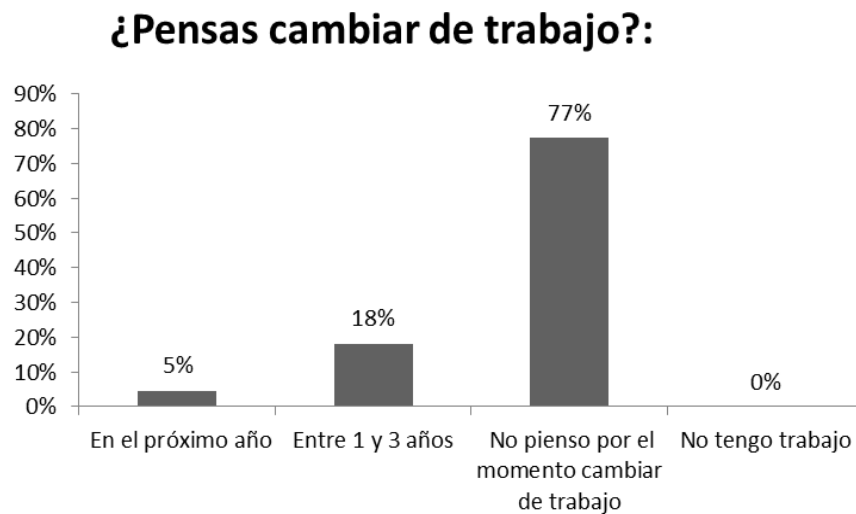


Gráfico 42: Porcentaje de personas de la generación Y que están considerando cambiar de empleo

## ¿Es la industria atractiva para los padres de la Generación Y Argentina?

Para finalizar la comparación entre la realidad Argentina y Estados Unidos, se ha establecido una serie de encuestas tanto a los jóvenes Y como a sus padres para entender qué es lo que está ocurriendo con la educación técnica como así también, entender mejor las aspiraciones de los jóvenes Y en nuestro país.

### ¿Que carrera te gustaría que sigan tus hijos?

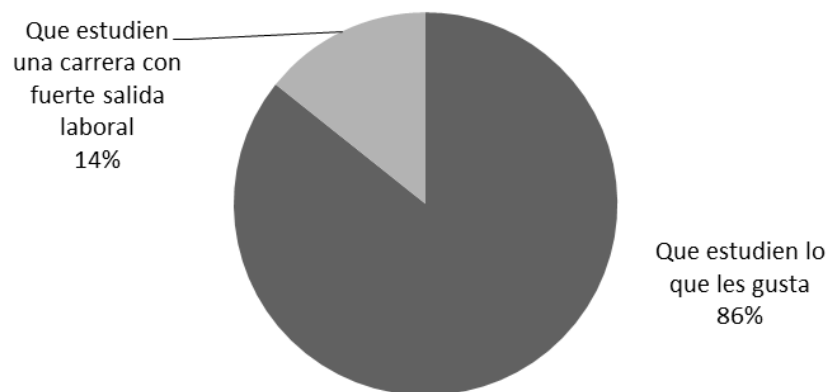


Gráfico 43: Proporción de padres que desean una carrera determinada para sus hijos.

El resultado de este encuestar a unos 218 padres, todos de clase media, fue que el 85,71% de los padres interrogados sostiene que no intervienen en la educación de sus hijos y que, por el contrario, ellos debieran seguir la carrera que les guste. El 14,29% restante, sostiene, sin embargo, que sus hijos deben poder elegir una carrera con buena salida laboral.



Ahora, cuando a estos mismos padres se les preguntó si están de acuerdo con que sus hijos concurren a una escuela técnica, sólo el 47,62% estuvo de acuerdo. El restante 52,38% manifestó su disconformidad con ello, incluso cuando había respondido que dejaría elegir a su hijo la carrera que más le gustase.

Tal vez uno de los datos más importantes obtenidos de esta encuesta, es que al consultarles sobre las condiciones de trabajo en un industria, donde normalmente deben trabajar en turnos rotativos, existen ciertas condiciones para la seguridad del trabajo como el no uso de celulares y donde en muchas ocasiones se trabaja en temperaturas extremas, un 19,05% de los padres respondió que motivarían a sus hijos a que busquen otro empleo, incluso cuando el salario sea más bajo.

El 71,43% de los padres de los jóvenes Y, se mostraron dispuestos a motivar a sus hijos a que realicen algún curso, de modo de adquirir habilidades y capacidades adicionales que les permita conseguir un empleo con mejores condiciones de trabajo.

Sólo el 9,52% de los entrevistados, manifestó que no tomaría acción alguna, dado que el empleo en el sector industrial es muy bien pago en nuestro país, por lo que difícilmente consiga un salario que equipare ese empleo.

De este modo, se observa que, si bien el porcentaje de aceptación de la escuela técnica y de la carrera industrial es superior que en Estados Unidos, la mayoría de los padres ya desaprueba la formación técnica incluso cuando afirma que no interferiría en la carrera de sus hijos. Está claro que estos padres motivan a los jóvenes a moverse hacia otras áreas.

### ¿Que harías si tu hijo trabaja en un ambiente industrial?

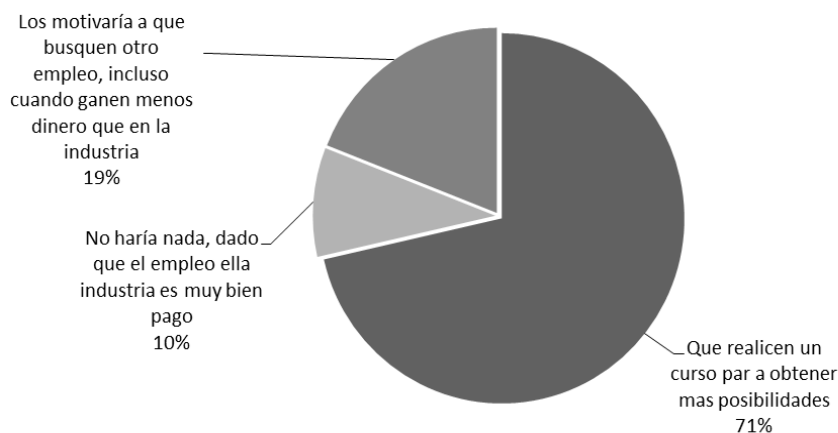


Gráfico 44: Proporción de padres que incentivaría a sus hijos a cambiar de empleo, caso trabajen en un ambiente industrial en la Argentina.

Adicionalmente, un punto relevante que surge de los comentarios de los padres de jóvenes que hoy están cursando el primario o apenas ingresando en sus estudios secundarios y que respondieron que no enviarían a sus hijos a un colegio técnico, es que en la mayoría de los casos mencionaron como causa de ello el hecho de no tener un colegio de educación técnica cerca de su casa.

En este contexto, hay que analizar además la realidad de la educación media en la Argentina, donde la deserción de jóvenes está en aumento en los última década (Guzmán del valle, 2010).

Las sucesivas reformas al sistema educativo de nuestro país, sumado a la degradación del nivel de la escuela técnica (Guzmán del valle, 2010) son factores que sólo agravan la situación, poniendo en riesgo la competitividad de todo el sector industrial argentino en los próximos años por falta de mano de obra especializada.

Si bien este tema merece un capítulo separado de estudio, es importante entender que en nuestro país, al igual que en Estados Unidos, la industria deja de ser atractiva, por diferentes motivos, que van desde sus condiciones de trabajo, hasta la falta de incentivos hacia los jóvenes y sus respectivos padres. Este factor, que en otras latitudes se está tomando muy en serio, en nuestro país, en cambio, aún no se ha tomado una real dimensión de este problema. Debe recordarse que la industria es uno de los motores de la economía del país, por lo cual su deterioro implica una pérdida de competitividad con respecto a otros países.

## **Brecha entre la oferta de trabajo del mercado y la demanda de los jóvenes**

Tal como se ha visto en los apartados anteriores, el mundo de las industrias, representa un tipo de trabajo que pareciera haberse quedado en el tiempo. Los jóvenes de la generación Y no les entusiasma la idea de pasar largas horas desconectados del mundo de las redes sociales, de sus contactos mientras observan cómo sus familiares o amigos en otro tipos de empleos poseen beneficios como horarios flexibles, la posibilidad de viajar, estar siempre conectados....

A este escenario, por demás complejo, se suma una de las características del llamado Factor M (Lancaster, Lynne C., Stillman, D., 2010) donde los padres interfieren fuertemente en la formación de sus hijos. Como regla, sólo una minoría apuesta al sector industrial como una opción de trabajo o de carrera.

Este es un punto controversial ya que en muchos países desarrollados, tales como Estado Unidos, los padres se niegan a enviar a sus hijos a escuelas técnicas, o a

enseñarles un oficio. Incluso en Argentina, si bien no se cuenta con estadísticas en el área, sí hemos visto cómo políticas de destrucción de la escuela secundaria han generado escases en puestos claves para el desarrollo de la industria, como por ejemplo el matricero.

Se podría decir entonces, que por diferentes motivos, existen algunos puntos, que hacen a la industria y al trabajo operativo, poco atractivo para la mayoría de los Y y sus padres.

En función de lo que se ha visto se podrían mencionar las siguientes diferencias:

- **Horarios estrictos.** No hay posibilidad de tener flexibilidad, ya que el solo hecho de no estar presente implica no producir. Aunque parezca extraño, y tal como se ha comentado en otros apartados, en algunas encuestas internas realizadas por industrias ubicadas en el conurbano bonaerense, los encargados de recursos humanos se ven sorprendidos, cómo muchos operadores, de menos de 25 años, comienzan a demandar mayor flexibilidad de trabajo junto con las habituales demandas salariales.

En función de las entrevistas a grupos de jóvenes de menos de 25 años realizadas para el desarrollo de esta investigación, como así también las encuestas del apartado anterior, los horarios rotativos es uno de los factores que más molesta a esta generación, así como el hecho de tener que cumplir horarios fijos con jornadas de trabajo de largas horas (pudiendo llegar a 12 si hacen horas extras) o trabajar fin de semanas.

- **La desconexión.** Por motivos de seguridad el uso de celulares normalmente no está permitido. Adicionalmente, las plantas suelen tener mala señal de datos por el tipo de construcción y el tipo de maquinaria que alberga. Los motores

por ejemplo, generan campos magnéticos que pueden interferir con los datos de los teléfonos móviles.

- **La jerarquía.** Las plantas industriales poseen una estructura jerárquica, tal como la mayoría de las compañías de otras áreas. Sin embargo, por el trabajo que desempeñan, el operador entiende que tiene “varios” jefes. Esto es, el responsable de calidad, de seguridad, mantenimiento, producción, etc. A esto se suma que una línea de producción, posee líder, supervisor, jefe, gerente y director. Esto hace que quien opera una máquina, vea a muchísima gente, que realmente no produce nada, dando órdenes e indicaciones.
- **Falta de transparencia.** Si bien el uso de tableros con información disponible, rara vez el operador entiende la lógica del negocio, y por qué se toman las acciones que se toman. Es muy común la confidencialidad en materia de costos o estratégica por lanzamiento, por ejemplo, de nuevos productos. Esto genera una exclusión del operador, él no se siente parte del trabajo, del equipo. No tiene la información que necesita, no construye confianza. El jefe no puede ocupar el lugar de amigo, sólo da órdenes y él ejecuta.
- **Falta de significación.** Tal como se ha comentado en párrafos anteriores, algo muy importante para la generación Y es realizar un trabajo que signifique algo para la comunidad, medio ambiente, o para algún sector en particular, pero no sólo trabajar para vivir. El trabajo operativo, a simple vista, representa solo un medio de sustento, pero es difícil relacionarlo con algo trascendente. En otras palabras les cuesta mucho sentirse partes de algo útil, por el contrario, sólo realizan tareas rutinarias que no les agregan valor a ellos y a su comunidad. Debe recordarse que esta generación, tiene un fuerte respeto hacia el medio ambiente. En muchos casos dentro del sector industrial, el medioambiente es afectado por las características del proceso de elaboración de sus productos. Si bien es cierto, que la mayoría de las empresas grandes tienen políticas

medio ambientales muy estrictas y acordes a la ley, también es cierto que en muchos casos se deja de lado la innovación que den lugar a tecnología más limpias por sus altos costos de inversión.

- **Velocidad.** Se mencionaba. esta generación nació con una computadora en la mano, la velocidad en la cual fluye la información y se desenlaza cualquier acción es enorme. A menudo esto genera problemas, no sólo con sus colegas de otras generaciones, sino incluso son sus jefes. El punto es que, aun en el 2015, es extremadamente común la toma de datos de producción referentes a cantidad, volumen eficiencia etc, que se registran con un papel y lápiz. En estos casos, no cuentan con una computadora cerca para poder registrarlos en forma electrónica y luego analizarlos.

La información se registra en forma manual y luego ellos entregan esas planillas al final del turno y nunca saben para qué se usaran esos datos. ¿Sirvió? ¿Fue información útil? ¿Para qué registro esto? En muy pocos casos existe una retroalimentación de las conclusiones derivadas de los datos que ellos mismos relevaron, a excepción de que se detecte algún problema.

Esto les genera una gran desmotivación y aumenta el sentido de no significancia, sumado a la sensación que no usan sus habilidades tecnológicas. Para los Y es mucho más natural cargar datos en una planilla Excel, realizar gráficos, compararlos y analizarlos que cargar datos en una planilla impresa en forma manual, donde en el mejor de los casos, solo tendrán alguna respuesta de ellos al fin del mes en curso donde se publiquen los respectivos análisis en algún tablero de la planta.

Ante estas diferencias, los jóvenes Y terminan rechazando este tipo de empleos siempre y cuando tenga la posibilidad económica de hacerlo y elegirlo.

Este último punto es muy importante y marca una clara diferencia con lo que ocurre en otros países, ayudando a controlar el problema.

En la Argentina, los sueldos promedios de un operador sin experiencia, es decir las vacantes a ser ocupados por jóvenes que egresan del secundario, puede llegar hasta 2 sueldos básicos vitales y móviles dependiendo del sector en el cual trabaja, esta cifra puede ser incluso más elevada (Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las Provincias. SUBSECRETARIA DE RELACIONES CON LAS PROVINCIAS, 2012).

Asimismo, gozan de algunos beneficios, como comedor en planta, algo que está arraigado en la cultura Argentina, pero que no ocurre en países como Estados Unidos.

En la misma línea, el uso de las horas extras es un componente muy importante en el sueldo, por lo que la remuneración mensual, para este tipo de posiciones, donde no se requiere experiencia ni tampoco una formación específica, suele ser más elevada que cualquier otro rubro. Incluso puede superar al sueldo promedio de un profesional recién recibido que realiza su primera experiencia laboral.

## **La Generación Y y los sindicatos**

Un factor que no puede dejarse de lado, es el denominado “fenómeno sindicato”, dado que estos pueden interferir a favor o en contra de los jóvenes Y. Si bien no es objeto de este trabajo, investigar la relación entre gremios y personas de distintas generaciones, sí resulta importante mencionar algunos puntos que han sido descubiertos durante el desarrollo de esta investigación y que resultan destacables ante el comportamiento de un operador o técnico (posición operativa) de la generación Y en su puesto de trabajo.

En un estudio realizado en una compañía industrial de productos químicos, de capitales norte americanos, con operación en Latino América en: Argentina, Chile, Perú, Colombia, Venezuela<sup>8</sup>, Costa Rica y Puerto Rico arrojó un resultado interesante en cuanto a la relación entre la fortaleza de los sindicatos y la rotación de jóvenes Y que trabajan en mantenimiento y producción.

La fortaleza de un gremio está dada principalmente por la factibilidad de realizar paro en las operaciones ya que este factor es el resultado de la adhesión de sus miembros.

El estudio arrojó algunos resultados extremos, como Venezuela, que posee una fuerte sindicalización y donde además, por una reciente legislación local, los empleados no pueden ser desvinculados incluso aunque se pague algún tipo de indemnización.

En este país, con un contexto social que arroja índices de desempleo altísimos y donde se cuenta con un beneficio legal que le impide al empleador su desvinculación, los gremios, ejercen muchísima presión en pedidos económicos y condiciones de trabajo que pueden resultar insostenibles para el empleador. En estos casos, NO existe rotación alguna de los puestos de trabajo.

---

<sup>8</sup> Operación discontinuada en Octubre del 2014



En el otro extremo se tiene a la operación en Perú, donde la rotación de personal operativo con contrato fijo y permanente alcanza el 9%, todos entre 26 y 30 años de edad.

Asimismo, personal contratado para pasantías destinadas a tareas de producción o mantenimiento, la deserción alcanza un número estremecedor: 50% para jóvenes que en todos los casos tienen 26 años o menos. Esto justifica la preocupación de las autoridades de dicha planta, que no logran entender qué es lo que ocurre. Los perjuicios económicos alcanzados por esta rotación son muy elevados, ya que la compañía está constantemente contratando personal que a los pocos meses desiste del contrato laboral y presenta su renuncia.

Por otro lado, vale la pena recordar que los jóvenes Y tienen como característica principal la transparencia. No es casual el surgimiento de los llamados “realities Shows” donde la realidad se ve tal como es, sin ningún tipo de condicionantes. Esta transparencia, en el trabajo se traduce, entre otras cosas, en conversaciones francas, sinceras con sus pares, jefes, subordinados en el manejo de la información y poco cuidado con lo confidencial.

En muchos casos, los Y no ven a sus jefes con confianza, dado que estos no les comparten información, más bien la retacean. Son además, unipersonales y mantienen una relación muy fría con su grupo de trabajo. En ese contexto, siempre aparece un delegado alguien que los escucha y hace valer sus reclamos. Posiblemente, este no sea entendido en forma inmediata, pero luego de algún tiempo y después de varias discusiones, este delegado conseguirá lo que nuestro joven Y necesita. Esto genera un vínculo inmediato, generando una relación de reciprocidad que originalmente debiera haber ocurrido con su supervisor, jefe o gerente. La próxima vez que necesite algo, ya no recurrirá a su jefe, sino que lo hará directamente a este delegado.

Este es el proceso mediante el cual los sindicatos de trabajo comienzan a ser fuertes, incluso, cuando la generación Y resulta ser mucho más pragmática que sus pares y menos polarizada por intereses sindicales y políticos (Moron, A. A. 2007).

De hecho, un dato importante que demuestra la baja sindicalización de la generación Y resulta ser el bajo número de jóvenes que en diversos países resultan afiliadas a algún sindicato. Por ejemplo, en España, a pesar de contar con un alto índice de desempleo, que llega al 50% en el caso de trabajadores de menos de 25 años, la participación sindical es de apenas 11% del total de afiliados (Zubiri-Rey, J. B., 2009) demostrando el poco interés que tienen los jóvenes en este tipo de estructuras (Moron, A. A. 2007).

Irónicamente, los sindicatos terminan siendo muy fuertes por la debilidad de la comunicación de los líderes con sus empleados que no logran tomar ventaja de estas características del Gen Y.

De hecho, en estas plantas, donde los gremios de trabajo son excesivamente fuertes, los jóvenes Y pueden de algún modo, conseguir muchas de las cosas que no logran por las vías naturales e incluso, cosas que posiblemente no correspondan.

Al contrario, en sitios como Perú, donde el personal no posee sindicato, las negociaciones son libres y directas entre supervisores y operadores. Estos reclaman más salarios y mejores condiciones de trabajo, al no recibirlas, ellos comienzan a buscar otras oportunidades. Es así como, irónicamente, el surgimiento de la sindicalización, termina siendo un factor que ayuda a la retención de jóvenes Y que trabajen dentro de posiciones operativas.

En el mismo sentido, un estudio de clima de trabajo realizado en la misma compañía, pero en la operación de México, durante el mes de enero del 2015, muestra por primera vez un dato interesante: los operadores de línea piden flexibilidad laboral. Remarcan cómo el sector de recursos humanos impulsa programas para que sus colaboradores puedan trabajar desde sus casas. Obviamente se trata de proyectos

destinados a áreas de gestión y administrativas. ¿Cómo lograr que un operador opere la máquina desde su casa? Sin embargo, a pesar de ser conscientes de la diferencia en los roles, estos operadores se sienten discriminados y mencionan que sienten que las políticas de Recursos Humanos no los contemplan.

El dato interesante es que la franja etaria de quienes marcaron este curioso reclamo, oscila entre 25 y 30 años. Alguno de ellos, ya han pasado por dos o tres empleos similares antes de ingresar a la compañía actual.

En el caso de la operación en la Argentina, por poseer una cultura sindical muy fuerte, las condiciones se asemejan más a las de Venezuela, donde los operadores y técnicos se sienten empoderados de poder conseguir muchos beneficios mediante el accionar del gremio que los agrupa.

Asimismo, si bien es cierto que el reclamo más importante es salarial, hay que rescatar que los empleados del sector cobran sueldos que superan los \$25000, dependiendo de la antigüedad y horas extras, pueden multiplicar ese número. De ese modo, el factor económico termina por convertirse en un factor de retención de personal operativo y técnico, donde la rotación no supera el 1% para la población de empleados que tienen menos de 35 años.

Es importante recordar que para los Y, la remuneración es uno de los factores más importantes. Crecimiento y salario van dados de la mano. Sin embargo, se observa que en jóvenes sin acceso a estudios superiores, donde saben que cuentan con una posibilidad limitada de desarrollo, el factor económico por sí solo, logra compensar, en muchos casos, el desarrollo profesional, razón por la cual no se da rotación en estas circunstancias.

Según un artículo publicado por la Universidad Católica de Buenos Aires, existe en la generación Y un cambio importante desde la estabilidad laboral hacia la *estabilidad de la empleabilidad* (Cuesta, Ibañez, Tagliabue, & Zangaro, 2009).

Esto significa, que lo que las generaciones previas buscaban era la certeza de que no perdería su empleo. En muchos casos, los Baby Boomers o incluso los X, rechazaban ofertas de trabajo los cuales le ofrecían mejores condiciones económicas y de contratación, por miedo a no tener la estabilidad con la que gozaban en su trabajo actual. Esto se daba, fundamentalmente, en la época del fordismo<sup>9</sup>, en el cual existía estabilidad laboral, fundamentalmente, en la clase obrera aunque a costa de condiciones de trabajo y seguridad inapropiadas y bajos sueldos. De este modo, el conflicto entre empleadores y empleados era fundamentalmente salarial (Moron, 2007).

Así y todo, rara vez alguien cambiaban de empleo, dado que tenían, de algún modo, su puesto asegurado. El concepto de empleo seguro y estable era muy común en el horizonte de la clase trabajadora (Alonso 1999). Adicionalmente, esta era la forma “normal” de crecimiento en las organizaciones, donde el progreso y crecimiento en la compañía le irían otorgando mejores salarios e incluso, en algunos casos, menos horas de trabajo (Moron, 2007).

En cambio, los Y valoran el aprendizaje continuo dado que es la base para poder mantenerse en el mercado laboral. Aprender a trabajar en diferentes áreas, incluso muy diferentes a las de su profesión, es clave para estos jóvenes que ven el aprendizaje como la base de crecimiento y de *empleabilidad*. En otras palabras los Y quieren estar siempre actualizados y adquirir tanta experiencia como sea posible (Cuesta, Ibañez, Tagliabue, & Zangaro, 2009). Aquí se explica por qué les gusta tanto los cambios e incluso por qué los cambios deben darse rápido.

---

<sup>9</sup> Se conoce como “Fordismo” a la forma de trabajo ideada por Henry Ford a comienzos del siglo XX, donde basa el sistema de producción en cadena, esencialmente en grandes lotes de producción. Aquí el trabajo se basa en la especialización de la mano de obra y gran cantidad de empleados. Asimismo, por primera vez, los salarios comienzan a ser más elevados, permitiendo el acceso de los trabajadores (obreros) a la clase media norte americana.

En la Argentina, los Y han visto cómo sus padres perdían sus empleos en la década de los 90, luego de 20 o incluso 30 años de trabajar en la misma empresa, pero que al salir al mercado laboral, estos estaban completamente desactualizados. Sus padres se habían especializado demasiado en un proceso, en un trabajo en el que creían que se jubilarían (Cuesta, Ibañez, Tagliabue, & Zangaro, 2009).

A esto hay que sumarle el constante cambio en las estrategias empresariales, tales como la tercerización y el profundo cambio tecnológico (Martin 1999 y 1995) que han contribuido a generar un descenso significativo del empleo seguro y estable que se conocía en la época fordista (Moron, 2007). Así es como se explica por qué los Y tienen una enorme sed de aprendizaje y cambio continuo de rol y área de trabajo, no importa si tiene relación con su profesión o no.

En el caso de los Y que ingresan a trabajar en posiciones operativas dentro del sector industrial, poseen, por lo general, un nivel de estudios y/o conocimiento que los dejan en desventaja con quienes han tenido mejores oportunidades para acceder a estudios superiores. Es por ello, que reclamarán capacitación continua y cambio de puestos, de modo de lograr, más conocimiento que les permita a ellos también mantener su estabilidad de empleabilidad.

Sin embargo, cuando un Y ocupa posiciones operativas y con pocas posibilidades de desempeñarse en otras posiciones, suele sentirse amenazado con los vaivenes de los volúmenes de producción, donde la variable de ajustes son siempre los operadores.

Incluso cuando se trabaja con contrato fijo, el miedo de la pérdida de empleo es grande, particularmente cuando se presentan épocas de bajos volúmenes. Esto genera la sensación de inestabilidad laboral, pero sin contar con una estabilidad de empleabilidad, por lo cual, al menos en el corto plazo, el sindicato genera más seguridad.

Sin embargo, es importante señalar que según un estudio realizado por la Universidad de Madrid, los jóvenes Y, aun cuando son conscientes de la precariedad laboral o de inestabilidad en la empleabilidad, se inclinan por estrategias adaptivas e individuales con una débil inclinación hacia la acción sindical (Moron, 2007), de hecho los jóvenes Y tienen una muy débil identificación con el sindicalismo, entiéndase, que son menos tendientes a participar de la actividad sindical que sus pares de otras generaciones. (Moron, 2007).

A pesar de ello, en algunas oportunidades estos débiles lazos entre los sindicatos y los jóvenes, se hacen más fuertes, tanto de un lado como del otro. Desde el punto de vista de los gremios, es la propia necesidad de asistir a sus representados, como así también de ganar espacios ante eventuales re elecciones. Por el lado de los jóvenes, existe la necesidad de mediación entre sus necesidades y sus empleadores, que muchas veces no les atienden sus reclamos. Se podría decir entonces que, dependiendo de las circunstancias, la relación entre ambos, obedece sólo a intereses particulares y sólo en determinadas situaciones (Moron, 2007).

Tal como se ha comentado, el fenómeno del surgimiento y fortalecimiento de los distintos gremios, no es objeto de estudio de este trabajo, pero sí es evidente como su aparición, paradójicamente, ayuda a mantener bajos los niveles de rotación de jóvenes Y.

## **Conclusiones y propuesta de una nueva forma de trabajar en posiciones operativas**

A lo largo de este trabajo se buscó comprender qué es lo que ocurre con los más jóvenes cuando ingresan al mercado laboral, tratando de identificar sus aspiraciones y pretensiones, con el objetivo de verificar si se adaptarán en el entorno industrial y de este modo verificar si cumplen o no las dos hipótesis que han sido planteadas al comienzo del presente estudio.

A raíz de las múltiples entrevistas a gerentes de áreas operativas, consultoras especializadas en la contratación de personal, jóvenes que ya están trabajando en el sector industrial, encuestas a jóvenes que están por egresar del secundario y finalmente encuestas a los padres de estos chicos, permiten sacar algunas conclusiones de como poder minimizar el enorme impacto que genera a las organizaciones el choque generacional como así también, dar una respuesta más precisa a nuestras hipótesis.

En primer lugar, se planteó que el índice de rotación de jóvenes en posiciones operativas que, tradicionalmente es muy bajo, comenzaría a aumentar a medida que la generación Y vaya ocupando más relevancia en el mercado laboral de puestos operativos.

En este sentido, se ha demostrado en este trabajo que existe un factor clave que hace visible esta tendencia o la anula por completo y es la presencia de los sindicatos.

Se ha visto como en industrias que tienen una fuerte sindicalización la tasa de jóvenes que deciden abandonar la compañía en busca de mejores condiciones y crecimiento ronda el 1%, pero en aquellas donde no existe sindicalización, o bien este no es muy combativo, la tasa de jóvenes de menos de 25 años que renuncian a sus puestos de trabajo alcanza el 50% con una antigüedad promedio de 2 años en la organización, siendo un verdadero dolor de cabeza para las autoridades de la planta

y con fuerte impacto en los costos unitarios de producción por la contratación continua de personal y los tiempos muertos de producción ante la renuncia inesperada de un operador, como así también, aumento de accidentes y defectos de calidad provocados por el nuevo personal.

Se vio además, como encuestas recientes de clima organizacional de diversas compañías han detectado un creciente aumento de las demandas de los jóvenes operadores o técnicos de mantenimiento, que reclaman por las mismas condiciones de trabajo que tiene un administrativo por ejemplo.

Por último, se evidenció en las encuestas que se han realizado a jóvenes Y que ya se encuentran trabajando como operadores, cómo un 5% respondió que piensa seriamente cambiar de empleo durante el próximo año y un 23% planea hacer un plazo de 2 a 3 años.

En pocas palabras se podría afirmar, que el aumento de la rotación de jóvenes Y que están ocupando posiciones operativas dentro del sector industrial, es algo evidente, pero no en cualquier contexto, sino que deben darse condiciones como es la falta de un sindicato o la presencia de uno muy débil que no logre condiciones de trabajo que estén por arriba de la media del mercado.

Un dato no menor es que, en nuestro país, los sindicatos tienen ciclos, que acompañan el contexto macroeconómico del país, esto es, tienen altos y bajos.

Durante los años 90 por ejemplo, hemos visto a los mismos sindicatos que hoy cortan calles y paran fábricas en reclamos de mejoras laborales, han sido testigos mudos del desmoronamiento del sector, donde los sueldos medio de un operador estaban entre los más bajos del mercado.

Todo esto hace pensar que en nuestro país, en el actual contexto económico, el efecto de aumento significativo de rotación entre los más jóvenes, no será un problema significativo en tanto se cuente con un gremio muy fuerte, con el fuerte impacto en los costos laborales que esto puede provocar en las organizaciones.



No debe perderse de vista, que las industria de consumo masivo, por ejemplo, son mano de obra intensiva, por lo cual, una paritaria con aumentos que sobrepasan la media del sector, puede ocasionarle serios problemas de costos que la hagan menos competitiva frente a sus rivales comerciales.

Si el contexto económico cambia, o bien el sindicato es débil o inexistente, surgirá automáticamente, como ya existe en otras industrias, el efecto de rotación de las nuevas generaciones. Para ello, en este mismo capítulo se sugieren algunas recomendaciones de como adaptar la empresa para recibir a los jóvenes y preparar a la organización para el futuro que está a punto de convertirse en presente.

Por otro lado, se planteó como hipótesis la motivación de los jóvenes y de cómo una organización debiera lucir para poder atraerlos y retenerlos.

De este modo, se consideraba que las estructuras Director – Gerente- Jefe – Supervisor eran propias para la forma en que se trabajaba hace más de 50 años, pero ya no resultan efectivas en estos tiempos.

La forma en que es posible demostrar esto, es analizando una vez más los datos obtenidos de los focus grupos y de las encuestas realizadas a los jóvenes Y que están egresando de sus estudios medios y de aquellos que ya se encuentran trabajando.

El hecho de que los jóvenes tengan un concepto de desarrollo y crecimiento muy diferente al que tenían, por ejemplo, los babys, hace que ellos no crean en las estructuras verticalistas.

Este fenómeno queda en evidencia, cuando se les preguntó a los jóvenes Y sobre la importancia de la capacitación y entrenamiento en el lugar de trabajo, donde un porcentaje muy importante respondió que le resulta muy interesante por su propio crecimiento o bien porque le da herramientas para obtener un mejor empleo en el futuro. Solo una pequeña porción respondió que lo considera importante porque le permitiría crecer en la organización.

Al comparar este resultado con el obtenido, en la formulación de la misma pregunta, a la generación Baby Boomers, el porcentaje resulta opuesto, es decir, la mayoría cree que la capacitación lo ayudaría a crecer en el empresa, mientras que un mínimo de encuestados en este último grupo opinó que le resultaba importante para su propia carrera o bien migrar a otro empleo.

Asimismo, tal como se ha comentado en otros capítulos, es muy común ver a un joven Y tutear a un director o a un vicepresidente. Uno de los motivos por el cual esto ocurre es porque ellos reconocen a los objetivos del trabajo, luego, todos quienes forman parte de un grupo (o de una organización) ocupan roles diferentes para lograr esos objetivos. Dicho de otro modo, un director o un gerente de manufactura deben hacer sus contribuciones para que la producción salga en tiempo y forma.

Las estructuras tradicionales generan mucho trabajo que no agrega valor, como el hecho de “preparar la planta para una visita de un director” o preparar presentaciones para mostrarle a un vicepresidente las mejoras de la línea.

Tal como se describió en otros capítulos los jóvenes piensan que esto es una pérdida de tiempo y que no les permite mantener un dialogo con quienes toman decisiones sobre su trabajo diario.

Así es como la comunicación es otro de los factores que se ve fuertemente afectado en las estructuras tradicionales. Los gerentes de planta viven reclutados en sus oficinas “resolviendo problemas” tal como lo hemos descripto en las entrevistas que se han desarrollado para el presente trabajo.

El único medio que une la realidad de la planta con los gerentes y directores suelen ser los supervisores, quienes normalmente están en sus puestos por tener muchos años dentro de la compañía, este fue, al menos, el relevamiento que se pudo hacer en las compañías que fueron entrevistadas.

Rara vez estos mandos medios están capacitados para enfrentar el problema que genera el conflicto generacional por lo que da lugar a situaciones donde el supervisor “baja órdenes” y en el piso cuesta entender de dónde salieron.

Básicamente, las estructuras tradicionales generan un quiebre en la comunicación y generan el efecto de teléfono descompuesto, siendo este un proceso que lleva a la sensación de falta de transparencia y en ocasiones también de coherencia.

## **Propuestas sobre mejoras en los sistemas de gestión para retener talento Y en el ambiente industrial**

En general se proponen algunos cambios en el modo de trabajo actual, de forma tal que permita generar condiciones más propicias para retener talento dentro de la organización:

1. Uno de los factores más importantes que se ha demostrado en este estudio, es la necesidad por aprender, por mantenerse actualizado así como desafiar límites y realizar cambios en las tareas que realizan a diario. Esto les da seguridad, dado que sienten que están actualizados, que tienen herramientas para conseguir otro empleo en el caso que lo necesiten. Por ello, es importante mantener a los jóvenes operadores, o técnicos de mantenimiento actualizados con capacitaciones, pero además, se recomienda la rotación por diferentes tipos de puestos en la planta por tiempos regulares.

Con esto se ganan de ambos lados, ya que a la empresa le sirve contar con lo que se conoce en la práctica como “comodines” es decir, gente que este capacitada para ocupar diferentes posiciones en caso de necesitarlo, por ejemplo frente a un ausentismo inesperado.

Asimismo, el joven Y podrá ganar experiencia aprender diferentes partes del proceso y lo más importante es que estará en continuo cambio que es otro de los factores que motivan a las nuevas generaciones.

No se debe olvidar que el trabajo operativo es, en la mayoría de los casos, extremadamente rutinario. Dejar a un joven por mucho tiempo haciendo siempre lo mismo, es un riesgo de que este abandone la compañía si percibe que no está creciendo y “se está quedando desactualizado”.

2. Fortalecer el crecimiento lateral. Esto significa que en una estructura tan plana como es la de producción, donde pareciera que la única forma de crecimiento es saltar al supervisor, generar condiciones para identificar y crear los líderes en determinados procesos de producción. Estos líderes se pueden dar en áreas relacionadas a calidad, seguridad o incluso mantenimiento.

Es diferente a lo conocido como “punta de estrella” en algunas industrias, pero el concepto es parecido. La diferencia radica en que el punta de estrella de calidad por ejemplo es el referente de todos sus procesos solo para su equipo o línea de producción. Lo que aquí se propone es generar líderes para toda la planta, pero dividido por procesos, de este modo hay más posibilidades de involucrar a más personas.

En el mismo sentido, es posible rotarlos por periodos determinados de tiempo lo que posibilitaría que los jóvenes “no se aburran” y tengan siempre la posibilidad de aprender algo distinto, como así también, ganen visibilidad del trabajo que están haciendo.

Adicionalmente es recomendable incluir algún tipo de reconocimiento económico formal para quienes ocupan estos roles. La diferenciación monetaria ayuda a reforzar el concepto de crecimiento.

Notar que aquí el dueño o líder de proceso no tiene gente a cargo e incluso continua trabajando en su puesto de trabajo al igual que el resto de sus colegas,

sin embargo sí se puede afirmar que él ha crecido y se está desarrollando sin contar las incontables ventajas que esto trae al supervisor de producción que tiene en quien delegar algunas responsabilidades.

Para los Babys boomers por ejemplo, esta no es una forma genuina de crecimiento dado que en su concepción de desarrollo está el crecimiento vertical, por lo que la única forma aceptada de ascenso era pasar de operador a supervisor.

Incluso en la actualidad, muchas de las industrias tienen en sus mandos medios, personas de esta generación, por lo cual les cuesta mucho entender cómo alguien puede desarrollarse sin ser supervisor o jefe.

Sin embargo, los Y tienen poco interés en las estructuras verticales, les interesa hacer cosas que agreguen valor, que les guste, presente desafíos y que por supuesto denoten crecimiento. Esto se evidenció, por ejemplo, cuando en la encuesta que han realizado remarcan que la capacitación es muy importante para hacer mejor su trabajo o bien para ser “*empleables*” y así conseguir un mejor trabajo. Solo un poco más del 20% entiende que el entrenamiento es importante para un ascenso vertical.

3. La comunicación: vertical y horizontal, esto es el modelo en que los jóvenes interactúan con sus pares y con sus jefes. Esto involucra también a toda la organización.

Tal como se ha demostrado, frecuentemente, quienes trabajan en una línea de producción desconocen por completo cual es el rol del líder de calidad, o de seguridad de la planta. Más aun, quienes están en la línea jerárquica, como gerentes, directores, etc. Esto hace muy difícil la comunicación ya que sienten que se toman decisiones que afectan su labor diaria sin que se los consulte.

Los jóvenes Y, ven a la vida real como si fuera una red social, donde todo se basa en roles y funciones. Tal como en Facebook, por ejemplo, donde cada

contacto guarda una relación especial en la vida de cada uno como amigo/a, padre/madre, hijo, hermana, sobrino, etc. En el mundo laboral también debe existir esa relación.

Para un joven es importante saber cómo un director regional le puede ayudar al hacer su trabajo más fácil y seguro, debe poder discutir cara a cara los problemas que tiene y de lo que ellos necesitan para realizar su trabajo más eficientemente.

Debe recordarse que la transparencia es uno de los valores más apreciados por los jóvenes, por lo que no pueden existir temas tabús, deben poder hablar con todos, teniendo algún espacio donde puedan expresarse.

Tal como hemos visto, muchas organizaciones poseen buzones de sugerencias, pero eso no sirve dado que es unidireccional, no hay contacto, no hay diálogo. Los desayunos de trabajo ayudan mucho porque hay diálogo, donde todas las partes pueden compartir información. Sin embargo, esta acción sola no es suficiente, dado que el diálogo se da sólo en esas ocasiones y normalmente pasa mucho tiempo hasta que se vuelven a dar las condiciones necesarias para poder volver a hablar.

Se recomienda algún tipo de conexión más frecuente y casual, como son las visitas a plantas o incluso el uso de la tecnología, mediante un chat, o por qué no, redes sociales. El hecho de que el operador pueda comunicarse con cualquier persona en la organización y en cualquier momento, ayuda muchísimo a la transparencia y al flujo de la información en forma mucho más rápida.

Asimismo, ayuda a derribar las barreras jerárquicas que no tienen ningún sentido para los más jóvenes. Para ellos, es muy importante el conocer el rol de cada uno y poder interactuar con ellos cuando lo necesiten.

Esto es muy importante en el sector industrial, ya que por lo general son estructuras muy verticalistas, donde rara vez se puede conocer algún dato de la realidad si no es por el jefe directo. Esto produce una suerte de teléfono descompuesto, donde en algunas ocasiones se puede manipular la información para lograr ciertos resultados.

Es increíble, pero tal como se ha descrito en este documento, en muchas empresas del sector de manufactura aún se debate entre la diferencia del Líder y del capataz. Este conflicto sólo se resuelve con más medios de comunicación hacia todas las direcciones ya que eso “aplana” la estructura y la convierte en una red donde es mucho más fácil hacerse ver y en consecuencia crecer.

Por el lado del equipo de liderazgo de la empresa, también tiene la oportunidad de conocer en primera mano los problemas del día a día sin que se pierdan “detalles” de lo que ocurre en el piso de planta.

Por todo esto, se aconseja generar un sistema virtual donde todos puedan acceder, incluso desde puntos remotos, sean estos, otras ubicaciones de la empresa o bien desde la casa, por ejemplo.

Este sistema, tipo Facebook, permitiría que todos puedan “hacerse amigos” y de este modo poder compartir datos de producción, logros y consultas a cualquier persona en la organización y a cualquier hora.

Adicionalmente, esto aumentaría el espíritu de colaboración entre todos los turnos de producción como así también ayudaría a resaltar los roles que cada uno tiene en lograr los objetivos de la línea de producción.

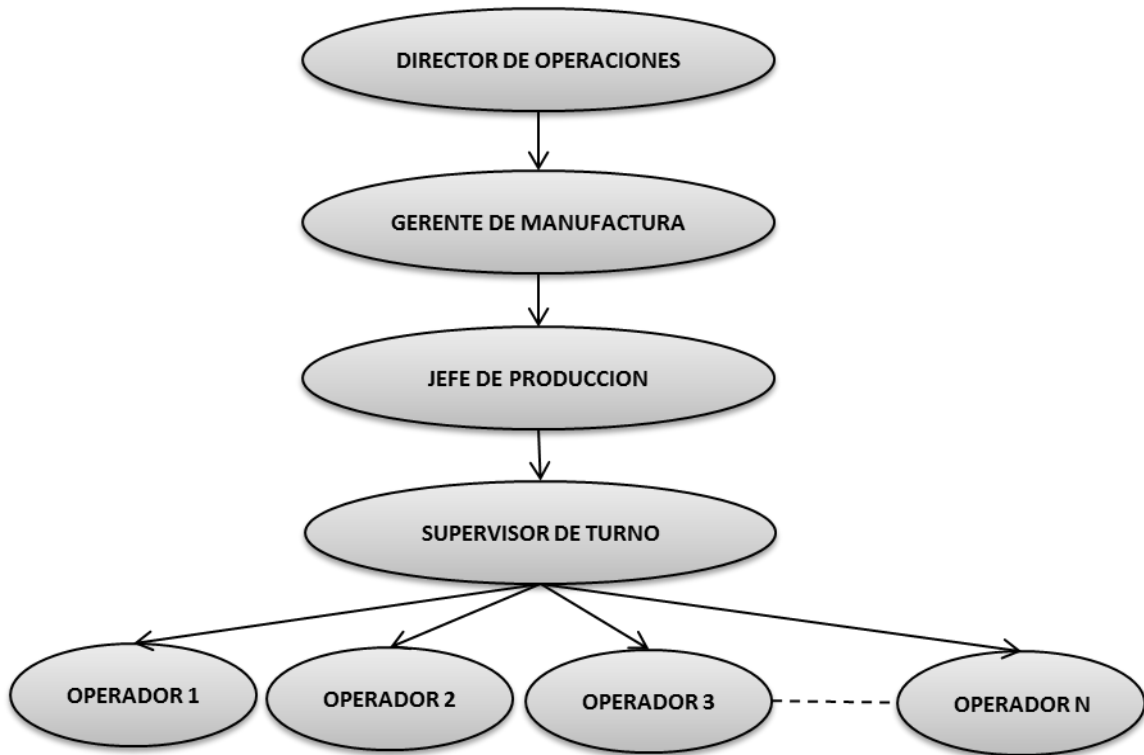


Gráfico 45: Estructura jerárquica típica de una industria en la Argentina

Un director, por ejemplo, en este contexto dejaría de ser aquella persona lejana que viene al piso de producción a ver si está todo bien una vez por trimestre (ya que está siempre ocupado) para ser un “amigo” de esta red donde recibe información en tiempo real y puede interactuar con todos en la organización. Este director ahora se puede convertir en un “facilitador”, es decir, en alguien que pueda proveer los recursos que hagan falta para resolver problemas en forma más rápida. El rol de este director, es ahora mucho más claro para los jóvenes Y.



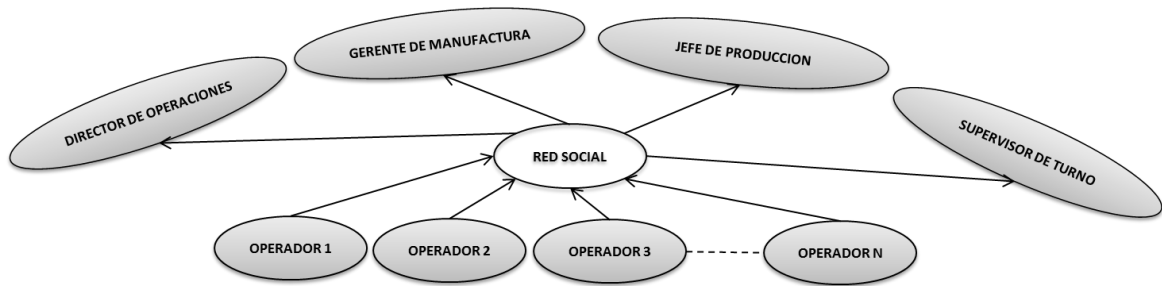


Gráfico 46: Estructura “tipo red social” sugerida para facilitar la comunicación con todos los colaboradores en el piso de producción

Esto permitiría, por ejemplo, poder festejar pequeños logros, como pequeñas mejoras o alcanzar un objetivo en menos tiempo del propuesto lo que ayudaría a motivar aún más a los jóvenes generando confianza de que el trabajo que hacen es reconocido y de ese modo generan más confianza en que mantendrán su empleo.

Un punto muy importante que no debe dejarse de lado cuando se habla de comunicación, es que esta ya no es distribuir datos en una cartelera o un televisor en la planta, no sólo porque es unidireccional, sino porque esta es masiva y lo que se requiere para trabajar con las nuevas generaciones es la personalización de la misma, esto es tratar a cada persona como tal y no masificar información para todos.

La diferenciación es uno de los puntos más importantes dentro del Gen Y, por ello, se considera que crear una red social, donde cualquier operador pueda hablar o “chatear” con cualquier gerente o directivo de la organización, ayuda a esta personalización y a romper las barreras que las viejas estructuras imponen.

4. Tal como se ha discutido anteriormente, podemos afirmar que el adversario más importante de cualquier gerente de planta, es sin quererlo su mejor aliado: los sindicatos.

Ellos logran crear condiciones de trabajo que contrarrestan los efectos provocados por las nuevas generaciones ya que de algún modo u otro generan la sensación de seguridad laboral, es decir, generan confianza en que mientras ellos estén “peleando” por sus derechos, va a resultar difícil para la organización desvincularlos, especialmente en épocas de baja producción, ya que en muchas organizaciones existen periodos de estacionalidad, es decir, épocas donde la demanda aumenta considerablemente y otras donde decrece dadas las mismas características del producto que elaboran.

Esto produce vaivenes en el número de operadores a lo largo del año, generando cierto temor por la pérdida de empleo.

La fuerte sindicalización, ayuda a establecer reglas más claras de cómo se dan esas desvinculaciones y de qué forma, incluso ayuda a disminuir el número de personal que debe incrementarse o disminuirse según la época del año.

En el mismo sentido, los sindicatos, logran obtener condiciones salariales y beneficios que suelen estar por arriba de la media de mercado, por lo cual generan las condiciones para que los jóvenes Y se sientan más protegidos y decidan permanecer en la organización incluso cuando estos mismos chicos ven a los sindicatos con cierta apatía, sin despertar en ellos una necesidad de participar. Tanto es así que los jóvenes tienen una participación muy baja en las estructuras sindicales, pero gozan de sus beneficios.

Debe recordarse, que la remuneración es aún muy importante para estos jóvenes, de hecho el concepto de tener “un sueldo elevado” estuvo entre las tres primeras categorías en todas las encuestas realizadas, por lo que tener un sueldo que esté levemente por arriba de la media, ayuda a retener a los jóvenes. Esto último también se evidencia en las respuestas de los jóvenes, donde, en promedio, un tercio respondió que aceptaría condiciones de trabajo que no le

son gratas, como por ejemplo no usar piercings, no poder usar celular o incluso tener que trabajar feriados y fines de semana.

La recomendación en este punto es *ser su propio sindicato* es decir, lograr crear las condiciones que estos crean para retener personal en las organizaciones donde no existe sindicato y lograr disminuir los efectos negativos que un gremio muy fuerte puede traer a las empresas que ya cuentan con su personal sindicalizado.

Para lograr esto debe comprenderse que el diálogo transparente con todos en todos los niveles de la organización es el punto más importante. Se debe buscar mecanismo donde los directivos de la organización tomen el tiempo necesario para conocer a su personal y fundamentalmente sus necesidades, ayúdenlos a resolver problemas.

Esto es justamente lo que los delegados de un sindicato hacen, pasan casi toda la jornada cerca de los trabajadores, hablan con ellos, generan confianza y les proveen de cosas que la empresa normalmente no les da, en muchas ocasiones simplemente porque no sabe qué es lo que necesitan.

Nuevamente, el modelo de organización jerárquica no promueve este tipo de diálogos ya que la información va de arriba hacia abajo en forma controlada. En cambio, el hecho de que todos los niveles puedan dialogar con cualquier otro nivel, incluso con el operador de una máquina, ayudaría muchísimo a mejorar las relaciones interpersonales y a destrabar barreras.

Una vez más, se insiste en el concepto de red social, el uso de estas herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación y accesibilidad es muy poderoso para llegar a cada persona en el momento oportuno.

Algunas empresas incluso, están comenzando a desarrollar sus propias redes sociales internas, de modo de no tener que usar redes públicas que pudieran

afectar la confidencialidad de datos. Si bien este puede ser un punto muy discutible, este tipo de acciones van en la dirección adecuada.

5. Otro punto importante que debe tenerse en cuenta a la hora de diseñar los lineamientos que ayuden a retener a los jóvenes Y es considerar a sus familias. Se trata de un punto central por dos motivos: en primer lugar, tal como se ha demostrado en este documento, los padres de estos jóvenes son los primeros en oponerse a que sus hijos trabajen en condiciones poco confortables como puede resultar el frío en la planta o el excesivo calor en verano, largas horas de trabajo, horarios rotativos y estrictos. Se trata de una tendencia que algunos países, como Estados Unidos, están tomando muy en serio y que aquí en Argentina, hemos podido comprobar a través de una simple encuesta a padres de jóvenes que aún se encuentran en la escuela secundaria. Asimismo, se trata de uno de los factores M que se describió en el marco teórico del presente estudio, donde se mencionó el hecho de que los jóvenes parecieran que van a trabajar con sus padres. En el mismo sentido, es un tema que surgió durante las entrevistas realizadas a diferentes gerentes de áreas operativas, casi como una queja y por no entender por qué, por ejemplo, es la madre quien llama cuando “el joven” no puede ir a trabajar por estar enfermo, por ejemplo.

El segundo motivo por el cual debe contemplarse a la familia es porque para esta nueva generación ya no existe una barrera entre la vida personal y laboral, la familia, amigos, compañeros de trabajo y hasta el jefe son actores de la vida y punto. A estos jóvenes les cuesta actuar o pensar diferente, ya que está todo integrado.

Es así como, la familia en general y los padres en particular se convierten en un factor clave a la hora de pensar en retener talento Y, ya que son los propios jóvenes quienes consultan y piden ayuda a sus padres para enfrentar ciertas situaciones.

De este modo, se recomienda actividades de integración, donde los familiares directos de estos jóvenes tengan la oportunidad de visitar las instalaciones y de verificar las condiciones de trabajo y fundamentalmente de seguridad. Esto puede “tranquilizar” a los padres y generar lazos más fuertes con la organización, mejorando la imagen que tiene de esta y en consecuencia no intervenir en la decisión que eventualmente pudiera tomar nuestro joven operador.

Estas actividades podrían realizarse días domingos, feriados o incluso durante jornadas normales de trabajo, donde los familiares directos puedan ver cómo estos jóvenes trabajan.

Asimismo, debe considerarse que exista contacto entre los superiores del joven y la familia de modo de poder estrechar lazos y aumentar la confianza.

En el mismo sentido, esto podría generar una ventaja invaluable para la propia organización en materia de seguridad que suele ser uno de los puntos más complejos de toda empresa de manufactura.

Al explicar las normas y procedimientos de seguridad que este joven operador debiera cumplir en la planta a sus padres, por ejemplo, podría generar un punto adicional en la motivación para el cumplimiento de estas normas. Ahora quien pide que se cumplan, son sus padres, no sólo sus jefes.

Asimismo, el lazo entre la familia y el trabajo, ayuda a derribar un muro complejo entre la vida personal y familiar que ayuda a estrechar lazos y ciertamente aumenta la motivación. La decisión de permanecer o no en la organización siempre estará altamente influenciada por la mirada que su familia directa (padres, esposa/o, hermanos) tenga de la organización en la cual trabaja, aunque no sea esta una condición necesaria y suficiente en sí misma, sí ayudará a aumentar la retención de talento.

6. Un punto importante a tener en cuenta para atraer y retener talento Y en posiciones operativas es el horario de trabajo. Tal como se ha visto en este estudio, tener horarios rotativos que impliquen trabajar fin de semanas es la característica que los jóvenes más rechazan.

Se busca flexibilidad, algo que pareciera imposible dado que los trabajos operativos requieren cumplimiento de horarios estrictos (sino no se produce) y según el área de trabajo, estos horarios deben rotar semana a semana. Es muy compleja la situación, pero es posible generar condiciones que les brinden a los jóvenes algo más de libertad a la hora de ocupar un horario determinado.

Siempre que sea posible, debe acordarse con el trabajador los horarios y el turno. Esto es algo extremadamente complejo, ya que por lo general hay preferencias, como turno mañana sobre turno noche. Sin embargo, siempre hay quienes tienen diferentes gustos o coyuntura que hacen preferir un turno determinado. Por ello, si es posible, es bueno conocer cuál es el horario de preferencia del trabajador y luego ver si se puede o no cumplir. De no poder hacerlo, ayuda mucho tener en claro que cuando se produzca una vacante en el horario deseado, existe un listado de personas que desearían migrar a ese turno.

Las prioridades pueden darse por antigüedad o bien por rendimiento, pero siempre deben ser muy claros estas reglas y ser visibles para todos. Esto ayuda a mejorar la transparencia y la confianza

Por otro lado, se recomienda dar alguna flexibilidad siempre que sea posible, ejemplo, si un joven pide no trabajar un sábado específico, ayudarlo a cambiar el turno con otra persona en lugar de cuestionar las razones de por qué le gustaría tener franco ese día.

Los motivos pueden ser “muy válidos” como tener que cuidar un familiar enfermo a “menos válidos” como asistir a la final de partido de fútbol con el

club del barrio. Normalmente según la “importancia” de las causas que lo motivan a pedir el cambio, se accede a ayudarlo o no y lo importante es que sienta que, si bien el horario de trabajo no es el mejor, siempre tendrá la flexibilidad que necesita en la medida que le sea posible conseguirla. De no hacerlo, es muy probable que este joven “se enferme” o nunca más nos cuente la verdad, lo cual compromete seriamente la relación de confianza y transparencia que deseamos crear.

Por ello siempre es bueno tener algún sistema que permita identificar las personas que deseen realizar los cambios de turnos y sacar ventaja de que aún tenemos varias generaciones trabajando juntas, es decir, siempre habrá algún X o Baby que quiera venir un sábado o domingo sea para ganar alguna hora extra o bien porque necesite un franco en la semana para hacer algún trámite. Sólo hay que unir las dos partes en lugar de convertirse en juez de los motivos del pedido de cambio.

7. Por último, hay que estar listo para el cambio. Los jóvenes Y tienen en su ADN la palabra desafío y siempre estarán mirando por afuera de la ventana que hay de nuevo. Para ellos el cambio es la forma natural de vivir, por lo cual es probable que en algún momento se vean tentados y den un salto. No hay que juzgarlos, no es traición, es sólo trabajo, crecimiento y desarrollo.

Para ello pueden tomarse algunas precauciones como asegurándose que existen recursos listos para cubrirlos. La mejor forma de realizar esto es con un sistema de entrenamiento muy bien asentado y matrices de habilidades en todos los puestos, donde pueda evaluar cada una de las habilidades técnicas que se necesitan para cubrir ese rol. Mantener esa matriz actualizada puede ayudar para desarrollar recursos que, eventualmente, reemplacen a quienes hoy ya están formados y trabajando.

De este modo, se podrá generar reemplazos ante vacaciones, enfermedad, o incluso obtener más flexibilidad para poder darle franco a alguien cuando lo necesita y fundamentalmente nos dará la capacidad de estar listos ante posibles bajas en el equipo, minimizando el impacto de una renuncia de un recurso muy calificado.

En conclusión, sólo resta reforzar que la clave en estos nuevos tiempos no es resistir al cambio como si se esperara que una tormenta pase, sino más bien entender cómo vivir en el cambio constante. Estos serán cada vez más frecuentes y más profundos, por lo que resulta fundamental para las industrias modernas, que aun trabajan con metodologías muy antiguas, introducir reformas, no sólo en sus procesos de trabajo o tecnología sino que las reformas deben darse en los modelos de liderazgo de todos los niveles de la organización, orientándolo a personas y no a resultados, ya que estos últimos son producidos por personas, que independientemente de la generación a la que pertenezcan, tienen ambiciones, sueños, ganas de crecer, como también familias y amigos por lo que es muy importante tener en cuenta todo el contexto para entender qué motiva a estas personas, sólo así se podrá asegurar no solo su permanencia en la compañía, sino además los resultados que esperamos.

## **Evaluación de expertos**



Como parte final de este trabajo, se ha enviado el documento a dos expertos en la materia, con el fin de que realicen una crítica del mismo.

La primera en evaluar todo el análisis efectuado fue Paula Molinari, quien es dueña de la consultoría Whalecom con presencia en varios países de Latinoamérica y ha escrito varios libros en referencia a la generación Y.

La segunda persona en analizar este trabajo, fue Daniel Lopez, quien es dueño de la consultora 4M Set Up y es experto en la región en procesos de mejora continua en el sector industrial.

Ambos han realizado comentarios sobre el problema tratado y en la solución propuesta en función de la experiencia que tienen en sus respectivas áreas.

## **Bibliografía**

Adkins, C. L., Russell, C. J., & Werbel, J. D. (1994) Judgments of fit in the selection: The role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47: 605-623.

Adúris, I., (2009) *La Industria Textil en Argentina. Su evolución y sus condiciones de trabajo*. Buenos Aires: INPADE

Alonso, L. E., (1999) Trabajo y ciudadanía. Estudios sobre la crisis de la sociedad salarial, Madrid: Trotta.

Amerland, D., (2013) The Real problem in working from Home. (it´s Not what you think). US. Forbes Brand Voice. <http://www.forbes.com/sites/netapp/2013/06/24/working-from-home/>

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983) Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations*, 10: 123-146.

Anuario de Estadísticas universitarias (2010) Argentina. Departamento de Información Universitaria, de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), del Ministerio de Educación de la Nación

Argawal, R., C. M. Angst and M. Magni (2006) *The performance effects of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modeling*, Robert H. Smith School of Business Research Paper Series.

Arribas, J.R., (2009) Aspectos sociológicos del desempleo/paro y de la precariedad laboral. Nómadas. *Revista Crítica de Ciencias Sociales y*

*Jurídica*.24. Madrid. ISSN 1578-6730

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996) *The Boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.

Barner, R. (1996) The new millennium workplace: several changes that will challenge managers and workers, *Futurist*, Vol. 30 No. 2, pp. 14-18.

Bauman, Z. (2002) *Modernidad Liquida*. FONDO DE CULTURA ECONOMICA. ISBN: 9789505575138

Bendix,R., Guillén, M., F., (2001) *Work and Authority in Industry: Managerial Ideologies in the course of industrialization*. U.S.A. Library of Congress . ISBN: 0-7658- 0668-1

Bisio, R., H., Mendizábal, N. (2003) *Visiones y propuestas de los jóvenes cuadros sindicales sobre el rol de los sindicatos en Argentina*. Series Documento de Trabajo. Ciudad de Buenos Aires. Facultad de ciencias sociales. Universidad del Salvador. IDICSO

Bova, B. & Kroth, M. (2001) Workplace learning and generation X. *Journal of Workplace Learning*, 13, 57–65.

Bunel, J., (1991) *Pactos y agresiones. El sindicalismo argentino ante el desafío neoliberal*. Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica.

- Callanan, G. A., & Greenhaus, J.H. (2008) The baby boom generation and career management: A call to action. *Advances in Developing Human Resources*, 10, 70–85.
- Casal, J. (2000) *Capitalismo informacional, trayectorias sociales de los jóvenes y políticas de juventud*. Madrid. Juventudes y Empleos: perspectivas comparadas. C. L., INJUVE.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008) Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23: 891-906.
- Colby, S.L., Ortman, J.M., (2014) *The Baby Boom cohort in the United States: 2012-2060. Population estimates and projections*. U.S. Census Bureau
- Cole, J. (1999) “The art of wooing Gen Xers”, *HR Focus*, Vol. 76 No. 11, pp. 7-8.
- Colina, J. Giordano O. Molteni G. (2008) *Demanda Laboral Insatisfecha, desequilibrios del mercado de trabajo y políticas activas de empleo*. Series informes de la economía real, empleo y desarrollo. Universidad Católica de Argentina (UCA).
- Corica, A., (2007) *Los elementos que conGráficon las expectativas sobre el futuro educativo y laboral de jóvenes de la escuela secundaria*. Eje de saberes y conocimiento
- Corica, A. (2008) *Entre estudiar y trabajar: las jóvenes expectativas sobre el*

*futuro laboral*. I Jornadas Nacionales de Investigadores en Formación en Educación, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires

Cuesta, E. M., Ibañez, M., Tagliabue, R., Zangaro, M. (2009) *La Nueva Generación y el Trabajo*. UCA. Barbarói. Santa Cruz do Sul,

Clarke. P., Mullaney, E., Stubbings, C., (2012) *Talent Mobility: 2020 and beyond*. USA. PWC

D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008) Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953.

D'Amato, A. and Deal, J.J. (2007) *The CCL Emerging Leaders Research Survey Summary Report for European Countries*. [www.ccl.org](http://www.ccl.org), retrieved 23 of August, 2007.

Davis, J. B., Pawlowski, S. D., & Houston, A. (2006) Work commitments of Baby Boomers and Gen-Xers in the IT profession: Generational differences or myth? *Journal of Computer Information Systems*, 46: 43-49.

Deal, J. J. (2007) *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground*. San Francisco: Jossey-Bass.

Del Valle, I. D. Trabajo de doctorando. (2004) *La generación de capital humano a través de la formación, un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales*. Madrid. ISBN: 84-669-2492-2

Deloitte. *Talent Edge 2020: Blueprints for the new normal* (2010) US.

Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las Provincias.

SUBSECRETARIA DE RELACIONES CON LAS PROVINCIAS.

(2012). *Empleo Privado en la Argentina*. Buenos Aires.

Duschastzky, S. y Corea, C. (2002) *Chicos en banda, los caminos de la subjetividad en el declive de las instituciones*. Buenos Aires, Paídos.

Encuesta Nacional de Inserción Laboral de los Egresados de Educación Media Superior. (2012). *Instituto Nacional de Estadística y geografía*. México. ISBN: En tramite

Erickson, T. (2008) *Plugged in: Generation Y thriving at work*. Boston: Harvard Business Press.

Ethics Resource Center (2010) *Millennials, Gen X and Baby Boomers: Who's Working at Your Company and What Do They Think About Ethics?* United State of America. ERC.

Fernández, A. (1998) *Crisis y decadencia del sindicalismo argentino*. Buenos Aires. Ed. De América Latina.

Fernández, A., Bisio, R., (1999) *Política y relaciones laborales en la transición democrática argentina*. Asociación Trabajo y Sociedad, CEIL-PIETTE-CONICET, Buenos Aires. Ed. Lumen, Hvmánitas.

- Fernandez, F., (1997) *Cambios en los procesos de trabajo en la industria Argentina actual: El caso de la industria automotriz*. Buenos Aires
- Fernández, S. Master's Theses. Universidad de San José. (2009)  
*Comparing Generation X to Generation Y on work-related beliefs*. UMI  
Number: 1484300
- Filmus, D., Kaplan, C., Miranda, A. y Moragues M. (2001) *Cada vez más necesaria. Cada vez más insuficiente, la escuela media en épocas de globalización*. Buenos Aires, Editorial Santillana.
- Ford, J.K. and Noe, R.A. (1987) “Self-assessed training needs: The effect of attitudes toward training, managerial level, and function”, *Personnel Psychology*, Vol. 40 No. 1, pp. 39–53.
- Franichevich, A, Marchiori, E. A., *Generación Y, sangre nueva en la Empresa*. Argentina. Área Comportamiento Humano en la Organización del IAE.
- Friedman, R.A. and Holtom, B. (2002) The effects of network groups on minority employee turnover intentions, *Human Resource Management*, Vol. 41, No. 4, pp. 405-12.
- Galinsky, E., Aumann, K., & Bond, J., T. ( 2009) *Times are changing: Gender and generation at work and at home*. National Study of the Changing Workforce, Families and Work Institute.

- Glass, A. (2007) Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39: 98-103.
- Goleman, D., Senge, P.(2014) *The Triple Focus: The new Approach to Education*. MA. More Than Sound LLC Florence. ISBN: 978-1-93444178-78-7
- Guerrera, S. Primera Edición. (2012) *Marketing, Nuevos caminos*. Buenos Aires. Gargola.. ISBN: 9789870805731
- Guisson, B., C. & Cohen, S., G., (2003) *Virtual Teams that Work. Creating Conditions for virtual Team effectiveness*. San Francisco. Jossey-Bass
- Guzmán del valle, M. (2010) *Acceso y permanencia en una educación de calidad. La escuela técnica y sus dilemas institucionales en tiempos de cambio*. Buenos Aires. Congreso Iberoamericano de educación.
- Gronau, R., (1976) *Leisure. Home Production and work – The Theory of the allocation of the time revised*. Stanford. CA. Center for economic analysis of human behavior and social institutions.
- Hameed, A. & Waheed, A., (2011) Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework . *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2. No.13.
- Harrington, B. (2008) *The work-life evolution study*. Boston: Boston College Center for Work & Family



- Hazucha, J., Hezlett, S. and Schneider, R. (1993) *The impact of 360-degree feedback on management skills development*, Human Resource Management, Vol. 32 No. 2, pp. 325-51.
- Hewitt, A. & Larson, S. (2007) The direct support workforce in community supports to individuals with developmental disabilities: Issues, implications and promising practices. *Mental Retardation and Developmental Disabilities Research Reviews*, 13, 178–187.
- Howe, N., Strauss, W. (2000) *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage Books.
- Huselid, M.A. (1995) The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38: 635–72.
- Huybers, Catherine M., University of Wisconsin-Stout, (2011) *The Recruitment and Retention Of Generation Y*. A Research Paper Submitted for the Master of Science Degree in Training and Development
- INDEC (2014) *Demanda Laboral Insatisfecha en la Argentina. Tercer*

*trimestre 2014. ISSN:0327-7968*

[http://www.indec.mecon.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=4&id\\_tema\\_3=52](http://www.indec.mecon.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=4&id_tema_3=52)

INDEC. (2015) Actividad industrial | Comercio y servicios |Sector externo | Trabajo y empleo |Pobreza e ingresos | Precios al consumidor |Precios mayoristas | Construcción |Cuentas nacionales. *Informa n°20*. Argentina

INDEC.(2014) *Obreros ocupados, horas trabajadas y salario por obrero en la industria manufacturera..* Buenos Aires. ISSN 0327-7968

INDEC. (2015) *Índice de Salarios base abril 2012=100*. Buenos Aires ISSN 0327-7968

Jeane M. & Karie,W.. First Edition. (2010 ) *The 2020 Workplace*. USA. HaperCollins Publishers Inc.. ISBN: 9789871826469

Jacinto, C. (1996) Desempleo y transición educación-trabajo en jóvenes de bajos niveles educativos. De la problemática actual a la construcción de trayectorias. *Revista Dialógica* V.1.

Jacinto, C. (2004) *Ante la polarización de oportunidades laborales de los jóvenes en América Latina. Un análisis de algunas propuestas recientes en la formación para el trabajo.¿ Educar para qué trabajo?* Buenos Aires, La Crujia.

- Jenkins, J. (2007) *Leading the four generations at work*. Retrieved April 15, 2008, from <http://www.amanet.org/movingahead/editorial.cfm?Ed=452>
- Jorgenson, B. (2003) Baby boomers, generation X and generation Y: Policy implications for defense forces in the modern era. *Foresight*, 5, 41–49.
- Johnston, L. D., Bachman, J. G., & O'Malley, P. M. (2006) *Monitoring the future: A continuing study of the lifestyles and values of youth*. Conducted by University of Michigan, Survey Research Center. 2nd ICPSR ed. Ann Arbor, MI: Inter-university Consortium for Political and Social Research.
- Justin. M., Stephen, F., Crocker, M..The Journal of Human Resource and Adult Learning Vol. 6, Num. 1. (2010) *Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges*.
- Kalleberg, A., L., Appelbaum, I., Bailey, T., Berg, P., (2000) *Manufacturing Advantage. Why High - performance work systems pay off*. U.S.A. Corney University Press. ISBN:0-8014-3765-2
- Kahn, Lisa B. (2009) *The long-term labor market consequences of graduating from college in a bad economy*. Working paper, Yale School of Management.
- Karp, H. (2002) *Bridging the boomer — Xer gap: Creating authentic teams for high performance at work*. Davies-Black Publishing. ISBN: 0891061592

- Karp, H., Fuller, C., & Sirias, D. (2002) *Bridging the boomer Xer gap. Creating authentic teams for high performance at work*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Kersten, D. (2002) *Today's generations face new communication gaps*. Retrieved April 15, 2008, from <http://www.usatoday.com/money/jobcenter/workplace/communications/2002>
- Kupperschmidt, B.R. (2000) Multigenerational employees: Strategies for effective management, *The Health Care Manager*, Vol. 19, pp. 65-76.
- Lancaster, L. C., Stillman, D. (2003) *When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. New York: HarperCollins.
- Lancaster, L. C.; Stillman, D. (2010) *The M-Factor: How the Millennial Generation Is Rocking the Workplace*. HarperCollins. Kindle Edition.
- Levenson, A. R. (2006) *Trends in jobs and wages in the U.S. economy*. Edward E. Lawler and James O'Toole, eds., *America At Work: Choices and Challenges*.
- Levenson, A., R., (2009) *Millennials and the world of work: an economist's perspective*. University of California . CEO. Publication. G 09-13 (567).
- Lewis, A., Durie, F., Kaufman, M., Gill, R., Pereira,R., Pirani, Z. *Generation Y Expectations vs.Managers Perceptions*.

Lee, S., McCann, D., & Messenger, J. C. (2007) *Working time around the world: Trends in working hours, laws and policies in a global comparative perspective*. Geneva, Switzerland: International Labor Organization.

MacDuffie, P., J. Frits, K., P., (1995) *The Adoption of High- Involvement work practices*. U.S.

Manufacturing Institute. (2015) *The Authority on the attraction, qualification and development of World-class manufacturing talent. The Economic Impact of the Skill gaps*.  
<http://www.themanufacturinginstitute.org/Research/Skills-Gap-in-Manufacturing/2011-Skills-Gap-Report/Economic-Impact/Economic-Impact.aspx>

Manpower. (2008) *The Botherless Workforce:2008*. U.S. Supply Demand

Marino, J. P., (2014) *El Home Office gana terreno en las empresas*. Buenos Aires. *Ámbito Financiero*. <http://www.ambito.com/diario/noticia.asp?id=752191>

Martín A., A. (1999) “Organización del trabajo y nuevas formas de gestión laboral”, en MIGUÉLEZ, F. y PRIETO, C. (eds.) *Las relaciones de empleo en España (pp. )*, Madrid, Siglo XXI.

Martín A., A., (1995) *Flexibilidad y relaciones laborales: estrategias empresariales y acción sindical*, Madrid, CES.

Martin, C. A. (2005) From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39-45.

Masco, A. Primera Edición. (2012) *Entre Generaciones*. Buenos Aires TEMAS. ISBN: 9789871826469

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997) *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.

Maurer, T.J., Barbeite, F.G., and Mitchell, D.R. (2002) "Predictors of attitudes toward a 360-degree feedback system and involvement in post-feedback management development activity", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 75 No. 1, pp. 87- 107.

McChesney, C., Covey, S., Huling, J., (2012) *The 4 Disciplines of execution*. NY. Free Press. ISBN: 978-1-4516-2707-7

Miller, C. C. (2010) *El desafío de Google para retener a sus talentos*. La Nacion . Domingo 6 diciembre del 2010. <http://www.lanacion.com.ar/1330531-el-desafio-de-google-para-retener-a-sus-talentos>

Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires, (2010) *Higiene y seguridad en el trabajo*. [http://www.trabajo.gba.gov.ar/s\\_trabajo/salud\\_seguridad\\_en\\_la\\_construccion.html](http://www.trabajo.gba.gov.ar/s_trabajo/salud_seguridad_en_la_construccion.html)

- Mitchell, S. (2001) *Generation X: Americans aged 18 to 34*. Ithaca, NY: New Strategist Publications.
- Mokyr, J. (2007) *The European Enlightenment, the Industrial Revolution, and Modern Economic growth*. North Western University
- Molinri, P. (2011) *Turbulencia generacional*. Buenos Aires. TEMAS
- Molinari,P. (2010) *Brechas en las habilidades de los jefes de Gen Y. ¿No podemos ser los mismos jefes que tuvimos!* Buenos Aires. Whalecom
- Molinari.P. (2010B) *Crisis de compromiso. Un Análisis sobre el nivel de “engagement” de las generaciones jóvenes*. Buenos Aires. Whalecom.
- Morrison, T.,DeRocco E. S., Maciejewski,B.,McNelly J.Giff,C., Carrick,G.,(2011) *Boiling Point? The Skills Gap in U.S. Manufacturing*. US. Deloitte
- Moron, A.A. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.(2007) *Jóvenes Trabajadores y sindicalismo en España(Análisis de un desencuentro)*.Memoria para entregar el grado de Doctor. ISBN: 978-84-669-3136-6
- Miller, P., Southern Cross Business School. (2005) *Leadership style: the X generation and baby boomers compared in different cultural contexts*. Leadership and Organization Development Journal, vol. 26, no.1, pp.35-50

- Myint, H. (1971) *Economic Theory and the Underdeveloped Countries*, Nueva York, Oxford University Press.
- Neffa, J., (1999) *Exclusión social en el mercado de trabajo. El caso de Argentina*. Santiago de Chile. OIT.
- Ng, T., Sorensen, K., & Eby, L. T. (2006) Locus of control at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 1057-1087.
- O'Bannon, G. (2001) Managing our future: The generation X factor. *Public Personnel Management*, 30, 95–109.
- Otero, A., E., (2007) *Jóvenes en la escuela técnica Argentina: Opiniones en torno a las propuestas de formación para el trabajo en las distintas modalidades*. Argentina. FLACSO
- Otero, M., P., Austral, R., (2009) *Valoraciones de la escuela y aspiraciones futuras, por especialidad u orientación del ciclo superior del nivel medio en curso*. Ciudad de Buenos Aires. Dirección de investigación y estadística. Ministerio de Educación. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Parker, C., (2007) *Generational differences in work life balance attitudes*. Thesis submitted to the department of psychology of the state university of new york at new paltz in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of science in mental health counseling .



Passel, J. S., & Cohn, D. (2008, February 11) *U.S. population projections: 2005 – 2050*. Washington, DC: PewResearchCenter.

Philips, S., Gonzaga University School of Professional Studies.(2011) *X and Y: the impact of the Gap*. In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Arts in Communication and Leadership Studies.

PWC. (2007) *Managing tomorrows people series*. US. Survey published in [www.pwc.com](http://www.pwc.com)- Talent Mobility 2020 and beyond

Porter, M. (1998) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. ISBN-13: 978-0684841489.

Rabinovich, N.,(2010) *Generación X,Y,Z....*Buenos Aires. Temas Empresariales.

Rath, D. (1999) Bridging the generation gap. *InfoWorld*, 21, 84.

Reguillo, R. (2006) *Instituciones desafiadas. Subjetividades juveniles: territorios en reconGráficación*. IIPE-UNESCO, Buenos Aires.

Rendell, M., Brown, J.,( 2011) *Millenials at Work. Reshaping the workplace*. US. PWC

Rendell,M., Sandy,P., Linde,K.V., Yildirim, L.,(2012) *Managing tomorrow´s people series*.US. PWC

- Robles, A., J., (2009) *Las organizaciones sindicales docentes*. Buenos Aires. Confederación de educadores Argentinos. ISBN: 978-987-24203-4-5
- Rosenstein & Rodan, (1943) Problems of industrialization of Eastern and South-Eastern Europe, *The Economic Journal*, vol. 53..
- Sabatini Fraone, J., Hartmann, D., & McNally, K. (2008) *The multigenerational workforce: Management implications and strategies for collaboration* [Executive Briefing Series]. Boston: Boston College Center for Work & Family.
- Schmidt, S. R., (1999). *Long-run trends in workers' beliefs about their own job security: Evidence from the General Social Survey*. *Journal of Labor Economics*, 17:4, part 2, S127-S141
- Schneider B. (1987) The people make the place. *Personnel Psychology*, 40: 437-453.
- Schneider B., Kristof, A. L., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1997) What is this thing called fit? In N. R. Anderson & P. Herriott (Eds.), *Handbook of selection and appraisal* (2nd ed., pp. 393-412). London: Wiley.
- Secretaria de Seguridad Social, (2012) *Boletín estadístico de la seguridad Social*. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. [http://www.trabajo.gov.ar/downloads/seguridadSoc/BESS\\_2trim\\_2012.pdf](http://www.trabajo.gov.ar/downloads/seguridadSoc/BESS_2trim_2012.pdf)

- Smola, K. W. & Sutton, C. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.
- Soto, C. (2012) *Secret of the Ages. Managing the Multi. Generation work Forces*. U.S.
- Sujansky, J. G. and Jan Ferri-Reed. (2009) *Keeping the Millennials: Why Companies Are Losing Billions in Turnover to This Generation – and What to Do about it.*, Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Spyropoulos, G., (1991) *Sindicalismo y sociedad*. Buenos Aires. Ed. Hvmánitas.
- Swoboda, F. (1999) Upward mobility outranks job security in survey of young workers, *The Washington Post*, p. A9.
- Taber, B., & Zandperl. (2001) *¿Qué piensan los Jóvenes? Sobre la familia, la escuela, la sociedad, sus pares, el sida, la violencia y las adicciones*. Argentina. UNICEF. Gráficas y Servicios S.R.L., ISBN 987-9286-07-3
- Tavosnanska, A., Herrera, G. (2008) *La Industria Argentina a comienzos del siglo XXI. Aportes para una revisión de la experiencia reciente*. Buenos Aires. UBA
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995) Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective.

*Journal of Applied Psychology*, 80: 6-15.

The National Oceanographic and Atmospheric Association Office of Diversity  
(2006) *Tips to improve the interaction among the generations:  
Traditionalists, boomers, X'ers and nexters*. Retrieved April 15, 2008,  
From [http://honolulu.hawaii.edu/intranet/committees/FacDevCom/  
guidebk/teachtip/intergencomm.htm](http://honolulu.hawaii.edu/intranet/committees/FacDevCom/guidebk/teachtip/intergencomm.htm)

Tiramonti, G. (1995) Las escuelas medias argentinas: entre el cambio y la  
resistencia. *Serie de Documentos e Informes de Investigación. N ° 189*.  
Septiembre, FLACSO-Argentina. Cap 3-4.

Tolbize, A., (2008) *Generational Differences in the workplace*. University of  
Minnesota. Research and Training Center on Community Living

Tulgan, B. & Martin, A., C., (2001) *Managing GENERATION Y*. Massachusetts.  
Hard Press. ISBN: 0-87425-622-4

Tulgan, B. (2013) *Meet Generation Z: The second Generation within the giant  
"Millennial" Cohort*. New Haven. Rainmaker Thinking.

Twenge, Jean M., Campbell, S. M. and Hoffman, B. J., Lance, C., E., (2010)  
*Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values  
increasing, social and intrinsic values decreasing*. USA Journal of  
Management.

UNESCO. (1992) América 1492-1992: Trayectorias históricas y

elementos del desarrollo. *Revista internacional de ciencias sociales*.  
Número 134

Unión Industrial Argentina. (Agosto, 2014) ADN Industrial. *Hecho en Argentina*.  
Número 53, Año 6. Buenos Aires

Unión Industrial Argentina. (Diciembre, 2014 ) 20ª conferencia Industrial  
Argentina. *Hecho en Argentina*. Número 53, Año 6. Buenos Aires

Vandenberg, R. J., & Scarpello, V. (1990) The matching model: An examination  
of the process underlying realistic job previews. *Applied Psychology*,  
75: 60-72.

Whalecom, (2009) *Encuesta sobre la Brechas en las habilidades de los jefes de  
Gen Y*. Buenos Aires. [WWW.Whalecom.com](http://WWW.Whalecom.com)

Yang, S. M., & Guy, M. E. (2006) GenXers versus boomers: Work motivators and  
management implications. *Public Performance & Management  
Review*, 29, 267–284.

Zak, A., (2014) Connecting the dots. Linking the classroom and the work  
place can encourage Students to explore manufacturing careers in  
America. *Target, Association for Manufacturing Excellence*, 10.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (1999) *Generations at work: Managing the  
clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace*. New  
York: AMACOM.

Zubiri-Rey, J.B (2009) Precariedad Sociolaboral de los jóvenes y  
sindicatos: ¿Divorcio o Reconciliación? *Revista Noticias  
Obreras.España*

## **Anexo 1 – Encuesta a jóvenes en el último año de la secundaria**

### **Encuesta 1:**

1. Edad:
2. Sexo:
3. Ciudad de Residencia:
4. ¿Estás trabajando actualmente?
  - i. Si estoy trabajando
  - ii. No estoy trabajando
  - iii. No trabajo pero estoy buscando empleo
  - iv. No trabajo y no estoy buscando empleo
5. ¿Qué estudios has completado?
  - i. Primario
  - ii. Secundario
  - iii. Terciario
  - iv. Universitario
  - v. Posgrado
6. ¿Estás estudiando en este momento?
  - i. Estoy cursando el primario
  - ii. Estoy cursando el secundario
  - iii. Estoy cursando una carrera terciaria
  - iv. Estoy cursando una carrera universitaria
  - v. No estoy estudiando
7. ¿Ya elegiste qué carreras vas a estudiar? Si/NO
8. En caso de haberla elegido:

- i. Elegí la carrera porque es lo que más me gusta hacer
  - ii. Elegí la carrera que tiene mejor salida laboral
  - iii. Elegí la carrera porque tiene un título reconocido en el mercado
  - iv. Elegí la carrera porque es muy bien paga
  
9. ¿Qué características crees que debe tener la empresa ideal? Selecciona tres marcando el grado de importancia 1, 2 o 3.
  - i. Tener calidad de vida, entendida como balance entre la vida laboral y personal
  - ii. Tener desafíos y aprender
  - iii. Un sueldo elevado
  - iv. Divertido
  - v. Innovador
  - vi. Aporte a la sociedad
  - vii. Cuide el medio ambiente
  - viii. Que me permita hacer lo que me gusta
  - ix. Tener seguridad laboral
  - x. Sueldo elevado
  - xi. Prestigio de la empresa
  
10. Si por cuestiones operativas, en tu trabajo, estuviese prohibido el uso de Whastapp/Facebook/Twitter/Skype desde tu celular y/o estación de trabajo (PC) durante toda la jornada laboral (8 Horas) ¿Cómo te resulta la posición?
  - i. Me resulta indistinto
  - ii. Me podría adaptar si el trabajo es bien pago
  - iii. Aceptaría en un principio pero ciertamente buscaría un cambio de régimen de trabajo en el futuro dentro o fuera de la compañía.
  - iv. No aceptaría la posición, incluso si es bien paga.
  
11. Si por Seguridad queda prohibido el uso de piercing, anillos y pulseras ¿Cómo te resulta la posición?
  - I. Me resulta indistinto
  - II. Me podría adaptar si el trabajo es bien pago
  - III. Aceptaría en un principio pero ciertamente buscaría un cambio de régimen de trabajo en el futuro dentro o fuera de la compañía.
  - IV. No aceptaría la posición, incluso si es bien paga.



12. Si la posición de trabajo requiere horarios rotativos siendo obligatorio trabajar durante tres fines de semana al mes (sólo uno libre):

- i. Me resulta indistinto
- ii. Me podría adaptar si el trabajo es bien pago
- iii. Aceptaría en un principio pero ciertamente buscaría un cambio de régimen de trabajo en el futuro dentro o fuera de la compañía.
- iv. No aceptaría la posición, incluso si es bien paga.

13. Si tienes que hablar con alguien sobre algún tema laboral que no sea una urgencia, ¿Qué prefieres?

- I. Ir y hablar personalmente
- II. Llamarlo por teléfono
- III. Enviarle un e-mail
- IV. Conversar vía chat
- V. Lo contacto via Whatsapp o SMS

14. La capacitación y entrenamiento en el trabajo, me resulta:

- I. Indistinto
- II. Importante porque me ayudaría a mejorar mi posición en la empresa y evitar una posible pérdida del empleo.
- III. Muy importante porque me permitiría realizar mi trabajo en forma más efectiva
- IV. Me importa mucho porque, tal vez, me de herramientas para poder encontrar otro empleo mejor en el futuro

15. Si trabajas, ¿Pensas cambiar de trabajo?:

- i. En el próximo año
- ii. Entre 1 y 3 años
- iii. No pienso por el momento cambiar de trabajo
- iv. No tengo trabajo

16. ¿Cuántos trabajos esperas tener en tu vida?

- i. 1

- ii. 2-5
- iii. 6-9
- iv. Más de 10
- v. Espero trabajar por mi cuenta
- vi. No se

## **Anexo 2 – Entrevista a Reclutadores de personal operativo**

Esta encuesta está basada solo para contratación de personal Técnico u operativo destinado al sector industrial.

La intención es evaluar el comportamiento de la generación Y en posiciones operativas de trabajo.

1. ¿Cómo realizan las búsquedas de técnicos y operadores de planta? ¿Utilizan alguna red social para buscar candidatos?
2. ¿Cuál es el rango de edad deseado por las compañías?
3. ¿Las entrevistas son siempre presenciales? ¿Han utilizado entrevistas a través de Skype o algún otro medio electrónico?
4. ¿Llevan algún indicador sobre el nivel de jóvenes entre 18 y 25 años que deciden abandonar su empleo?
5. ¿Caso sea afirmativa la respuesta anterior, se conocen los motivos por el cual lo abandonan?
6. ¿Llevan algún indicador sobre el nivel de jóvenes entre 18 y 25 años que son desvinculados por sus empleadores durante el periodo de prueba?
7. ¿Conocen los motivos de las desvinculaciones?
8. ¿Cuáles son las quejas más comunes que escuchan por parte de los empleadores con respecto a sus empleados?
9. ¿Cuáles son las quejas más comunes que escuchan de los empleados con respecto a sus empleadores?
10. ¿Cree que ha aumentado el uso del Piercing en alguna parte del cuerpo por parte de los postulantes? ¿Puede ser esto un motivo de no calificación para alguna de las búsquedas que usualmente manejan?

- 11.¿Tiene datos sobre la reacción del personal técnico/operativo ante la prohibición de uso de teléfonos celulares o el no uso de piercing por motivos de seguridad?
- 12.¿Alguien ha rechazado la oferta laboral por los motivos de la pregunta anterior?
- 13.En caso de ser afirmativa la pregunta anterior: ¿Recuerda la edad de estas personas?
- 14.¿Qué espera de un empleo un joven de 18 – 25 años que aspira a ocupar una posición operativa?
- 15.¿Cuál es el nivel promedio de formación de las personas que ocupan posiciones operativas dentro del sector industrial?
- 16.¿EL hecho de trabajar en horarios rotativos puede ser un impedimento para los jóvenes de entre 18 y 25 años para aceptar un empleo?

## Anexo 3 – Encuesta a padres

1. ¿Tu edad?

2. ¿Tus hijos cursan?

- I. Jardín (menos de 6 años)
- II. Primario (Menos de 13 años)
- III. Secundario (menos de 18 Años)
- IV. Universitario

3. ¿Qué tipo de carrera te gustaría para tus hijos?

- I. Que estudien lo que les gusta
- II. Una carrera con fuerte salida laboral
- III. Una carrera muy bien paga
- IV. Una carrera con mucho prestigio

4. ¿Has pensado en enviar a tu hijo a una escuela técnica (Secundario)?

- I. Si, estudiara en una escuela técnica /Si ya estudia en un escuela Técnico/ Si, fue a un colegio Técnico
- II. No irá a una escuela técnica/ No estudia en una escuela técnica/No fue a una escuela técnica
- III. Caso tu respuesta sea NO, explicar el motivo.

5. En el caso que tu hijo decida trabajar en una planta industrial, donde se requieren horarios rotativos de trabajo e inclusive se deben trabajar varios fines de semanas al mes y en ocasiones algunas fiestas como navidad, normalmente no pueden usar sus teléfonos celulares durante la jornada de trabajo por cuestiones de seguridad, usan una vestimenta que les ocasiona muchísimo calor en verano y pasan algo de frío en invierno, aunque perciban buenos salarios, vos tratarías de:

- I. Motivarlos a que busquen otro empleo, incluso cuando tengan un menor ingreso
- II. A que realicen algún curso, para obtener más oportunidades y así obtener un empleo mejor
- III. Los mantenerlos económicamente para que no trabajen en esa situación
- IV. No haría nada, dado que el empleo en la industria es muy bien pago

6. Cuando tu hijo comience a trabajar y tenga alguna dificultad para realizar alguna de las actividades de su empleo. Vos, estarías dispuesta/o a:

- I. Dejarla/o que resuelva el problema solo. Debe crecer y resolver sus problemas como lo hicimos todos en su momento
- II. Si está dentro de mis posibilidades la/o ayudaría a resolver el problema
- III. Iría hablar con su jefe para tratar de resolver el conflicto
- IV. Pediría ayuda a conocidos para que lo ayuden

## **Anexo 4 – Entrevistas a Gerentes de plantas industriales**

1. ¿Cuál es la edad promedio de las personas que trabajan en la compañía?
2. ¿Cómo es un día de trabajo normal?
3. ¿Tienen horarios fijos?
4. ¿Usan redes sociales en los puestos de trabajo?
5. ¿Cuál es la tasa de rotación de los jóvenes de menos de 30 años?
6. ¿Cómo ha evolucionado esa tasa con el correr de los años?
7. ¿Realizan encuesta de clima?
8. ¿Cuál es el mayor reclamo que tienen los jóvenes?
9. ¿Cuentan con una estructura jerárquica? ¿O es más bien distribuida por roles, al estilo de una red social?
10. ¿Cómo es la comunicación dentro de la compañía?
11. ¿Cree que la empresa logra satisfacer la necesidad de sus trabajadores?
12. ¿Qué es lo que le ofrecen ustedes a sus empleados?
13. ¿Cuál es la expectativa que tienen ustedes sobre sus colaboradores?
14. ¿Existe algún programa que les permita ocupar diferentes roles por un determinado tiempo?
15. ¿El personal administrativo puede hacer teletrabajo?
16. ¿Se permite el ingreso de familia y amigos en el trabajo?
17. ¿Qué relación tiene usted con los padres de sus empleados?
18. ¿Cómo ven el mercado laboral dentro de los próximos años?
19. ¿Qué es lo que ustedes más quisieran cambiar, si pudieran?
20. ¿Existe algún conflicto entre personas de distintas generaciones?
21. ¿Cómo trabajan con ese tema?

## **Anexo 5 – Entrevistas a jóvenes Y en su puesto de trabajo (focus Group)**

1. ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?
2. ¿Qué es lo que menos te gusta de tu trabajo?
3. ¿Estudias?
4. ¿Qué otras actividades realizas, aparte de trabajar?
5. ¿Cómo son tus horarios? ¿El trabajo te permite practicar deportes?
6. ¿Cuántas horas por día trabajas en promedio?
7. ¿Estas conforme con tu sueldo actual?
8. ¿Cómo es tu relación con tu jefe directo? ¿Qué edad tiene? ¿Lo tuteas?
9. ¿Conoces a los directivos de la compañía? ¿Tenes trato con ellos?
10. ¿Cómo es la comunicación dentro de la compañía?
11. ¿Cuáles son los beneficios que la compañía te ofrece que más valoras?
12. ¿Cuál es la imagen que tenes de la empresa?
13. ¿Crees que podes hacer carrera aquí dentro? ¿Pensas cambiar de empleo algún día?
14. Cuándo tenes un problema en el trabajo que no podes resolver, ¿consultas a tus padres?
15. ¿Cómo llegas a trabajar? ¿Auto o transporte público?
16. ¿Qué representa el medio ambiente para vos?
17. ¿Crees que la compañía hace un buen trabajo cuidando el medio ambiente?
18. ¿Estarías dispuesto a trasladarte a otro país? ¿Otra provincia?
19. ¿Realizan Home office?
20. ¿Trabajarían en una posición donde no puedan usar teléfonos móviles, y tengan horarios rotativos sin posibilidad de hacer home office?



21. Qué ocurre si, el trabajo no cumple con las condiciones deseadas pero es muy bien pago, ¿Aceptarían trabajar allí?
22. El balance vida laboral y trabajo, ¿Qué significa para ustedes?
23. ¿Cómo te llevas con tus compañeros de trabajo más grande que ustedes? ¿Se presentan conflicto?
24. ¿Contas con todas las herramientas necesarias para realizar tu trabajo?
25. ¿Podes navegar por internet, consultar redes sociales o leer el diario?