



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Compromiso laboral y Cultura Organizacional en empresas
radicadas en la Ciudad de Buenos Aires, luego de la
Pandemia COVID-19

AUTOR: CAÑAS, MARÍA SOL

DIRECTOR: PROF. MG, ALONZO CLAUDIO



Agradecimientos

A la comunidad académica de la Maestría en Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires, por la oportunidad de dar el paso hacia un nuevo camino profesional.

A mi familia y amigos por entender las múltiples ausencias durante años cuando la prioridad era el estudio. Especialmente a mis padres por enseñarme el valor del trabajo y el esfuerzo, y por acompañarme en cada paso que doy.

A mi marido por apoyarme, sostenerme y alentarme a seguir adelante cada vez que sentía que no podía continuar. Por los numerosos debates sobre cultura organizacional y generación millennial. Por su completa incondicionalidad.

A mi grupo de trabajo de la maestría: Paula, Celeste, Germán y Jesica, por funcionar como un verdadero equipo, e impulsarnos mutuamente a dar nuestra mejor versión a lo largo de la cursada.

Por último, a mi director de tesis Claudio que me brindó su valioso tiempo en la elaboración de la investigación, su conocimiento y guía a través de éste proceso.

Resumen

En Argentina luego de la pandemia COVID-19 se observó una cantidad de renuncias a posiciones de empleo formal sin precedentes. En los últimos 5 años se agudizaron problemas tales como la atracción y retención de talentos, debido a la alta rotación en industrias nacionales o multinacionales. Las áreas de Recursos Humanos encuentran un bajo compromiso de los empleados con la organización, con su misión, visión, valores y objetivos. Se trabaja en compensaciones y beneficios y, aun así, existen más motivos que erosionan la permanencia en las empresas.

Si bien es un fenómeno que pareciera replicarse a escala internacional, vamos a centrarnos en la Ciudad de Buenos Aires y alrededores. En Argentina se registran 6.21 millones de puestos formales de empleo, y de ellos aproximadamente el 24% se concentran en CABA.¹

La cultura de trabajo se fue transformando; hasta mediados de la década de 2000, los empleados permanecían en el mismo trabajo hasta jubilarse. Las “nuevas generaciones” ansían promociones rápidas, cambios jerárquicos inmediatos o al menos movimientos laterales de la compañía, que refresquen su experiencia y amplíen sus conocimientos. Si la organización en la que trabajan no puede brindarles lo que desean en el tiempo que lo esperan, la renuncia es el único camino.

¿Cómo pueden las empresas de CABA trabajar en la fuga de talento? ¿La Cultura Organizacional, es un factor decisivo en este tipo de problemáticas? ¿Existe un modo de desarrollar el compromiso y la motivación en las nuevas generaciones? ¿Las redes sociales están influyendo negativamente en el mundo del trabajo? Debemos recorrer diferentes temas como comportamiento y cultura organizacional, motivación y compromiso entre otros, para obtener un análisis profundo de la realidad que atravesamos en el mundo del trabajo.

Palabras Claves: Compromiso- Generación Y- Cultura Organizacional- estrés laboral

¹ Estudios y estadísticas laborales, Ministerio de Capital Humano, septiembre 2024

Abstract

In Argentina after the COVID-19 pandemic, an unprecedented number of resignations from formal employment positions were observed. In the last 5 years, problems such as talent attraction and retention, due to high turnover in national or multinational industries, have worsened. Human Resources areas find low employee commitment to the organisation, its mission, vision, values and objectives. They work on compensation and benefits, and yet there are more reasons that erode employee retention.

Although this is a phenomenon that seems to be replicated on an international scale, we are going to focus on the city of Buenos Aires and its surroundings. In Argentina there are 6.21 million formal jobs, of which approximately 24% are concentrated in CABA.

The work culture was changing; until the mid-2000s, employees stayed in the same job until retirement. The 'new generations' crave quick promotions, immediate hierarchical changes or at least lateral moves within the company, which refresh their experience and broaden their knowledge. If the organisation they work for cannot give them what they want in the time they expect, resignation is the only way to go.

How can companies in CABA work on the talent drain? Is organisational culture a decisive factor in this type of problem? Is there a way to develop commitment and motivation in the new generations? Are social networks having a negative influence on the world of work? We must go through different topics such as organisational behaviour and culture, motivation and commitment among others, in order to get a deep analysis of the reality we are going through in the world of work.

Keywords: Engagement - Generation Y - organisational culture - work stress.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen	1
1.2 Abstract	2
1.3 Introducción	5
1.4 Planteamiento del problema	6
1.5 Contexto de investigación	7
1.6 Objetivos generales - Objetivos específicos	8
1.7 Hipótesis	8
1.8 Metodologías y técnicas a utilizar para el diagnóstico	10
1.9 Estado del Arte	13

2. CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

2.1 Cultura Organizacional	17
2.2 Estrés laboral y síndrome de burn-out	21
2.3 Marca Empleadora	22
2.4 Generación Y o Millennials	23
2.5 La Gran Renuncia	25
2.6 Motivación y compromiso	27
2.7 Talento	30

3. CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

3.1 Análisis de la situación planteada	31
3.2 Motivación y compromiso en relación de dependencia	32
3.3 La Gran Renuncia	34
3.4 Rotación laboral- efectos	36
3.5 El Prisma de las redes sociales y el trabajo	43
3.6 Tensión entre Millennials y el modelo capitalista	47

4. CAPÍTULO III. ENCUESTAS DE CAMPO

4.1 Análisis de encuestas de campo	55
------------------------------------	----

5. CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

5.1 Recomendaciones	67
---------------------	----

6. CAPÍTULO V

6.1 Conclusión	74
----------------	----



7. CAPÍTULO VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

7.1 Anexos	78
7.2 Bibliografía	84

Introducción

En el dinámico y complejo ámbito de los Recursos Humanos, uno de los desafíos más importantes que enfrentamos hoy en día es el compromiso de la generación *millennial* en relación de dependencia. Esta tesis se enmarca en la necesidad de entender y abordar las particularidades de esta generación en el ámbito del trabajo, cuya presencia en dicho mercado es cada vez más preponderante y cuyo comportamiento y expectativas laborales han generado un impacto significativo en las organizaciones.

La investigación se realiza bajo la premisa de que la comprensión profunda de los factores que influyen en el compromiso de los *millennials* puede ofrecer claves valiosas para la gestión efectiva del talento en las organizaciones contemporáneas. Para ello, se parte de un marco teórico que define y contextualiza conceptos cruciales como generación *millennial*, estrés laboral, cultura organizacional y marca empleadora. Estos elementos conforman la base sobre la cual se analizará el fenómeno de “la gran renuncia”, una tendencia que ha cobrado relevancia global y que evidencia la crisis de compromiso y satisfacción laboral entre los jóvenes profesionales, y enfocaremos su relevancia en la CABA.

El estudio se adentra en las dinámicas de motivación y compromiso de la Generación Y, explorando cómo estos factores inciden en la rotación laboral y sus consecuentes efectos sobre las organizaciones. Se presta particular atención al impacto de las redes sociales en el mundo del trabajo, un aspecto ineludible en la vida de esta generación y se cuestiona la relación de estos con el modelo capitalista tradicional en el contexto laboral actual.

A través de una encuesta de campo, se recolectaron datos empíricos que permitirán contrastar la hipótesis planteada, aportando evidencia sobre las percepciones y actitudes de los *millennials* respecto a su compromiso laboral en la Ciudad de Buenos Aires. Este enfoque metodológico pretende no solo ofrecer un diagnóstico del estado actual, sino también generar recomendaciones prácticas para mejorar las estrategias de retención de talento y compromiso de los jóvenes profesionales en las organizaciones.

En definitiva, esta tesis aspira a contribuir al conocimiento y desarrollo de prácticas de recursos humanos más alineadas con las expectativas y valores de la generación *millennial*, fomentando entornos laborales más atractivos y sostenibles. Con ello, se busca no solo mitigar los efectos adversos de la rotación y la renuncia, sino

también potenciar el capital humano como el principal motor de éxito organizacional, ayudando y acompañando en priorizar la salud mental y física dentro del ambiente laboral.

Planteamiento del problema

Problema de Investigación

¿Cuáles son los efectos que tiene la cultura organizacional en el compromiso de los jóvenes en relación de dependencia, en empresas seleccionadas de la Ciudad de Buenos Aires?

Esta investigación pretende estudiar el compromiso de los jóvenes profesionales que trabajan en relación de dependencia en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La importancia radica en generar impacto significativo en la retención de talento y el rendimiento general de la empresa en un entorno laboral altamente competitivo y en constante cambio. En la actualidad, las compañías en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se enfrentan a altas tasas de rotación de acuerdo al Reporte de Políticas y Prácticas de Mercado nro. 123 de Mercer de septiembre de 2023, promedia un 10,7%, superando el promedio de 2022 el cual alcanzaba el 8% (Mercer Encuesta de Remuneración Total (TRS) 2022). Este fenómeno genera problemas significativos como la pérdida de conocimiento y *know-how* que se traducen en fugas de talento ², impactando negativamente en el cumplimiento de los presupuestos establecidos para el costo laboral debido a la necesidad de reemplazar colaboradores, sumado a una posible mala reputación de la compañía que no puede fidelizar a sus talentos.

Durante la presente investigación, se buscará comprender cuáles son las principales motivaciones que la generación *Millennial* persigue y valora para desarrollar su carrera en una compañía, como así también los agentes motivadores para los cambios: en los últimos años se desarrolló una tendencia conocida como la “Gran Renuncia”³, la cual nuclea grandes éxodos de empleados profesionales que prefieren cambiar

² *Know-how*: término utilizado para definir las capacidades y habilidades que un individuo o una organización poseen en cuanto a la realización de una tarea

³ El término “Gran Renuncia” (en inglés, “*Great Resignation*”) fue acuñado por Anthony Klotz en EE. UU. en mayo de 2021

radicalmente el área de estudios con tal de alejarse del estrés que les provoca su rutina laboral, muchos de ellos configuran el talento de las organizaciones.

Preguntas de investigación

- a) ¿Cuáles son las principales características de la llamada “Cultura Organizacional” y como afectan a los empleados en relación de dependencia?
- b) ¿Cuáles son los agentes motivadores o desmotivadores dentro de las compañías encuestadas?
- c) ¿Cuánto tiempo promedio permanecen en las empresas los jóvenes en relación de dependencia?
- d) ¿Cuáles son las tasas de rotación en las compañías luego de la pandemia COVID 19?
- e) ¿Cuáles son los elementos o beneficios más valorados por los empleados de las empresas estudiadas en la actualidad?
- f) ¿La marca empleadora resulta un agente motivador para los jóvenes profesionales?
- g) ¿Cuánto afecta el síndrome “*Burn Out*” a la generación Y/*Millenial*?
- h) ¿Han cambiado las subjetividades valoradas por los jóvenes en relación de dependencia en los últimos 5 años?
- i) ¿Qué rol juegan las redes sociales en la vinculación entre la generación Y, y el mundo del trabajo en la actualidad?

Contexto de Investigación

- ¿Dónde? Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- ¿Cuándo? 2019 a la fecha.

Objetivos generales y específicos

Objetivo General: Describir los efectos que tiene la cultura organizacional en el trabajo en relación de dependencia, y su vinculación con el compromiso de los empleados profesionales de entre 25 y 35 años.

Objetivo Específico 1: Describir el concepto de Marca Empleadora, relacionada a la motivación y compromiso de empleados jóvenes (25-35 años) en relación de dependencia.

Objetivo Específico 2: Analizar el rol que juega la cultura organizacional, entendiéndola como motivadora o desmotivadora en los empleados jóvenes.

Objetivo Específico 3: Analizar los niveles de rotación después de la pandemia tomando encuestas modelo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con el fin de vincularla con “La Gran Renuncia”.

Objetivo Específico 4: Indagar sobre los resultados obtenidos en encuestas de salida realizadas aleatoriamente a empleados jóvenes en relación de dependencia de la CABA.

Objetivo Específico 5: Describir el comportamiento organizacional, puntualmente desde el área de Recursos Humanos para adaptarse a los cambios impuestos por la pandemia COVID 19 y si existe una relación con el *Burn Out*.

Hipótesis

Una sólida cultura organizacional en las marcas empleadoras fomenta el compromiso de los jóvenes entre 25 y 35 años en relación de dependencia en la Ciudad de Buenos Aires, y disminuye el riesgo de rotación.

Metodología

- i. Tipo de estudio/diseño: Mixto, exploratorio ya que se estudiará el ámbito laboral en los últimos 5 años, y también descriptivo.
- ii. Fuentes de datos: mixtas, primarias y secundarias.
- iii. Herramientas de recolección utilizadas: se utilizarán las encuestas dirigidas a la población que se encuentre afectada por las variables de estudio, publicadas en redes sociales profesionales como LinkedIn. Las encuestas tendrán respuestas

predeterminadas, con el objetivo de clasificar las respuestas agrupándolas en resultados significativos para la investigación. Se establece un mínimo de 100 encuestados.

También se utilizarán encuestas de consultoras relevantes como Willis Tower Watson y Mercer, para englobar los resultados de diferentes compañías multinacionales de CABA en simultáneo.

- iv. Universo, muestra y unidad de análisis/variables/ indicadores: La unidad de análisis serán los jóvenes profesionales encuadrados en la generación “Y”, dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, orientado principalmente al espacio temporal de los últimos 5 años (2019- 2024).

Los mismos serán seleccionados según los siguientes criterios excluyentes:

- Nacidos entre 1988 y 1998
- Estudiantes o graduados de carreras universitarias (públicas o privadas)
- Que se encuentren trabajando o hayan trabajado en los últimos 10 años en relación de dependencia en el ámbito de la CABA.

Ejes temáticos relevantes: **cultura organizacional, compromiso laboral, motivación, generación Y, gran renuncia, marca empleadora, rotación de personal.**

Variables

Cultura Organizacional: Modelo de presunciones básicas, inventadas descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Compromiso Laboral: El compromiso en el ámbito laboral, es el grado en que los colaboradores se comprometen con algo o con alguien en su organización, el esfuerzo que realizan en su trabajo y el tiempo que permanecen en la misma como resultado de ese compromiso.

Definición metodológica: Mixto (cualitativo y cuantitativo)

La presentación de los resultados de las encuestas incluirá gráficos y/o tablas sintéticas, integradoras, comparadas. Los resultados detallados se incluirán en los anexos.

Tipo de Investigación y Diseño

Enfoque mixto: Se combinarán técnicas cuantitativas (encuestas) y cualitativas (análisis interpretativo) para obtener datos generales como percepciones relacionadas con el compromiso laboral y la cultura organizacional.

Diseño exploratorio y descriptivo:

Exploratorio: Para identificar patrones emergentes, especialmente en el fenómeno de la "Gran Renuncia".

Descriptivo: Para caracterizar y cuantificar los efectos de la cultura organizacional en el compromiso de los empleados.

Universo y Muestra

Población: Jóvenes profesionales (25-35 años) que trabajan en relación de dependencia en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Criterios de inclusión:

- Nacidos entre 1988 y 1998 (Generación Y).
- Estudiantes o graduados universitarios (públicos o privados).
- Actualmente empleados o que hayan trabajado en relación de dependencia en los últimos cinco años.

Tamaño de muestra

Más de 100 encuestados para garantizar representatividad.

El tamaño es adecuado para análisis estadístico descriptivo, basado en la heterogeneidad de las respuestas esperadas y la viabilidad del trabajo de campo.

Técnica de muestreo

Muestreo no probabilístico por conveniencia: utilizando plataformas como LinkedIn y grupos profesionales en redes sociales, que facilitan el acceso a la población necesaria para este trabajo que cumpla con los parámetros establecidos previamente.

Instrumentos de Recolección de Datos

Encuestas Cuantitativas:

Se utilizarán cuestionarios estructurados con preguntas cerradas y algunas de respuesta semiabierta.

Dimensiones por medir:

1. **Cultura organizacional:** Niveles de satisfacción con los valores, misión y visión de la empresa.
2. **Compromiso laboral:** Percepción de los empleados sobre su motivación y sentido de pertenencia.
3. **Rotación laboral:** Intención de permanencia, motivos de salida y percepción de estabilidad.
4. **Impacto de la pandemia:** Cambios en las expectativas laborales post-COVID-19.

Distribución de encuestas

Utilizar Google Forms u otra herramienta similar y difundir a través de redes sociales profesionales como LinkedIn, grupos de RR.HH., y contactos relevantes.



Análisis de Datos

Análisis Cuantitativo

Utilizar software estadístico (como SPSS o Excel) para:

- Calcular frecuencias, medias y porcentajes.
- Realizar análisis comparativos entre variables clave (e.g., compromiso laboral vs. intención de rotación).
- Generar gráficos para facilitar la visualización de los resultados

Estado del Arte

El estudio del compromiso laboral y la cultura organizacional en el contexto postpandemia ha sido abordado desde distintas perspectivas en las ciencias sociales y la gestión empresarial. En esta sección se presentará un recorrido por los principales enfoques teóricos y estudios empíricos que han investigado el estrés laboral y el burnout, la transformación del mundo del trabajo en relación con la Generación Y, la importancia de la cultura organizacional en la retención del talento, y las implicancias de la "Gran Renuncia" en el ámbito corporativo.

Estrés laboral y *burnout*: una problemática en expansión

El estrés laboral y el síndrome de burnout han sido objeto de numerosos estudios en las últimas décadas debido a su impacto en la salud mental de los trabajadores y en la eficiencia organizacional. Isabel Pérez Jauregui (2005) definió el *burnout* como un estado de agotamiento emocional y despersonalización que surge cuando las demandas laborales exceden la capacidad de afrontamiento del individuo. La autora destaca que el *burnout* no solo afecta la productividad, sino que también genera una pérdida de compromiso y motivación en los empleados, lo que repercute en la cultura organizacional y en la retención de talento.

Eric Sadin (2022) analizó el estrés laboral desde una perspectiva filosófica y tecnológica, argumentando que las nuevas formas de organización del trabajo han intensificado la sobrecarga emocional y la autoexigencia de los empleados. La gestión de desempeño basada en datos, las estructuras organizacionales cada vez más flexibles y la presión por la *hiperproductividad* han contribuido a una crisis generalizada de agotamiento en el mundo del trabajo.

Para Luis Karpf (1999) el compromiso de cada individuo con su organización se ve afectado por el estrés laboral. Según el autor, el desgaste progresivo puede generar una desconexión emocional que termina en la decisión de abandonar el empleo. En su estudio sobre el compromiso organizacional, planteó que la cultura empresarial tiene un papel crucial en mitigar el estrés y evitar el síndrome de burnout mediante prácticas de bienestar y apoyo psicológico dentro de las empresas.

Además, el estudio de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2019) clasificó el *burnout* como un fenómeno ocupacional, resaltando que el agotamiento crónico no solo

repercute en el bienestar de los trabajadores, sino que también incide en la productividad y en el absentismo laboral. La OMS enfatiza la importancia de generar políticas organizacionales que promuevan un balance entre la vida laboral y personal, previniendo así los efectos nocivos del estrés crónico.

Generación Y: la transformación del mundo del trabajo

La Generación Y (*Millennials*) ha sido ampliamente estudiada en relación con sus valores y expectativas en el mercado laboral. Mercedes D'Alessandro (2020) ha explorado el impacto de las condiciones socioeconómicas en las trayectorias profesionales de los *millennials*, resaltando que su relación con el trabajo está marcada por una mayor demanda de equilibrio entre la vida personal y profesional, así como por la búsqueda de trabajos alineados con sus valores.

El estudio de *Solorelatio* (2015) identificó las principales características de esta generación en el contexto organizacional: una alta valorización del clima laboral, una expectativa de crecimiento rápido y una menor tolerancia a estructuras jerárquicas tradicionales. La rotación laboral se presenta como un fenómeno recurrente entre los *millennials*, quienes priorizan la posibilidad de aprendizaje continuo y el desarrollo profesional sobre la estabilidad a largo plazo.

Dominique Meda y Eduardo Levy (2018) han analizado la evolución de la concepción del trabajo en las nuevas generaciones y cómo estas valoran de manera diferente el empleo en comparación con sus predecesores. Según Meda, la Generación Y percibe el empleo no solo como un medio de sustento, sino como un espacio de realización personal, lo que la hace menos tolerante a entornos laborales rígidos y sin propósito. Levy, por su parte, advierte que la creciente influencia de las redes sociales ha generado expectativas poco realistas sobre el éxito profesional, afectando la percepción de estabilidad y compromiso con una única empresa.

Asimismo, estudios recientes de la consultora Gallup (2021) sobre la vinculación de los *millennials* con el mundo del trabajo han revelado que esta generación busca cada vez más autonomía y propósito en sus roles laborales. Los datos reflejan que el 60% de los *millennials* están dispuestos a cambiar de empleo si encuentran una organización que se alinee mejor con sus valores y expectativas de crecimiento.

Cultura organizacional y compromiso laboral

La cultura organizacional ha sido identificada como un factor determinante en la motivación y retención de talento. Edgar Schein (1985) afirmó que la cultura organizacional se estructura en niveles que incluyen artefactos visibles, valores compartidos y presunciones básicas, los cuales configuran el comportamiento de los empleados dentro de la empresa. Según el autor, una cultura organizacional sólida facilita la adaptación de los trabajadores y fortalece su compromiso con la organización.

Luis Karpf (2021) reforzó esta idea al argumentar que el compromiso laboral está vinculado a la capacidad de las empresas para ofrecer un entorno de trabajo en el que los empleados se sientan valorados y motivados. Desde esta perspectiva, el diseño de estrategias de fidelización del talento debe considerar la implementación de políticas de desarrollo profesional, flexibilidad laboral y bienestar emocional.

Frederick Herzberg (1969), a través de su teoría de los dos factores, distingue entre factores motivacionales y factores higiénicos, señalando que la satisfacción laboral proviene de la autonomía, el reconocimiento y el crecimiento profesional, mientras que la insatisfacción está ligada a condiciones externas como el salario y las políticas empresariales. Su teoría sigue siendo una referencia central en la gestión del compromiso laboral.

Según Andrés Hatum (2015), la falta de una cultura organizacional atractiva y adaptada a las necesidades actuales de los empleados ha sido un factor clave en la crisis de fidelización del talento. Hatum sostiene que muchas empresas aún operan bajo esquemas tradicionales que no responden a las expectativas de las nuevas generaciones, generando altas tasas de rotación y un menor sentido de pertenencia entre los empleados.

"La Gran Renuncia" y sus implicancias en el mundo del trabajo

El fenómeno de "La Gran Renuncia" ha generado un debate sobre la insatisfacción laboral en el mundo postpandemia. Anthony Klotz (2021) fue el primero en acuñar este término para describir la ola de renuncias masivas que ocurrieron tras la crisis sanitaria global. Estudios como los de McKinsey & Company (2022) han identificado que los principales factores que impulsaron esta tendencia incluyen la falta de reconocimiento, la rigidez laboral y la ausencia de oportunidades de desarrollo.

Desde una perspectiva crítica, Byung-Chul Han (2022) argumenta que el modelo actual de trabajo basado en la “autoexplotación” ha llevado a un estado generalizado de agotamiento y desvinculación emocional con las empresas. Este cambio en las actitudes hacia el trabajo ha obligado a las organizaciones a replantear sus estrategias de retención y adaptarse a las nuevas demandas de los empleados.

Richard Sennett (2022) también ha abordado el impacto de las nuevas dinámicas laborales en la lealtad organizacional. Según su análisis, la creciente precarización y la falta de estabilidad han erosionado la confianza de los empleados en las empresas, reforzando la tendencia de buscar constantemente nuevas oportunidades laborales.

A pesar de los numerosos estudios sobre compromiso laboral, cultura organizacional y burnout, existen vacíos en la literatura que justifican la presente investigación. En particular, se requiere un análisis específico sobre cómo estos fenómenos impactan en la Ciudad de Buenos Aires, así como una mayor integración de estudios empíricos que contrasten las percepciones de los *millennials* con las prácticas organizacionales.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Con el objetivo de enmarcar la investigación de campo realizada, y en consecuencia analizar el problema planteado, se desarrollarán los siguientes marcos conceptuales esenciales para el desarrollo de la tesis:

Cultura Organizacional

Estrés Laboral y Síndrome de *Burnout*

Marca Empleadora

Generación Y/*Millennial*

Fenómeno “La Gran Renuncia”

Motivación y Compromiso

Talento

Cultura Organizacional

Luis Karpf y Hugo Ojeda (2002) en el artículo “CULTURA ORGANIZACIONAL: De la biblioteca al cuadro de resultados” resaltan las muchas definiciones sobre cultura organizacional, desde la más tradicional de “conjunto de patrones compartidos de significados”, pasando por “valores, creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización” hasta una más sofisticada pero simple como “el software mental de las organizaciones”. La cultura es transmitida, aprendida y compartida, si esto es posible, entonces la cultura puede cambiar.

Por otro lado, Edgar Schein, en su libro *Organizational Culture and Leadership* (1985) la cultura representa en los grupos y organizaciones lo mismo que el carácter en los individuos. Es un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros

como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Así, cuando una cultura organizacional está bien definida y fundamentada, dota a la empresa de una personalidad única, funcionando además como brújula moral y ética.

Cada cultura organizacional parte de tres pilares básicos de constitución del negocio: misión, visión y valores. Según Guerras y Navas (2021) la Misión representa la identidad de la empresa en la actualidad y en un futuro. Es la esencia del negocio, o lo que se busca, su razón de ser, aquello que justifica su existencia. Es una declaración de principios frente a la sociedad. La Visión definida en la estrategia, según M. Porter (1980) es una percepción actual de lo que será o deberá ser la empresa en un futuro, es una imagen mental de la misma y su trayectoria. Siguiendo con el capítulo 3 del libro de Guerras y Navas, indican que para diseñar la Visión de una compañía debemos tener en cuenta 2 factores: Tipo de empresa y ambición. Los valores son el conjunto de principios, normas, creencias y compromisos que guían a la visión y misión de la empresa.

A partir de la integración de estos pilares es posible desarrollar una cultura con un propósito fuerte, comprometida e inspiradora, y hacer que todos los colaboradores trabajen en sintonía para lograr objetivos comunes.

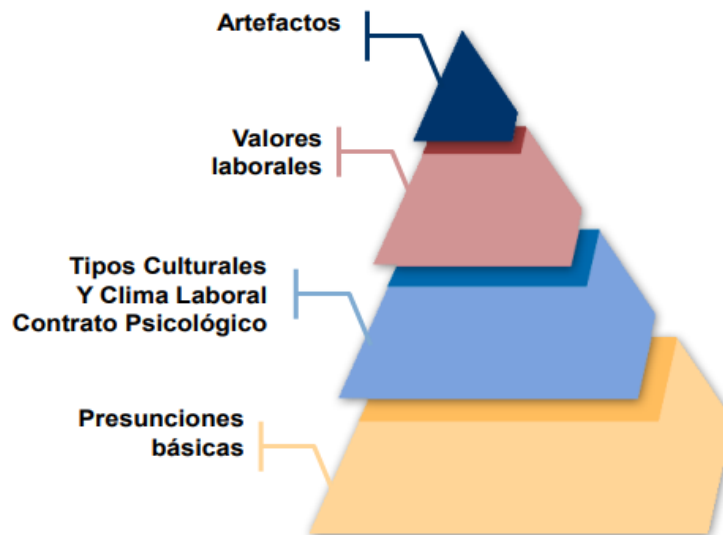


Figura 1- Adaptación del Modelo de Cultura de Edgar Alan Schein (1985)

La Cultura Organizacional siguiendo la pirámide anterior, puede analizarse en función de sus diferentes niveles, aquellos que se vuelven menos manifiestos o más “invisibles” a medida que descendemos, hasta el concepto en la base de “presunciones básicas”.

Los artefactos de una cultura pueden ser los procedimientos de evaluaciones de desempeño, los componentes de las compensaciones, los beneficios ofrecidos, la forma de gestionar desvinculaciones, de comunicarse, etc. Estos varían según la organización, y caracterizan la cultura. Como artefactos que son, explican Karpf y Ojeda (2002), transportan significados. Esos significados son los valores que se encuentran debajo de los artefactos, los sostienen y legitiman. El artefacto da forma a los valores.

Hay valores centrales que dan cohesión, coherencia y sentido a la vida dentro de la organización y también hay valores propios de las subculturas que hay en todas las organizaciones. Por ejemplo, una de las prácticas de la resocialización es la conocida como inducción, que también puede ser entendido como un rito de iniciación a la práctica y cultura organizacional. (Karpf y Ojeda 2002) Las organizaciones desarrollan procesos de resocialización de sus miembros con el fin de que adopten para sí el sistema de creencias que sostiene la comunidad de trabajo.

Siguiendo con la pirámide encontramos el Clima Laboral y Contrato psicológico de la Organización: se trata de la percepción que los miembros de esta tienen con respecto a las dimensiones y los artefactos organizacionales. El clima es la “sensación térmica”, se refiere al corto plazo a diferencia de la cultura que es a largo plazo. Por ejemplo: los incrementos salariales generan un mejor clima, pero no modifican el patrón cultural de la remuneración y las prácticas en general dentro de una empresa.

Por último, lo que subyace al clima, los valores y artefactos, son sistemas de ideas, ideologías, maneras de ver la naturaleza del género y la actividad humana, la concepción del poder y sus relaciones, entre otras. A todo esto, llamamos presunciones básicas subyacentes, que son “teorías en uso”, las cuales orientan y enseñan a los miembros de la organización la manera de percibir y sentir las cosas. Las presunciones básicas son el núcleo sobre el que se asientan las decisiones cuando uno diseña una organización. Son los principios rectores que permiten a los miembros de una cultura, organizar la multitud de creencias sociales acerca de lo que sucede. (Karpf, 2002)

Schein (1985) afirma que la cultura y la estrategia de la organización guardan una relación: muchas compañías han descubierto que pueden concebir estrategias nuevas válidas desde el punto de vista financiero, productivo o mercantil, pero que en cambio no

pueden implantarlas porque las presunciones, valores y métodos de trabajo que requieren para ello no guardan ninguna correspondencia con las presunciones fundamentales de las empresas.

Cada decisión que afronta una compañía debe considerar cuidadosamente el trato a su cultura. Los cambios culturales son posibles (Robbins, 2009) pero es difícil. Si bien no es el objeto de estudio de la presente investigación, parece relevante mencionar los modelos de cambio de Kotter (1996), Dawson (2003) o Ulrich (1997). Con algunas diferencias entre sí, todos plantean modelos secuenciales basados en: a) crear cierta necesidad del cambio; b) armar una coalición que pueda apoyar el cambio; c) definir el rumbo del cambio; d) construir políticas de intervención; e) planear estrategias de comunicación; f) reducir la resistencia al cambio; g) consolidar el nuevo modelo. (Karpf y otros 2019)

La cultura organizacional se investiga hace décadas, y es un concepto constitutivo de este estudio relacionado a las motivaciones de la generación Y:

“Una de las implicaciones más importantes de la cultura organizacional se relaciona con las decisiones de selección de personal. Contratar individuos cuyos valores no coinciden con los de la organización es tener empleados sin motivación ni compromiso, insatisfechos con su trabajo y la organización. No es sorprendente que los empleados que “no ajustan” tengan tasas de rotación considerablemente más altas que aquellos que perciben un buen ajuste.” (Robbins, 2009, pág. 571)

A lo largo de la presente investigación, revisaremos cuál es el rol que cumple la cultura organizacional en las compañías de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en relación con la motivación de los jóvenes profesionales en relación con la hipótesis de la investigación.

Estrés Laboral y el Síndrome de *Burnout*

El estrés laboral es un fenómeno que se manifiesta tanto a nivel individual, grupal como organizacional. Es la respuesta física y emocional negativa, displacentera, que ocurre cuando los requerimientos del trabajo no coinciden con las capacidades, recursos o necesidades del trabajador. Es un trastorno de “adaptación” entre el trabajador y la situación estresora. (Isabel Pérez Jauregui, 2005)

Isabel Pérez Jauregui (2005) también define el síndrome de *Burnout* como un sentimiento de inadecuación personal y profesional que se manifiesta en un cansancio emocional muy fuerte, conduciendo a una pérdida de entusiasmo por lo que se hace y que suele desembocar en un sentimiento angustioso de fracaso laboral. La exposición a largo plazo al estrés laboral se ve correlacionada con problemas funcionales y/o lesiones del organismo, cursando con altos montos de ansiedad que se acompaña progresivamente de depresión.

El síndrome de *Burnout* puede ser el resultado del fracaso en la búsqueda de dar sentido a la vida. Afecta especialmente a personas altamente motivadas hacia su trabajo. En caso de que esta motivación no se dé, aparecen otras patologías como depresión, alienación, estrés o fatiga, pero no *burnout*. (Pérez Jauregui, 2005). La autora afirmaba ya en el año 2005 que este síndrome se volvía cada vez más importante en la sociedad, tanto a nivel individual, grupal como organizacional. En el ambiente de trabajo se puede manifestar como desmotivación, insatisfacción, caída en la producción, licencias y bajas por enfermedad, agresividad y hostilidad en las interacciones, etc. En consecuencia, contar con empleados sanos reduce los gastos por prestaciones médicas, ausentismo, indemnizaciones, costos legales, etc.

“En general, un estado de agotamiento resultante de una situación de estrés prolongado se experimenta como una pérdida de vitalidad y energía, estado no reversible después de unos pocos días de descanso.” (Isabel Pérez Jauregui, 2005, pág 29)

Todo lo anterior indica que cargar la expectativa de descansar y divertirse el fin de semana, o en las vacaciones, suele estar acompañado de una carga excesiva de ilusión, ya que habitualmente resulta insuficiente para revertir estados ya instalados de estrés. Este problema merece un tratamiento más integral, principalmente porque no se trata sólo de

mitigar el sufrimiento laboral, sino que las organizaciones y las personas que las integran puedan llegar a considerar el trabajo con un significado como fuente de realización y desarrollo personal y social, y no como enemigo de la salud tanto de las personas y las empresas. (Pérez Jauregui, 2005).

Luis Karpf (1999) subraya que el compromiso de cada individuo tendrá como resultado positivo una contribución de alta calidad, o sea, la predisposición de la persona a ir “más lejos y más alto” de la tarea específica que tiene asignada; cuestión que marcará su propio desempeño. El no compromiso, en cambio, se expresaría en una variedad de consecuencias negativas, por ejemplo: agotamiento, desgaste, desconexión, “estar quemado” (Burn-out). En última instancia se lo podría asociar al deseo de abandonar la organización.

Por último, debemos identificar que la cultura organizacional juega un rol fundamental en la estabilidad de los individuos y equipos de trabajo:

“El estrés que impacta en un número creciente de personas en todo el mundo y que se deriva antes que nada de nuestras condiciones laborales. Las empresas imponen métodos de gerenciamiento cada vez más implacables, y en general degradantes, en virtud de imperativos de desempeño: los trabajadores precarios o independientes viven en su mayor parte, en una incertidumbre permanente y en la angustia consecuente de no saber qué pasará el día de mañana. Este estrés, que afecta la salud física y psíquica, representa otro tipo de violencia muy extendida y por eso puede ser la más destructiva.”
(Sadin, 2022, pág 290)

Marca Empleadora

Martin R. Edward (2010) define marca empleadora como una actividad en la que se aplican los principios del marketing, en particular la “ciencia del branding⁴”, a las actividades de Recursos Humanos, vinculado a los empleados actuales y potenciales para cada compañía. Mientras que el branding de producto considera cómo se representa un producto a los clientes y el branding corporativo considera cómo se representa una organización a una variedad de audiencias externas, el *Employer Branding*⁵ considera a

⁴ Branding: traducido al español Gestión de Marca o Marca.

⁵ Employer Branding: traducido al español Marca Empleadora.

los empleados actuales y potenciales como objetivos del branding. En definitiva, el producto de marca es una experiencia laboral única y particular. El supuesto es que cuando las organizaciones gestionan cuidadosamente su “experiencia laboral”, esto ayuda a crear valor e influencia en el mundo del trabajo. Sugiere la diferenciación de las características de sus competidores, brindando aspectos únicos en las ofertas de trabajo presentando un atractivo singular para los candidatos.

Dentro de las características diferenciales de la marca empleadora se encuentra el cambio generacional, el cual refiere a no enfocarse tanto en reclutar, sino en atraer talentos: buscarlos y seducirlos para que trabajen en la compañía. Además, se centra en la idea que las personas eligen a dónde quieren trabajar a diferencia de otras generaciones en donde se aceptaba la propuesta por la simple necesidad de trabajar.

Por último, se da relevancia a las personas, ya que las mismas buscan vivir una experiencia y no solo obtener un salario a cambio de su trabajo.

En algún punto demuestra que los roles de los actores han cambiado: ya no solo se busca una industria, empresa, puesto o salario. Los talentos eligen a las empresas, en ese sentido se ve una mutua elección.

La importancia de la marca empleadora radica en que las empresas deben ser atractivas para que los talentos las elijan. Cuando uno habla de marca empresarial habla de la reputación de cómo es trabajar en un lugar, habitualmente se relaciona al orgullo del empleado de poder decir cuál es la empresa que representa, debido a la experiencia completa de trabajar allí. (Edwards 2015)

Generación Y o *Millennials*

Los Millennials, también conocidos como Generación Y, son aquellos nacidos entre los años 1980 y 2000 (D’ Alessandro, 2020). Si bien el rango etario varía de acuerdo al autor, tomaremos estos años en el marco de la presente investigación.

Esta generación se caracteriza por haber crecido en un entorno de rápida evolución tecnológica y globalización, lo que ha influido profundamente en sus valores, comportamientos y expectativas. En el contexto argentino, los Millennials enfrentan desafíos únicos relacionados con la economía, el empleo y las políticas sociales, y se destacan por su adaptabilidad y búsqueda de propósito tanto en el ámbito profesional como personal.

Según el estudio de “Solorelatio”⁶, algunas de sus características sobresalientes son el multitasking⁷, el consumo trasladado a todos los ámbitos de la vida, mayor cuestionamiento del valor de la formación académica, entre otros. Consideran a la tecnología como un recurso clave para socializar y establecer redes de contacto, el 85% reconoce ser miembro de algún sitio de redes sociales. Son exigentes con la empresa para la que trabajan y con ellos mismos. Desafiantes, informales, creativos, de una gran apertura mental, tienden a armar redes en forma natural. No tienen conciencia del largo plazo. Buscan trabajar en las áreas que les interesan, la satisfacción inmediata, pero también experiencias desafiantes y un equilibrio entre la vida personal y profesional. Le dan importancia a no trabajar más de 8 horas, a tener relaciones abiertas e informales con sus jefes.

También dentro de este estudio (2015) resaltan la valoración de un buen clima organizacional y los beneficios corporativos. Consideran como “tiempo óptimo” estar en la empresa 2-3 años. Además, tener posibilidad de aprendizaje continuo y ser valorados por su trabajo.

Soloconsultores.com (2015) afirma que el interés de la generación Y pasa por realizar un trabajo creativo y desafiante, para una empresa con prestigio que les brinde estabilidad. Buscan sentir poco *stress*, en un ambiente físico de trabajo agradable y buena relación con su superior directo. Necesitan tener oportunidad de crecimiento, les cuesta establecer compromisos a largo plazo y quieren saber que les da la organización hoy. No toleran la presión, ni sensación de crisis. La falta de perspectiva clara de futuro les impide adoptar objetivos maduros. Hoy cada uno busca su propia ganancia.

Por último, el estudio de soloconsultores.com (2015) afirma que estos jóvenes no esperan estar más de 2 años en una empresa que no satisfaga sus expectativas de desarrollo. Podemos decir que se unen a las organizaciones por el dinero, y se pueden ir por sus jefes. Ante la ecuación: empleo tiempo completo vs. Calidad de vida, se van. Buscan ser “dueños de su tiempo”. Si la empresa no puede garantizar estabilidad laboral, no puede pedir fidelidad para siempre. El 86% consideraría renunciar a un empleo cuyos valores de RSE no reflejaran los suyos propios. En cuanto tienen una frustración, piensan en hacer una maestría, montar un emprendimiento o migrar de organización. Los

⁶ El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades. Buenos Aires, marzo 2015. www.solorelatio.com

⁷ *Multitasking*: traducido literalmente como multitarea.

profesionales tienen necesidad de formación continua, capacitación constante y la actualización de las competencias.

“La Gran Renuncia”

La Gran Renuncia es un concepto que se ha popularizado en los últimos años y consiste en la dimisión de trabajadores de manera masiva.

Se trata de un fenómeno identificado luego de mediados de 2021, cuando el mundo comenzó a recuperarse de Pandemia COVID- 19. El término "Gran Renuncia" (en inglés, *Great Resignation*) fue acuñado por Anthony Klotz, un profesor de administración en la *Mays Business School* de la Universidad de Texas A&M. Klotz utilizó este término en una entrevista en mayo de 2021 para describir la ola de renuncias masivas anticipadas en el mercado laboral de Estados Unidos como resultado de la pandemia de COVID-19.

Esta tendencia involucra en el mismo movimiento varios factores: Por un lado, el efecto de la pandemia, que generó que millones de trabajadores en todo el globo experimentaron en primera persona un modelo de trabajo híbrido y más flexible con la posibilidad de trabajar desde casa. Y, por otro lado, la gran renuncia es un síntoma que expresa el agotamiento de ciertos modelos laborales, con estructuras que, en muchos casos, aún no se adaptaron a las demandas de las nuevas generaciones.

Podemos medir este fenómeno revisando las tasas de rotación informadas por las empresas de CABA: Con la expresión “rotación de personal” definimos la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente (Chiavenato, 2009); en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en un periodo determinado. Es habitual que la rotación se mida en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones para elaborar diagnósticos, y proporcionar alguna predicción al respecto. Esto se debe a que la organización, como todo sistema abierto, se caracteriza por el constante flujo de recursos necesarios para realizar sus operaciones y generar resultados.

En el artículo de La Gran Renuncia (2022) realizado por Fundación RR.HH., detallan una serie de motivos por los que se ha identificado el origen del movimiento. Entre ellos, destacamos la cultura organizacional: la decepción que en ocasiones provoca la cultura corporativa en las personas como ha publicado en *MIT Sloan Management Review* en su artículo *por qué todo buen líder debe preocuparse por la cultura laboral tóxica*⁸. Entre los elementos con mayor impacto negativo en que los empleados califican su cultura corporativa son:

- No Inclusión: las personas quieren desarrollar sus tareas en empresas que fomentan la representación de diversos grupos de empleos, que tratan de forma justa a todos los colectivos. En caso contrario, perciben la cultura organizacional como tóxica.
- Falta de respeto: es uno de los elementos que más se valoran en cualquier cultura. Cuando alguien no se siente respetado en su trabajo, es motivo de abandono de su puesto.
- Falta de ética: aspecto fundamental de la cultura. Se rechazan los comportamientos con falta de honestidad y ética por parte de las empresas.
- Gestión abusiva: cuando existe un comportamiento hostil sostenido en el tiempo por parte del líder.

Entre las principales estrategias para retener talento⁹, estos estudios recientes mencionan hacer partícipe de los designios de la compañía a los trabajadores como una de las más exitosas. No solo se trata de compartir visión, cultura y misión, sino de entender al trabajador como parte clave de la organización con cierto poder de decisión. Estos estudios no se centran en la Ciudad de Buenos Aires, por eso utilizaremos las encuestas de campo para medir la importancia que los jóvenes Millennial le asignan a la cultura organizacional a la hora de permanecer en un empleo.

⁸ Autores: Donald Sull, Charles Sull, William Cipolli y Caio Brighenti,

⁹ Antonio Núñez – Elena Rodríguez – José Ramón Pin- La Gran Renuncia Claves para atraer, retener y ganar la batalla del talento (2022).

Actualmente, la bibliografía al respecto de *La Gran Renuncia* se concentra mayormente en artículos de investigación, debido a su incipiente aparición en el mundo del trabajo. Probablemente en el futuro podremos entender si se trató de un fenómeno estacional, relacionado directamente la pandemia Covid-19, o si se convierte en una realidad objetiva que deberemos tratar para minimizar los riesgos que trae aparejados. En el marco del desarrollo de esta investigación, se tratará a la gran renuncia como una posibilidad dentro de la problemática mencionada, una consecuencia dentro del análisis que se ampliará en el próximo capítulo.

Motivación y Compromiso

De los factores internos que influyen en la conducta humana, específicamente dentro del mundo del trabajo, centraremos nuestra atención en la motivación.

Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que lo motiva. No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos. De manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. (Chiavenato, 2009)

Por otro lado, Luis Karpf (2021) define el compromiso como la medida en la cual las personas se predisponen -racional y emocionalmente- a lograr algo o trabajar con alguien en la organización. El concepto es utilizado también para representar qué tan duro el individuo se desempeña como resultado de ese compromiso y cuánto tiempo piensa permanecer en la organización. Ya en la década de 1990, el concepto de ‘compromiso’ comienza a ser incorporado al análisis organizacional, percibido como uno de los elementos sustantivos que conforman el clima organizacional, y como hemos visto, el clima es uno de los componentes de la cultura organizacional.

Siguiendo con el mismo autor, podemos identificar compromiso en los individuos, cuando se emplean y se expresan a sí mismos psicológica, cognitiva y emocionalmente durante el ejercicio de sus roles y responsabilidades. Las personas están ‘comprometidas’

(*engagement*¹⁰) con su trabajo y organización. El compromiso no debe ser entendido como una actitud, sino como un nivel o grado en el que un individuo está positivamente absorto en su rol y performance.

“Podemos analizar el compromiso como una predisposición que involucra un uso activo de emociones, una identidad con la tarea, una disposición a ‘contribuir en forma extraordinaria’, y felicidad en la actividad y ámbito de trabajo. Para esto último se debe dejar de ver al trabajo como el simple medio para ganarse la vida, sino también como la forma en que la persona se desarrolla, pone en juego todo su potencial, se vincula y puede participar de procesos constructivos y colaborativos con otros.” (Karpf, 2021, pág 138)

Entonces entendemos por compromiso a un estado psicológico en el cual el individuo siente un interés particular por el éxito de la organización, y se encuentra, además, motivado por desempeñarse a niveles que van más allá de lo esperable. (Karpf, 2021). Aquí es donde podemos establecer la clara conexión entre ambos conceptos que titulan el apartado.

A continuación, analizaremos una de las teorías más relevantes sobre motivación. Si bien la presente investigación se centra en los últimos 5 años, mencionaremos autores insustituibles debido a las huellas indelebles que han dejado en la materia, son modelos arquetípicos dignos de tratar.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg en su libro *Work and the Nature of Man* (1969) estableció que la satisfacción en el trabajo es el resultado de la existencia de motivadores intrínsecos y que la insatisfacción se deriva de la ausencia de factores externos.

La motivación es el motor, es lo que impulsa a que la persona se mueva a realizar determinadas acciones; está relacionado con la voluntad e interés de hacer algo. Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable. Cuando son óptimos provocan satisfacción en las personas. En cambio, cuando son precarios, la evitan.

¹⁰ Traducido literalmente del inglés: compromiso

Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción. Para Herzberg satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. El énfasis del autor está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de satisfacción laboral. La teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

“La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción”.

• La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Factores de Motivación (intrínsecos)

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- Promoción

La ausencia de estas condiciones no resulta muy insatisfactoria. En cambio, su presencia, llevan a niveles elevados de motivación que dan lugar a buenos resultados laborales. Se los denomina factores motivadores o de satisfacción. La motivación intrínseca, es lo que hace que las personas se muevan por lo que desean y les nace hacerlas de ellas mismas. No se puede trabajar en estos factores si los factores higiénicos están ausentes.

Factores Higiénicos (externos)

- Sueldo y beneficios empresariales
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Estatus
- Seguridad laboral
- Crecimiento

La presencia de estas condiciones a satisfacción del empleado, no necesariamente lo motivan, aunque su ausencia lleva a una insatisfacción entre los trabajadores. Son necesarias para mantener al menos un nivel de ausencia de insatisfacción. Estos factores externos reciben el nombre de insatisfactorios o higiénicos. Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

La lógica de las oportunidades corroe la capacidad del dispositivo compensatorio a partir del mérito y el sacrificio. El imperativo del placer obliga a invertir en infraestructura y ambiente, ritmos descentralizados y teletrabajo, lo que debilita el vínculo.

Talento

Según Chiavenato (2009) el talento es el capital humano, es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No basta tener personas; se necesita una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a esas personas y utilice sus talentos. De este modo, el capital humano consta, sobre todo, del talento y las competencias de las personas. Su pleno aprovechamiento requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora.

Armando Cuesta Santos (2010) indica que el talento se identifica en aquellas personas portadoras del conocimiento que no puede tratarse descontextualizado o independientemente de las personas como seres sociales, ni al margen de la organización que lo condiciona y donde queda materializado parte de ese conocimiento, a utilizarse en su continua y necesaria renovación.

Se define talento ya que más adelante analizaremos la fuga de este, que no significa que toda la generación *Millennial* posea esta cualidad, el talento es un elemento fundamental para alcanzar los objetivos de las organizaciones de acuerdo con los expertos mencionados anteriormente.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

Análisis de la situación Planteada

En el artículo ¿Cómo es la Generación Y/*Millennial* y cómo retenerlos como Talento Humano? El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades (2015)¹¹, se describe a La Generación Y, llamados también *Millennial*, como una generación incomprensida, que necesita lo último en tecnología y motivadores que para muchos son ridículos, como por ejemplo tiempo libre o de ocio, como lo mencionan Gary Chapman y Paul White en su libro *Los 5 Lenguajes del aprecio en el trabajo* (2011): Cómo motivar al personal para mejorar su empresa.

En el artículo sobre choque generacional que mencionamos previamente, desarrollan el concepto de *fidelizar* y no retener la Generación Y. Se desarrolla como estos últimos se han construido la fama de cambio de empleo continuo, pero primero hay que entender la motivación para esto: sus necesidades de cambio son por nuevos retos que se les deben imponer y hacer su experiencia laboral algo que les de nuevos conocimientos y desarrollo como personas. Lograrlo los motiva a permanecer en una empresa donde encuentran lo que quieren y permanecerán en ella por el desafío que representa para ellos diariamente, si creen en esa empresa y se hacen sus “seguidores”, serán sus colaboradores fieles y permanecerán en las empresas. No todos los jóvenes profesionales de la generación *Millennial* son un talento importante para fidelizar, eso se puede interpretar en las evaluaciones de desempeño.

Hay cierto convencimiento de que los trabajadores jóvenes se identifican más con su propia carrera profesional que con la empresa donde trabajan. Pero también es cierto que las relaciones entre las empresas y sus empleados tienen poco que ver con las de hace unas décadas. "Antes una persona entraba en una empresa y se jubilaba allí, así que se identificaba con el logo, con los colores... Esto ahora cada vez es menos habitual, porque el mercado de trabajo es más dinámico, hay más rotación, más temporalidad, y el sentimiento de pertenencia a una empresa se diluye y tiende a desaparecer", explica el

¹¹ Adaptación de los artículos publicados por Florencia Lafuente en la revista Gestión, Sara Nasí, revista Empresas, y aportaciones de Hernán Sánchez, presidente de ARLOG

director de Porta 22¹² Lorenzo Di Pietro. Pero, más que cuestionar la importancia que los jóvenes conceden a la fidelidad, opina que la reflexión es otra: ¿hay que identificarse con la empresa como hace 10 o 20 años cuando la empresa no se identifica contigo? Parece lógico, dicen los expertos consultados como Lorenzo Di Pietro, si se reducen los tiempos contractuales, el concepto de fidelidad a la empresa varíe y se restrinja a "mientras estás ahí".

Si la naturaleza de las tareas y la posición puede ser en sí misma estresante, se debería prestar especial atención al resto de los factores laborales. Podemos, como mencionamos anteriormente generar un buen espacio de trabajo, que nos brinde una motivación adicional a la presencialidad de todos los días. Si mantenemos una buena gestión de los recursos humanos, y analizamos en detalle los factores motivacionales, deberíamos poder al menos reducir el impacto del estrés en los equipos de trabajo.

Focalizando en los equipos de trabajo, si bien Peter Drucker¹³ puede haber sido el primero en señalar que una organización basada en equipos puede ser altamente eficaz, Katzenbach y Smith (1993) definen un equipo como “un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales se hacen mutuamente responsables”. Esta definición sienta las bases de la disciplina que los equipos deben compartir para ser eficaces. Los autores analizan los cuatro elementos – compromiso y propósito común, metas de desempeño, habilidades complementarias y responsabilización mutua que hacen que los equipos funcionen.

Este enfoque nos indica nuevamente la importancia del compromiso no solo a nivel individual, sino a nivel equipo. Un equipo sin motivación o compromiso corre el riesgo de un bajo rendimiento y un mal desempeño, que poco a poco puede desencadenar una fuerte falta de motivación y un estrés laboral posterior.

¹² Porta22 es el espacio de *Barcelona Activa*- sociedad mercantil pública- especializado en servicios y recursos para la gestión de la carrera profesional. Servicios y recursos presenciales

¹³ Peter Druker “Los desafíos de la administración en el siglo XXI” Sudamericana, 1999

“Yo aprendí, a lo largo de mi propia experiencia profesional, que soy partidario del mérito, que el compromiso puede desaparecer rápidamente por torpezas y estupideces organizacionales y que no se puede vivir escindido y fragmentado entre los valores organizacionales y los personales.” (Hatun, 2015)

“Se ha reportado que el compromiso de quienes trabajan en las compañías se encuentra en declive, que las personas no se ‘enganchan’ con sus trabajos ni con la compañía, que expresan signos de desgaste y parecen ‘estar quemadas’ por sus roles y responsabilidad...La cultura, el compromiso, se construyen; y muchas veces los aprendizajes pueden ser encontrados dentro de distintos segmentos de un mismo grupo. En ocasiones, simplemente se trata de establecer puentes internos y aprehender los aprendizajes de otros equipos.” (Karpf, 2021)

En su libro *La sociedad del Cansancio* (2022), Byung-Chul Han subraya que la sociedad que ha acuñado el eslogan “*Yes We Can*”¹⁴ produce individuos agotados, fracasados y depresivos. La sociedad occidental está sufriendo un silencioso cambio de paradigma: el exceso de positividad está conduciendo a una sociedad del cansancio. Así como la sociedad disciplinaria *foucaultiana* producía criminales y locos, la sociedad *Yes We Can* produce individuos agotados, fracasados y depresivos, indica Byung-Chul Han (2022). La explotación a la que uno mismo se somete es mucho peor que la externa, ya que se ayuda del sentimiento de libertad.

Andrés Hatun (2015) afirma que los humanos cambiamos la vida nómada de ocio y tiempo libre donde sobraba comida por una vida de trabajo duro y de sudar la gota gorda para que la tierra diera sus frutos. Sociólogos como Émile Durkheim (1858- 1917) trataron de entender cómo los cambios debidos a la industrialización afectaron a las personas y a su bienestar. El incremento del supuesto bienestar de la sociedad industrial trajo más suicidios y mayor estrés social. Es lo que él llamó *anomia*, una enfermedad de aspiración infinita por la cual la persona no tiene límites en su aspiración, nunca está satisfecha y siempre quiere más: “Tiene sed de cosas nuevas, de goces ignorados, de sensaciones sin nombre, que pierden todo atractivo en cuanto son conocidas. Por ello, al menor revés le faltan fuerzas para soportarlo. La pasión del infinito se presenta diariamente como una señal de distinción moral”

¹⁴ *Yes We Can*: Frase de 2008 Barack Obama transmitiendo la idea de que, juntos, como sociedad, se pueden superar los desafíos y lograr cambios significativos

Siguiendo con el concepto de que al “menor revés” los individuos se quedan sin fuerzas, veamos los efectos que la Pandemia COVID -19 introdujo al mundo del trabajo. Ha marcado cambios en cada uno de los aspectos laborales: desde la presencialidad en las oficinas, hasta la importancia de los planes de salud, la flexibilidad de los empleadores, entre otros.

Los CHRO¹⁵ se enfrentan al próximo gran desafío, “La Gran Renuncia” (2022): Re imaginar la contratación, la incorporación y el bienestar de los empleados en un mundo híbrido. Veremos más adelante el alto porcentaje de la fuerza laboral considerando su próximo movimiento, por lo que resulta ineludible adoptar una flexibilidad extrema será fundamental para retener y atraer a los mejores talentos.

Siguiendo con el artículo mencionado, desde el segundo semestre de 2020 se empezaron a suceder las informaciones sobre un fenómeno que, si bien había comenzado antes de la pandemia, se aceleró en consecuencia de esta. En Argentina, el fenómeno tardó algo más en llegar; la búsqueda de metas personales, la necesidad de conectar más con los familiares o amigos, el estrés laboral (del que hablaremos más adelante), el desapego por los valores de las compañías o la persecución de un propósito más acorde con los ideales individuales, se han manifestado como algunas de las causas de esta oleada de renuncias. La particularidad del fenómeno radica en que las personas cuando explican los motivos de la renuncia, no lo hacen necesariamente motivados por un cambio laboral estable, sino que en muchas ocasiones abandonan el trabajo sin una alternativa a la vista. (Artículo La Gran Renuncia, 2022)

Otro de los elementos llamativos pasa por que esta Gran Renuncia parece no distinguir entre estratos sociales y/o industrias. En el estudio “La Gran Renuncia Claves para atraer, retener y ganar la batalla del talento.” (McKinsey & Company, 2022) podemos resumir tres causas principales: en primer lugar, la conciencia de que la vida no es eterna y vale la pena disfrutarla tal como menciona Byun Chul Han:

¹⁵ CHRO: “Chief Human Resources Officer”. Traducida al español significa director de Recursos Humanos.

“La moderna pérdida de creencias, que afecta no solo a Dios o al más allá, sino también a la realidad misma, hace que la vida humana se convierta en algo totalmente efímero. Nunca ha sido tan efímera como ahora., una percepción que se hizo más presente como consecuencia de la pandemia” (Byun Chul Han, 2022, pág. 18)

En segundo lugar, el predominio de una generación con una cultura laboral distinta, aquellos que priorizan lo relativo al balance entre la vida profesional, y personal; y, por último, el impacto de las redes sociales que bombardean el concepto de vivir de “lo que nos apasiona”, no atarse a horarios y estructuras, entre otros.

“Producto de la pandemia, trabajar desde casa y que la oficina esté a pocos metros de la cama están generando un efecto revolucionario en la gente y cambiando el rol directivo. El home office puso de manifiesto la necesidad de volcarse a los tiempos personales y, en muchos casos, cambió la escala de valores y ubicó las necesidades personales por sobre las profesionales. El aislamiento nos hizo más reflexivos sobre lo que queremos para nuestras vidas, y el resultado no es necesariamente poner todo el foco en el trabajo, como en la era prepandemia.” (Hatum, 2015, pág. 123)

Las empresas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se encuentran hoy batallando una crisis de talento (Mercer, 2023). Cuesta incorporar candidatos idóneos en las vacantes, pero cuesta más aún fidelizarlos. Es por esto que se tornó cada vez más importante la experiencia del empleado, en conjunto con el análisis de la cultura organizacional.

... “cultura de la personalidad”, en términos de Richard Sennett, se caracteriza por el hecho de que los individuos ya no se ven reducidos a ser meros sujetos llamados a alimentar, por medio de su trabajo, la maquinaria productivista y consumista, sino que también deben hacer valer su singularidad”. (Sadin, 2022, pág. 76)

Siguiendo el estudio “La Gran Renuncia Claves para atraer, retener y ganar la batalla del talento.” (McKinsey & Company, 2022) el foco orientado a comprender la necesidad de una figura encargada de la experiencia y propuesta de valor para el empleado: invertir en un programa que incluya horarios flexibles, con mayor libertad para que el empleado organice tareas y horarios; transformar los procesos internos de trabajo

entendiendo la metodología de trabajo híbrido como fundamental en caso que la posición ocupada lo permita; beneficios adaptados a cada persona, teniendo en cuenta cargas de familia entre otras; la incorporación de programas formativos o cursos de interés para seguir creciendo profesionalmente; y por último trabajo dedicado a la cultura organizacional.

Se empieza a expandir el concepto de trabajar en compañías que actúen como “mejores empresas para trabajar” (McKinsey & Company, 2022). Muchas compañías buscan las certificaciones del estilo *Great Place to Work*¹⁶, orientadas a incrementar su atractivo para externos. Cada vez es más común que los aspirantes a un puesto busquen reseñas y experiencias entre empleados y exempleados de la empresa a la que intentan ingresar, buscando referencias que garanticen este tipo de ambientes.

Estos puntos mencionados, incrementan la necesidad de las llamadas “encuestas de pulso”, aquellas que permiten que el empleador conozca de manera inmediata la conformidad o los reclamos que los colaboradores poseen con la compañía. Nos permite también medir el grado de *engagement* con la cultura y la compañía.

Ahora bien, ¿por qué es importante medir los índices de rotación en las compañías? Independientemente del fenómeno de la “Gran Renuncia”, la rotación nos puede alertar sobre problemas en los equipos, en las prácticas y en la cultura organizacional. A los efectos de analizar con mayor exactitud este fenómeno, presentamos los índices de rotación obtenidos por el estudio de la consultora *Willis Towers Watson* (2023), sumado a las encuestas de Mercer de los años 2022 y 2023.

Estas encuestas nos ayudan a responder cuáles son las tasas de rotación en las compañías luego de la pandemia COVID-19 (*Willis Towers Watson* 2023). Si bien no están segmentadas por edad, sabemos que comprenden a la provincia de Buenos Aires. La encuesta refiere a 444 empresas y compara los resultados versus años anteriores.

¹⁶ Great Place to Work: Sello o certificación que sirve como símbolo de excelencia para una compañía. Significa que califica como el mejor lugar para trabajar, declarado por sus empleados de manera anónima y desinteresada.

Rotación

Índice de rotación respecto a los últimos años

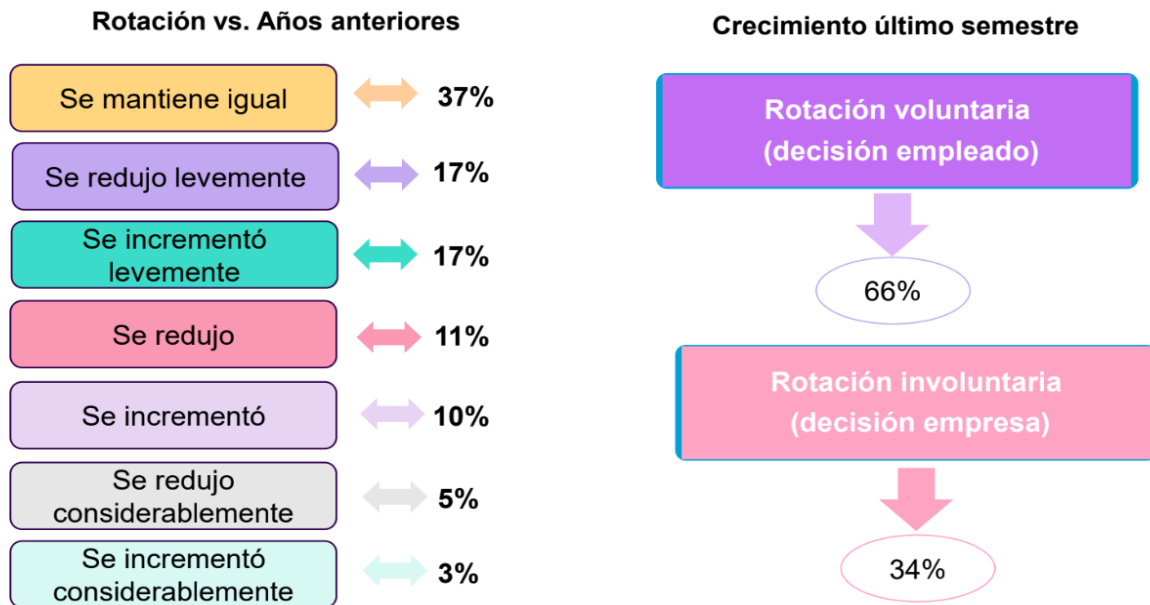


Figura 2 - Willis Towers Watson "Encuesta Incrementos Salariales 2023 – 5ta Edición"

Como podemos ver, el 66% de la rotación responde a decisión del empleado. La encuesta es del año 2023, lo que significa que, en mayor proporción, los resultados se mantuvieron en comparación con el año 2022: 37% de las empresas encuestadas respondieron que la rotación se mantuvo igual, pero un 30% respondió que se incrementó.

Adicional a la encuesta de WTW, analizamos los resultados de la encuesta correspondiente al tercer trimestre de 2023 de la consultora MERCER. En la siguiente pregunta, encontraremos los resultados de renuncias por categoría. Nos centraremos en el promedio de los resultados:

01 Mayo 2023

Argentina TRS (Q3)

1.4. Rotación de Personal

¿Cuál fue el porcentaje de rotación voluntaria en el último año para cada categoría de empleados, excluyendo contratistas y voluntarios?

	Percentil 25	Mediana	Promedio	Percentil 75	No. de Respuestas
En general	4,3%	8,1%	10,7%	13,0%	287
Director de la Organización y Ejecutivos	2,2%	5,0%	6,1%	8,0%	15
Gerencia	2,6%	5,7%	9,0%	13,0%	47
Profesional - Ventas	3,8%	8,0%	10,8%	17,0%	44
Profesional - No Ventas	5,0%	10,1%	12,4%	17,3%	69
No Profesional - Administrativos (White Collar)	2,9%	8,0%	11,1%	15,0%	47
No Profesional - Operarios (Blue Collar)	1,5%	3,0%	5,3%	6,4%	49

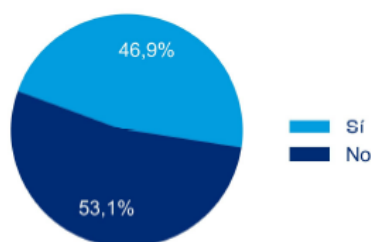
Figura 3 MERCER - Encuesta septiembre 2023 Argentina TRS (Q3)

A simple vista encontramos un promedio general de 10,7% de rotación voluntaria en el último año. Como segmento más alto, se encuentra el profesional No Ventas (12,4%). Podemos inferir que este tipo de posiciones son aquellas que analizamos a lo largo de esta investigación, en conjunto con gerencia, que también tiene un promedio alto (9%), sin dejar de lado los profesionales de ventas donde se puede apreciar un 10.8%.

A continuación, analizaremos más resultados de Mercer, con el objetivo de compararlos con la encuesta de campo de la presente investigación. La diferencia radica en que, las encuestas de Mercer, *Willis Tower Watson*, y otras consultoras, se completan habitualmente por los responsables de RR. HH, con información real de las compañías. En cambio, en la encuesta de campo desarrollada para este estudio, las preguntas se hicieron directamente a los empleados en relación de dependencia, con la finalidad de comparar resultados.

1.5. Puestos Más Buscados

¿Su organización tiene dificultades para contratar o retener empleados en determinados puestos?



Basado en respuestas de 350 organizaciones

Figura 4 MERCER - Encuesta septiembre 2023 Argentina TRS (Q3)

¿A qué familia de puestos pertenecen los puestos más difíciles de retener en su organización?

Familia de Trabajo	Carrera Profesional	No. de Respuestas
TI, Telecomunicaciones e Internet	Profesionales	53
Ingeniería y Ciencia	Profesionales	45
Gestión de Productos, Ventas y Marketing	Profesionales	33
Finanzas	Profesionales	25
Cadena de Suministro	Profesionales	13

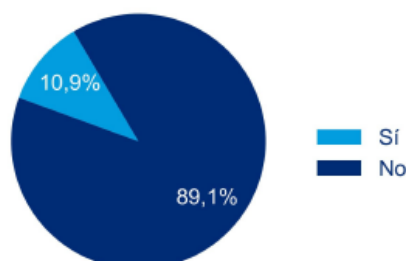
Basado en respuestas de 135 organizaciones

Nota: Solo se muestran las opciones más frecuentes.

Figura 5 MERCER - Encuesta septiembre 2023 Argentina TRS (Q3)

2.3. Salarios Iniciales

¿Su organización ofrece una escala salarial inicial para graduados universitarios?

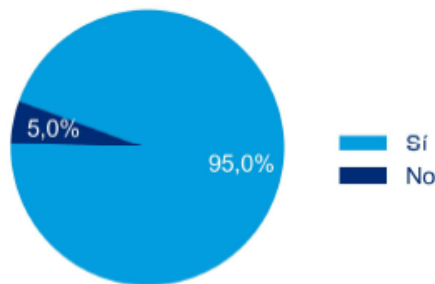


Basado en respuestas de 329 organizaciones

Figura 6 MERCER - Encuesta septiembre 2023 Argentina TRS (Q3)

6.2. Plan Médico

¿Su organización ofrece beneficios a través de un plan médico a los empleados?

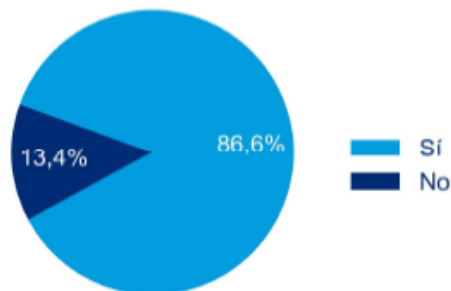


Basado en respuestas de 461 organizaciones

Figura 7 MERCER - Encuesta septiembre 2023 Argentina TRS (Q3)

7.3.2. Trabajo desde casa (Home Office)

¿Su organización ofrece el beneficio de Home Office?



Basado en respuestas de 439 organizaciones

Figura 8- MERCER - Encuesta septiembre 2023 Argentina TRS (Q3)

Casi un 47% de las 350 organizaciones que participan de este estudio, afirman tener dificultades para atraer o retener talento como hemos visto en varios artículos que desarrollan la Gran Renuncia. También es importante destacar 3 puntos adicionales: 89% de 329 organizaciones no ofrecen escala inicial para graduados universitarios; 95% de 461 compañías cubren el plan médico de sus colaboradores; y 86,6% de 439 empresas ofrecen el beneficio de home office (trabajo desde el hogar) para toda su nómina, a excepción de operarios. Cruzaremos estos resultados con el rol que juegan estos

beneficios dentro de las prioridades de los jóvenes profesionales y sus decisiones de carrera de acuerdo con la encuesta de campo realizada.

“Es que Ford se focalizó en el proceso, no en la persona. La persona debía aprender algunas actividades básicas y realizarlas. ¿Motivación? No, gracias. Esto trajo aparejado algo más grave, que es la desaparición del sentido de lo que uno hace y una baja satisfacción por el trabajo. Las consecuencias: mayor rotación y alto ausentismo. Ford no necesitaba personas con grandes habilidades, sino personas que pudieran realizar acciones repetitivas durante horas en la línea donde por una cinta transportadora no dejaban de pasar piezas para ensamblar. Trabajo fácil, tal vez, pero repetitivo y aburrido.” (Hatum, 2015, pág. 45)

¿Cómo afecta esta rotación en las compañías?

De acuerdo con Idalberto Chiavenato en su libro *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones* (2009) debemos tener en consideración el circuito completo de reemplazo para un candidato. Tenemos en primer lugar los costos de reclutamiento: publicar el anuncio en una o varias plataformas, el tiempo del reclutador que puede ser un empleado interno, o puede contratarse externo alguna consultora especializada, que debe no solo preseleccionar candidatos, sino entrevistar a un número razonable para conseguir una terna de aspirantes para la posición a cubrir. Una vez seleccionado el candidato, se deben hacer los *tests* médicos, psicológicos o de personalidad, y también técnicos en caso de que se requiera comprobar la experiencia en determinada área o tarea.

A partir de la incorporación efectiva en la nómina del reemplazo, se debe considerar el tiempo necesario en capacitaciones, aquellas que tienen que ver puntualmente con las tareas diarias, como así también aquella que se enfoca más en el desarrollo.

“La palabra “capacitación” tiene muchos significados. Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones; otros la interpretan con más amplitud y consideran que sirve para un debido desempeño del puesto, asimismo extienden el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general. También otros autores se refieren a un área genérica, llamada desarrollo, que dividen en educación y capacitación: la capacitación significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.” (Chiavenato, 2009, pág. 322)

En ambos casos además de tiempo estas capacitaciones tienen un costo a tener en cuenta. Hasta que el nuevo ingresante comprende los circuitos y puede realizar sus funciones con éxito, hay una curva de aprendizaje básica que se debe atravesar: ésta curva tiene diferentes tiempos de adaptación de acuerdo con el rol y al ocupante. (Chiavenato, 2009)

Todos los factores descritos anteriormente, implican costos económicos que no se cuantifican en este estudio, debido a la gran variación de estos de acuerdo con la posición que se analice. En todas las encuestas mencionadas anteriormente no se incluyen estos costos, justamente por la dificultad de monetizar dichos gastos.

Es importante contar con un plan efectivo de retención de talento. Dave Ulrich (2011) desarrolla los componentes en un plan de retención, éstos son:

- Canales de comunicación
- Planes de carrera
- Cuadros de reemplazo
- Políticas de motivación
- Capacitación
- Incentivos económicos y no económicos

En el supuesto de contar con este tipo de plan, se debe alimentar también con encuestas de pulso para poder anticiparse a problemas de fuga de talento; desarrollar un plan de fidelización de talento, para aquellos que dudan en cambiar de compañía por motivos de crecimiento profesional, y volverse atractivos y competitivos dentro del mercado. Desarrollaremos las recomendaciones en el capítulo IV.

El Prisma de las redes sociales y el trabajo

Hasta aquí hemos repasado el rol de la generación *Millennial* en el mundo del trabajo, se analizaron los conceptos de cultura organizacional, motivación y compromiso; cómo estos factores -o la falta de ellos- pueden conducir al fenómeno de la Gran Renuncia. Adicionalmente, resulta necesario desarrollar dos situaciones macro que se viven en la actualidad: la primera es el rol de las redes sociales vinculadas a la generación “Y”, y por supuesto, el mundo del trabajo.

Andrés Hatum (2015) en los primeros capítulos de su libro *Fragmentados*, menciona que el trabajo no siempre fue lo que es hoy. El trabajador ya no trabaja para vivir: vive para trabajar, como proponía Benjamín Franklin. El trabajo lo define. En cambio, para Marx, el trabajo no es solo un medio para la producción sino un fin en sí mismo, esencia de la naturaleza humana: un ser solo puede realizarse en el trabajo. Solo el trabajo digno dignifica. (Hatum 2015)

Marcamos estas definiciones ya que es importante el cambio en la concepción del trabajo siguiendo a Andrés Hatum (2015), pero además es parte central en la presente investigación. Entendemos desde el principio de los tiempos el trabajo como una necesidad de subsistir, un medio que nos permite adquirir y comprar elementos básicos para la vida adulta.

Ya hemos visto con Eric Sadin (2022), que los individuos ya no se ven reducidos a ser sujetos llamados a alimentar por medio de su trabajo la maquinaria productivista y consumista, sino que también deben hacer valer su singularidad. Los cambios en el trabajo y el mundo en general se refieren a que cada paso que damos como mejoras especialmente tecnológicas, están, en principio, destinadas a simplificar constantemente nuestra existencia. Por ejemplo, el teléfono, o internet. De más está señalar que en pocos años, con un *click* se puede reservar dos asientos en un avión para moverse a cualquier parte del mundo, acortando todo tipo de distancias siempre y cuando tengamos las posibilidades económicas para acceder a este mundo tecnológico y en constante movimiento.

¿Cuál es el efecto de las redes sociales en la generación *Millennial*? La aparición de plataformas o redes sociales como Instagram representó un instrumento propicio para “promocionar” nuevos modos de vida o posibilidades que antes no podíamos conocer

debido a las distancias geográficas y medios de comunicación, y así resaltar las singularidades mencionadas anteriormente.

“Vemos operarse un pasaje sutil pero decisivo desde la tentación por el renombre hacia la necesidad de ver reconocidas las propias aptitudes, de hacer conocer los propios talentos; en otros términos, de proceder ante los ojos del resto, a una beneficiosa valorización de uno mismo. Fue finalmente una start-up de Silicon Valley la que decidió la industrialización masiva de esta nueva exigencia de los tiempos y muy pronto conoció un éxito planetario. INSTAGRAM: dedicada al uso de la imagen ... una lente focal intensificada sobre cada momento capturado, o de ofrecer una ventana privilegiada sobre la vida de todos.” (Sadin, 2022, pág. 165)

Sadin (2022) desarrolla como el suceso Instagram pone a disposición una serie de herramientas destinadas a gestar una escenografía estructurada de la propia existencia. Presentó un instrumento propicio para unirse al movimiento cada vez más extendido de autoemprendedurismo de la vida. Instagram dio nacimiento a un liberalismo de uno mismo, una continua monetización de la propia persona. Entonces apareció el fenómeno de los **Influencers**¹⁷ aquellos que, por la singularidad y sofisticación de sus modos de vida, o por el impacto de sus trabajos, despertaron en otros reflejos miméticos. Estos personajes funcionan como embajadores de ciertas marcas, pueden dar apreciaciones en ciertos campos específicos como literatura, viajes, gastronomía, bienestar, etc. Y que pueden poco a poco ganar popularidad y ejercer un poder prescriptivo sobre sus fieles.

Algunos de éstos auto-emprendedores de la vida, son los que promocionan “ser tu propio jefe”, o te explican la “sencillez” ganar 130.000 dólares estadounidenses por mes, invirtiendo el dinero en cursos/ capacitaciones que a veces pueden centrarse en los llamados cambios de mentalidad siguiendo los consejos de estos personajes. Se pueden encontrar promocionando sus plataformas como fue el caso de “Generación Zoe”: a través de una membresía educativa, mientras estudiabas coaching, podrías generar enormes riquezas. Algunas víctimas comentaron en primera persona que no era necesario hacer absolutamente nada, solamente la primera inversión. Este caso encabezado por Leandro Cositorto terminó con denuncias sobre estafas, y su posterior condena por culpabilidad

¹⁷ Influencers: creadores de contenido con una cantidad de seguidores suficiente para considerar la posibilidad de generar tendencias en las áreas de interés tratadas por ese perfil.

luego de un juicio a 6 imputados, desarrollado en una serie en la plataforma *Netflix* denominada “El vendedor de ilusiones” del año 2024¹⁸.

Sadin (2022) señala cómo los individuos por medio de redes sociales como Facebook, Instagram, Tik-Tok, Twitter y hasta LinkedIn, pasaron a representar por sí solos modelos culturales y sociales, y hasta modelos de existencia. Son capaces de alimentar imaginarios a través de otros prismas. Detallan qué comer, cómo vestirse, y con quien vincularse para obtener el éxito que se muestra a través de una pantalla, un éxito completamente sesgado y fragmentado a lo que se quiere mostrar, editado especialmente para el consumo del otro. La Comisión Nacional de Valores investiga el incremento de casos desde el año 2022¹⁹ debido a la multiplicación de denuncias al respecto. Estos creadores de contenido tienen siempre una oferta diferente²⁰ pueden ser cursos, inversiones, o servicios. Lo que los une es la inmediatez de resultados.

Otro caso significativo desde el mundo del trabajo es el de la secta 7M, un grupo de bailarines con millones de seguidores en Tik Tok detallado en el documental en Netflix “Bailar para el Diablo” (2024), que reflejan una realidad que no se ve en sus videos de coreografías: aislamiento, abusos, y excesos a cambio de seguidores y fama para estos jóvenes talentosos que buscan el atajo para el éxito. Los efectos de alejarse de las familias, y vivir detrás de una pantalla siendo famoso, pero aislados del mundo, les permite a los líderes de los cultos (en este caso religioso) explotar no solo laboralmente a estos jóvenes, sino generarles una nueva forma de pensar y ver el mundo. Las víctimas no se reconocen de esta manera, aquellos que siguen dentro del culto cortaron todo vínculo con sus familias, pero los que pudieron salir reconocen los abusos por parte del líder del proyecto: trabajar sin descanso para solo obtener comida y techo, ya que las ganancias van directamente al líder del culto Robert Shinn.

Volviendo a los perfiles de “emprendedores”²¹ que mencionamos anteriormente, también se puede identificar el discurso explotador, cuando recomiendan levantarse a las 05 AM, no disfrutar de ningún tipo de ocio, destinar todo el tiempo disponible a la creación de más riqueza económica. Estos discursos focalizan la motivación “personal”

¹⁸ <https://www.clarin.com/espectaculos/historia-leonardo-cositorto-detenido-estafa-llego-netflix-trailer-vendedor-ilusiones-caso-generacion-zoe>

¹⁹ <https://www.clarin.com/economia/estafas-piramidales-investigan-35-empresas>

²⁰ Referencia: Perfil Instagram @matiasscardozo // WEB: [matiasscardozo.com](https://www.matiasscardozo.com) - @tino. mossuu

²¹ Ver Anexo enlace entrevista Maximiliano Firtman- Programador, profesor, orador y autor de contenido técnico.

o el propósito humano únicamente referido a lo material, a gastar y consumir en el sistema capitalista mediante autos de lujo, joyas, indumentaria y viajes costosos.²²

“¿Quién no conoce a alguien que hizo mucho dinero aportando a papeles de la Bolsa? Tal vez porque en el embotellamiento sólo vemos el auto que va más rápido que nosotros, tal vez porque los inversores son propensos a contar sus ganancias más que sus pérdidas. En el mundo del éxito nadie cuenta los fracasos.” (Levy, 2018, pág. 79)

Eduardo Levy (2018) menciona dos obstáculos que se interponen en la utopía del ocio. El primero es la asimilación cultural del trabajo regular y remunerado con el sentido de la vida, o con el imperativo bíblico del “ganarás el pan con el sudor de tu frente”, lo que ha llevado a desvalorizar el ocio y a considerar pagos o vividores a todos aquellos que lo militan. Si el trabajo nos da sentido, el ocio nos lo quita. Y, numerosos trabajos que documentan los efectos negativos del desempleo sobre la salud mental y el bienestar individual y familiar, así lo sugieren (Levy 2018, pág. 11)

Sin embargo, Levy (2018) indica que las nuevas modalidades de trabajo como la autónoma a diferencia de la relación de dependencia, llegaron para quedarse. Julieta B. Schore profesora de sociología en el *Boston College*, entrevistó hace unos años a jóvenes cuentapropistas de la era digital que obtienen ingresos de Airbnb Turo (el Airbnb del alquiler de coches). El estudio²³ mostró que los que dependían de estas plataformas para ganarse la vida estaban menos satisfechos que aquellos con empleos tradicionales y beneficios para completar el sueldo.

Anteriormente hablamos sobre marca empleadora y compromiso, el prisma de las redes sociales se encuentra desdibujando los valores iniciales de una carrera profesional en relación de dependencia, apreciando únicamente lo material y superficial que pueda mostrarse y replicarse a través de este mismo prisma, restándole atractivo al estudio en la Universidad²⁴ que podría impactar en la inscripción de alumnos como se puede observar en las estadísticas de Facultades como la de Ciencias Sociales, Ciencias Económicas y Medicina de la UBA, que han registrado bajas significativas en los estudiantes del CBC²⁵ luego de 2020/2021. Incluso se ha visto cómo estos mismos perfiles que presentan resultados satisfactorios para ellos, como conducir un vehículo de lujo, suelen ser

²² Referencia en redes utilizando #ponzidemia. Múltiples perfiles evangelizando sobre estas ideas

²³ Juliet B Schor, “The Sharing Economy: Reports from Stage One”, Boston College, 2015.

²⁴ <https://informacionestadisticauba.rec.uba.ar/cbc/>

²⁵ CBC: Ciclo básico común de la Universidad de Buenos Aires.

desmentidos y expuestos demostrando que, a fin de cuentas, el vehículo no les pertenece: únicamente lo alquilan para ubicar como recompensa de estos nuevos modelos, y así engañar con el prisma de las redes sociales.²⁶

Vimos cómo la concepción del trabajo fue cambiando a través del tiempo, en la actualidad para la generación Y la aparición de internet y redes sociales han impulsado un mundo visible y globalizado de autoemprendedores e *influencers*, que tienen camuflado entre ellos, algunos perfiles que esconden estafas y cultos, como los casos Generación Zoe o la Secta 7M. De igual modo, encontramos la segunda situación macro que influye en la generación Millennial y el mundo del trabajo: el sistema capitalista.

Tensión entre Millennials y el modelo capitalista

Trataremos con la mayor profundidad posible el cuestionamiento parcial al modelo capitalista por parte de la generación “Y”, relacionado al mundo del trabajo. Para Karl Marx en *El Capital* (1867), el capitalismo es un sistema económico basado en la propiedad privada de los medios de producción y en la explotación del trabajo asalariado. Marx sostiene que, en este sistema, los capitalistas (burgueses) extraen plusvalía del trabajo de los obreros, generando una acumulación de riqueza para unos pocos a costa del empobrecimiento de la mayoría.

Así como se ha desarrollado el análisis del sistema capitalista a lo largo de los años, lo mismo podemos identificar con respecto al concepto de *Trabajo* tal como mencionamos en el apartado anterior. Dominique Meda en su libro *El trabajo, un valor en peligro de extinción* (1998) resalta la definición que brinda el libro Génesis de *La Biblia* (750 A.C) para entender en sentido estricto: el trabajo es claramente una maldición, un castigo. Tras el pecado de Adán, la condena divina dice: “¡Maldita sea la tierra por tu culpa! Con la fatiga sacarás de ella tu sustento todos los días de tu vida. Ella te dará espinas y cardos, y comerás la hierba de los campos. Con el sudor de tu frente comerás el pan, hasta que vuelvas a la tierra de la que fuiste formado. Porque polvo eres y al polvo volverás”. El autor indica que las diferentes definiciones del trabajo desde su emergencia varían considerándolo al mismo tiempo como la más alta manifestación de la libertad del

²⁶ Video en Tik Tok Natali Rodríguez, con 8 USD se encuentran los datos del vehículo en cuestión-
<https://vm.tiktok.com/ZMkmYDkc5/>

individuo, como también la parte de la actividad humana que puede ser objeto de intercambio mercantil. El trabajo se convierte en símbolo de la autonomía individual al permitir al individuo, con el simple ejercicio de sus facultades, satisfacer sus necesidades y negociar libremente la ubicación en sociedad de dichas facultades le confieren. La idea del trabajo como manifestación de la libertad individual se remonta a Locke.

A pesar de estos orígenes, con el tiempo, la labor (lavoro) fue tomando una connotación más positiva, como una ocupación productiva, generalmente remunerada, que le da propósito y realización a quien la lleva a cabo. Karl Max tal vez el máximo crítico del trabajo como alienación, afirma: “la actividad del trabajador no es espontánea. No le pertenece, es la pérdida de sí mismo”. ¿Cómo llegamos del trabajo como esclavitud al sentido que le da Marx, en que es a la vez fuente única e insoslayables de toda agregación de valor, causa de alineación en la dinámica capitalista y fuente de dignidad en el hombre que trabaja? (Levy, 2018)

El trabajo según Meda (1998), es la norma y el principio ordenador de las sociedades. Significa para las sociedades modernas mucho más que una relación social, mucho más que un mecanismo para la distribución de la riqueza y para alcanzar una hipotética situación de abundancia. El trabajo está de hecho, cargado de todas las energías utópicas que se le han atribuido a lo largo de los dos últimos siglos. Está “encantado” en el sentido de que ejerce sobre nosotros una fascinación de la que somos prisioneros. Pero *desencantar* el trabajo exigiría una decisión, que revestirá la forma de una puesta a favor de una evolución histórica para la cual la utopía propia de la sociedad del trabajo habría agotado su poder de convicción.

Por su lado, el capitalismo parece ser la forma más eficaz y rápida de valorización, al apoyarse en el interés de cada persona en mejorar sus propias capacidades para sacarle beneficio. De esta manera ha acelerado, como nunca se pudo hacer, la valorización del mundo. Sin embargo, el capitalismo es la forma más reductora y perversa del humanismo. (Meda, 1998)

“La economía se encarga a estas alturas de todos los deseos, los socializa, los oficializa. La economía nos hace creer que cualquier deseo puede ser 1) satisfecho; 2) mediante la producción o la prestación de un servicio; 3) por otra persona, 4) de forma socializada; como si la tarea de la sociedad consistiera en anotar todos los deseos humanos, para transformarlos en necesidades que una producción colectiva vendrá a satisfacer. El hombre queda entonces reducido a su condición de productor/ consumidor... y no importa el qué o quién consume, basta

con que el consumo sea visible. Paradójica situación: la economía nos hizo creer que se preocupaba por proteger al individuo, pero, al socializar todos los deseos acaba sometiendo doblemente al individuo a la sociedad: por un lado, sus deseos son transformados y quedan a cargo de la organización social, y por otro, hace que el individuo dedique gran parte de sus fuerzas y de su tiempo a la producción que habrá de satisfacer los deseos de los demás.” (Meda, 1998, pág. 193)

Sin embargo, el atractivo del mundo económico es que trabaja con maniobras destinadas a simplificar constantemente nuestra existencia. No ha de sorprender que los deseos hayan perdido particularidad y se hayan estandarizado. El que todo deseo sea reformulado en términos de necesidad supone que la satisfacción de esos deseos queda sujeta a la mediación del sistema productivo. (Meda, 1998)

“Quizás era demasiado para todos nosotros, para la humanidad entera. En el lapso de algunos años, nos habíamos tenido que enfrentar a dos acontecimientos de tal amplitud que provocarían una inflexión en el curso de nuestras vidas.” (Sadin, 2022, pág. 293)

Anteriormente revisamos el prisma de las redes sociales, ahora nos enfocamos en el uso de internet y teléfono móvil como cambios tecnológicos que permiten una combinación singular donde los usuarios se consideran como dotados de márgenes aumentados de autonomía, de un aumento de la soberanía que contribuye a través de los años, a generar una nueva *psyché* de los individuos. Quedamos aturridos y el mundo económico se ocupó de ello, destaca Sadin (2022). Supo responder magistralmente a la voluntad de autosuficiencia y de movilidad que se había manifestado desde el giro neoliberal de los años ochenta. Invasión por un sobresalto de la conciencia, muy pronto nos daríamos cuenta de una consecuencia importante: la adicción. El uso generalizado de tecnologías personales que nos dan la impresión, con el tiempo, de necesitar menos a los demás en la vida cotidiana.

“La tecnología parece diluir las distinciones bíblicas entre trabajo y ocio. ¿A qué hora nos vamos del trabajo? ¿dónde se termina la oficina? El Chat, el correo electrónico, las comunicaciones Online, los archivos permanentemente accesibles en la nube: la posibilidad de segmentar tareas y abordarlas de manera remota hace que, en la vida del cuentapropista moderno, trabajo y ocio se confundan.” (Levy, 2018, pág. 97)

Los seres humanos estamos dentro de una suerte de “aislamiento colectivo” en el que cada tanto y sin razón, se vuelven unos contra los otros. La sensación cada vez más extendida de la centralidad de uno mismo. En menos de 10 años, se instituyó una cultura de la humillación que no solo se regocija con la infelicidad del otro, sino que glorifica a quienes abusan de tales conductas.

Siguiendo a Sadin (2022), estas conductas fueron además favorecidas por el hecho de poder expresarse a salvo detrás de la propia pantalla, a veces bajo el manto del anonimato, alentando la tendencia a sentirse menos obligado por las reglas sociales, a no creerse constreñido por ningún límite, y a maniobrar dentro de una esfera que parece ofrecer una impunidad total. Las redes sociales son quizás, una nueva fábrica de convicciones.

Sadin (2022) afirma la probabilidad que en los años post coronavirus emerja un fascismo de nuevo cuño. Hablamos de una multitud de individuos que solo se remiten a sus propios credos, forjados antes que nada por el resentimiento y su resolución de obtener cueste lo que cueste, su tajada. Por eso, se lo podría calificar de fascismo individual atomizado. La subjetividad decepcionada, revanchista y obstinada guiará las conductas.

Shoshana Zuboff desarrolla *El capitalismo de la vigilancia* (2019), aquel que reclama unilateralmente para sí la experiencia humana, entendiéndose como una materia prima gratuita que puede traducirse en datos de comportamiento. Los capitalistas de la vigilancia se han enriquecido inmensamente con esas operaciones comerciales, son muchas las empresas ansiosas por apostar sobre nuestro comportamiento futuro.

Los productos y servicios del capitalismo de la vigilancia no son los objetos de un intercambio de valor como veíamos al inicio. No establecen unas reciprocidades constructivas entre productor y consumidor. Son, más bien, los “ganchos” que atraen a los usuarios hacia unas operaciones extractivas en las que se rebañan y se empaquetan nuestras experiencias personales para convertirlas en medios para los fines de otros. Siguiendo a Zuboff (2019), no somos “clientes” del capitalismo de la vigilancia. Los verdaderos clientes del capitalismo de la vigilancia son las empresas que comercian en los mercados que este tiene organizados acerca de nuestros comportamientos futuros.

Los capitalistas de la vigilancia lo saben todo sobre todos, pero sus actividades están diseñadas para que no puedan ser conocidas por nosotros. Acumulan montañas de

nuevos conocimientos extraídos de nosotros, pero no para nosotros. Predicen nuestros futuros para el beneficio de otros, no necesaria y específicamente para el nuestro.

El objetivo ahora es automatizarnos (a nosotros mismos). Desde la gentil manada de jugadores de *Pokémon Go*²⁷ para que coman, beban y compren en los restaurantes, bares, locales de comida rápida y tiendas que pagan por jugar (es decir, que participan como compradores en los mercados de futuros conductuales relacionados con el juego), hasta la implacable expropiación del excedente tomado de los perfiles de Facebook con el propósito de influir en la conducta individual, por ejemplo haciendo click en el «sí» de la oferta de unas nuevas zapatillas para correr cuando tiene el cerebro lleno de endorfinas tras haber participado en una larga carrera, o haciendo que vote la semana siguiente. (Zuboff, 2019)

¿Qué nuevo legado de daños y arrepentimientos tendrán que lamentar las generaciones futuras por culpa de este capitalismo de la vigilancia, que se está convirtiendo en la forma dominante de capitalismo informacional de nuestro tiempo?

En el apartado anterior nos enfocamos en el prisma de las redes sociales, considerando las mismas como un factor decisivo a la hora de analizar los cambios sobre el compromiso generacional de los empleados en relación de dependencia. Si bien enumeramos diferentes casos reales que funcionan como plataformas evangelizadoras de pensamientos, es oportuno analizar un posible cuestionamiento de la generación *millennial* a una parte del modelo capitalista, generando una tensión implícita.

El Capitalismo lo ha tratado Marx con su vinculación al trabajo del obrero en 1867, y sigue desarrollándose hasta la actualidad. No resulta para nada ajeno a las crisis laborales pasadas y actuales. Entonces es interesante debatir: ¿Cuánto tiempo pasamos trabajando?

Hace 6200 años entre los Yamanas, se podía encontrar cooperación intensa entre hombres y mujeres en Tierra del Fuego. Salvo la construcción de las canoas, todo lo referente a las mismas era responsabilidad de las mujeres. Estas tribus llamaron la atención de los antropólogos y especialistas debido a que no recolectaban más de lo que necesitaban. No les importaba almacenar comida. Para el antropólogo James Woodburn, este tipo de cortoplacismo era la base de sociedades igualitarias, estables y duraderas. En

²⁷ Pokémon Go: videojuego portátil de realidad aumentada – 2016-

este mundo básico e igualitario, el trabajo se hacía en una cooperación mutua. Se buscaba el alimento y se lo dividía sobre la base de la reciprocidad. Estas sociedades debían evitar el individualismo, una tribu grande se enfrenta al riesgo de la fragmentación. Entonces los rituales que generan vínculos eran importantes para poder seguir juntos. (Hatun, 2015)

Hatun (2015) sugiere que al menos un tercio de nuestro tiempo. Un estudio sobre el tema considera que el trabajo implica un 25/30% del tiempo de las personas asalariadas, 40% de las amas de casas y 50% del tiempo de las madres que, además de trabajar, se hacen cargo de sus hijos. Dormir nos insume un tercio de nuestro tiempo, y comer y atender el cuidado personal, un 10%. Las horas destinadas al ocio y diversión van del 30% para los asalariados, 15% para las amas de casa y algo menos del 5% para las madres que trabajan²⁸. Por lo visto, el trabajo no es lo mismo para todos y las horas libres van en detrimento de algunos, pero no siempre fue así.

La era del individuo como tirano (Sadin, 2022), muestra que con el transcurso del tiempo se hizo cada vez más palpable el hecho de sentir rencor contra la sociedad en su conjunto. Las dificultades a las que se enfrentaba un gran número de personas, la situación de verse expuestas a fracasos reiterados, o de asistir al agravamiento incesante de las desigualdades, moverse dentro de medios familiares en crisis, o verse ganadas por el cansancio y las ganas de renunciar, fue el combustible de un foco continuo de animosidad contra el mundo. Esta forma de rabia había encontrado en la lengua su propia expresión: tener odio.

Sadin (2022) desarrolla la confianza inicial que se concede a las instituciones para que sean garantes de preceptos que se tienen por esenciales, así como los compromisos de todo orden que vinculan a unos con los otros. La confianza dentro de la sociedad depende de dos factores esenciales: primero, de la promesa moral que expresa tácitamente el poder político, de no violar los términos del contrato social y de trabajar para las condiciones más igualitarias de su realización. En segundo lugar, de que todos reconozcamos nuestros propios límites, y, en consecuencia, acordemos a un conjunto de seres o instancias la prerrogativa de ofrecerse como los complementos indispensables a nuestra persona para ayudarnos o elevarnos. Estos dos mecanismos son los que

²⁸ Lucassen, J. (2018). "Workers: New developments in labour history since the 1980s". En Bosma, U., & Hofmeester, K. (Editores). *The lifework of a labor historian*. Leiden/Boston: Brill.

precisamente hoy se están debilitando; da la impresión de que el poder público se habría desviado poco a poco de su primer deber, y el uso generalizado de tecnologías personales nos dan la impresión de necesitar menos a los demás en la vida cotidiana. Asistimos a una crispación creciente en los vínculos entre las personas.

La afirmación sin freno de uno mismo y la deslegitimación de la palabra del otro se erigen como una de las reglas dominantes en los vínculos, y dan testimonio de normas de aislamiento de nuevo cuño. Vivimos el pasaje del estadio de la libertad de expresión, al estadio de la sobreinformación de uno mismo, que llega al punto de negar todo fundamento a palabras contrarias, y que toma la forma hoy cada vez más frecuente de un discurso de rechazo y odio.

A partir de este odio y rechazo, Sadin (2022) expone que hoy nos enfrentamos con teorías de las llamadas “del complot” que surgen a fin de cuentas de una visión muy limitada que supone que hay gran cantidad de estados de hecho usurpatorios que son resultado de arreglos muy calculadamente organizados. Simboliza la sensación de desconfianza que sienten ahora los individuos respecto de toda instancia de poder y autoridad. Esto lleva a algunos a creerse investidos de una misión cuasi profética: la de consagrarse en cuerpo y alma. Vivimos el oxímoron de un aislamiento colectivo. Resultado en gran parte del estrés ya sufrido, que impacta en un número creciente de personas en todo el mundo y que deriva antes que nada de nuestras condiciones laborales.

“Las empresas imponen métodos de gerenciamiento cada vez más implacables, y en general degradantes, en virtud de imperativos de desempeño: los trabajadores precarios o independientes viven, en una incertidumbre permanente. Este estrés que afecta a la salud física y psíquica representa otro tipo de violencia muy extendida. La afirmación que reiteramos todo el tiempo de contar solo con uno mismo contribuye a gestar diversas maneras de alejarse de los otros, a menos que los consideremos como iguales a nosotros.” (Sadin, 2022)

La generación Y procura ganar dinero a cualquier costo, para consumir más y exponerlo ante el mundo en redes como vimos anteriormente. Estos intereses se verán en el próximo capítulo de la encuesta de campo, donde consultamos directamente a los millennial sobre sus intereses. El precio que se paga llega mucho más tarde, no es extraño plantear que sucederá con la seguridad social. *Freenlancers*, autónomos, y nuevas formas de empleo que no están reguladas por el Estado, y no tienen vistas al futuro (Levy, 2018).

A continuación, veremos el resultado de las encuestas de campo, en las que se visualiza el fuerte interés en la compensación económica del trabajo para la generación Y. Con el objeto de alcanzar esa retribución económica, la generación Y entrega todo de sí; trabaja sin fines de semana, vacaciones, incontables horas por día, para alcanzar sin quererlo un síndrome de *burnout*. En caso de no recibir lo que buscan, el desarrollo de la carrera que esperan o con la inmediatez esperada, van a la gran renuncia: son dos caras de la misma moneda, es una tensión producida por la necesidad de ganar cada vez más, cuestionando cada parte del proceso.

El problema no está en extender la forma del trabajo a más formas y actividades, sino, por el contrario, en reducir el peso del trabajo y permitir que puedan desarrollarse aquellas actividades que sean fuente de autonomía y de cooperación. El trabajo y su contexto ocupa la mayor parte de la vida. La reducción del lugar del trabajo en nuestra vida, que debería traducirse una disminución de la jornada individual de trabajo, es la condición necesaria para que puedan desarrollarse, al lado de la producción, otros modos de sociabilidad, otros modos de expresión, otras maneras de adquirir identidad y de participar en la gestión colectiva. Desencantar el trabajo, descargarlo de las excesivas esperanzas que le fueran confiadas y pasar a considerarlo tal como es, aquello que exigiría un cambio radical de las representaciones e incluso del léxico al uso. (Meda, 1998).

A continuación, descubriremos en los resultados de las encuestas de campo, las valoraciones de los jóvenes como parte de esta tensión. El problema de los millennial y el sistema capitalista radica en que, al sistema, solo le interesa la productividad y no las motivaciones, como hemos visto con Ford anteriormente. Esta falta de motivación provoca los efectos de estrés y depresión que estuvimos desarrollando, los que empujan a decisiones como la Gran Renuncia en medio de una débil cultura organizacional.

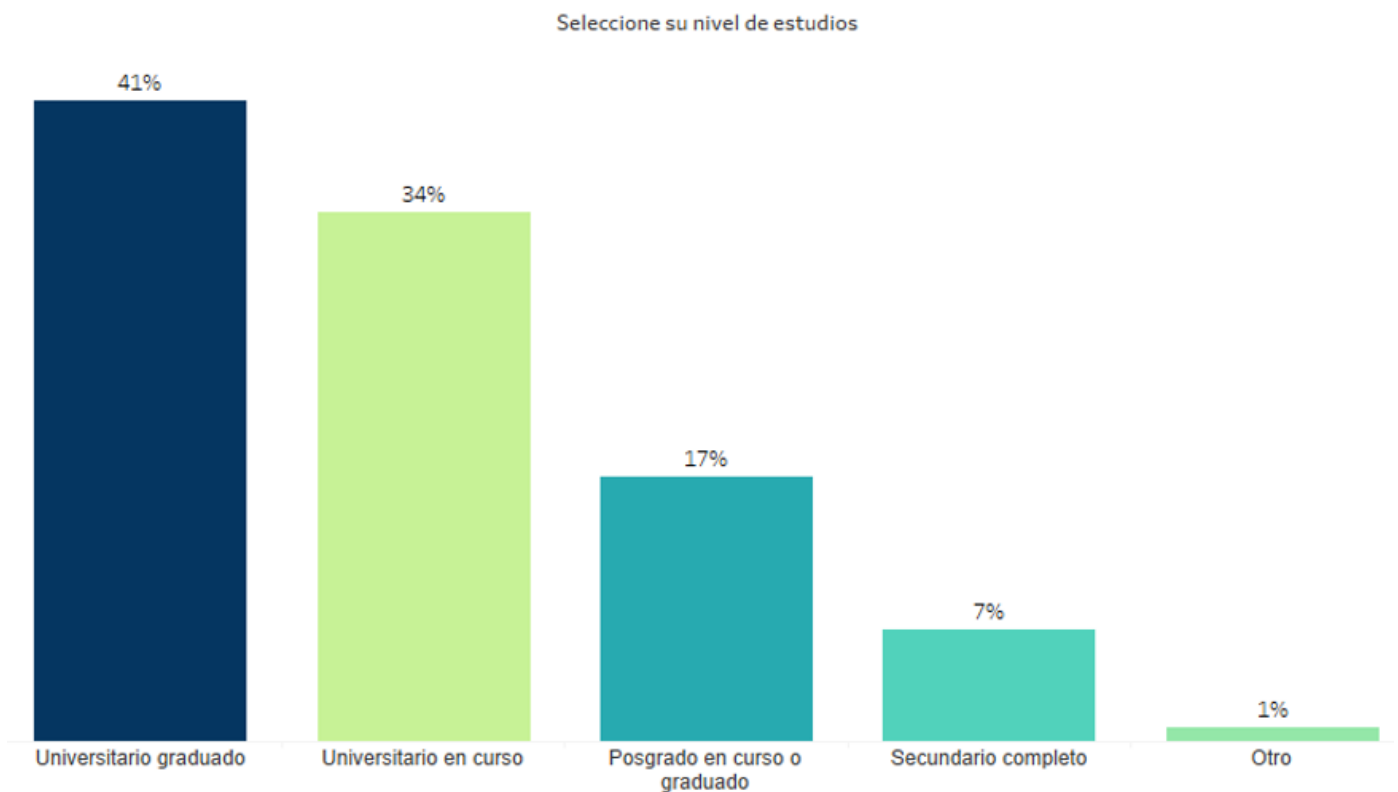
CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE ENCUESTAS DE CAMPO

Hasta aquí hemos citado autores especialistas en cada tema, y navegamos las definiciones que nos pueden dar una explicación de los nuevos fenómenos en el mundo del trabajo. Pero que sucede cuando nos centramos en la práctica, en la realidad: ¿qué afirman nuestros *millennials*, empleados en relación de dependencia en CABA?

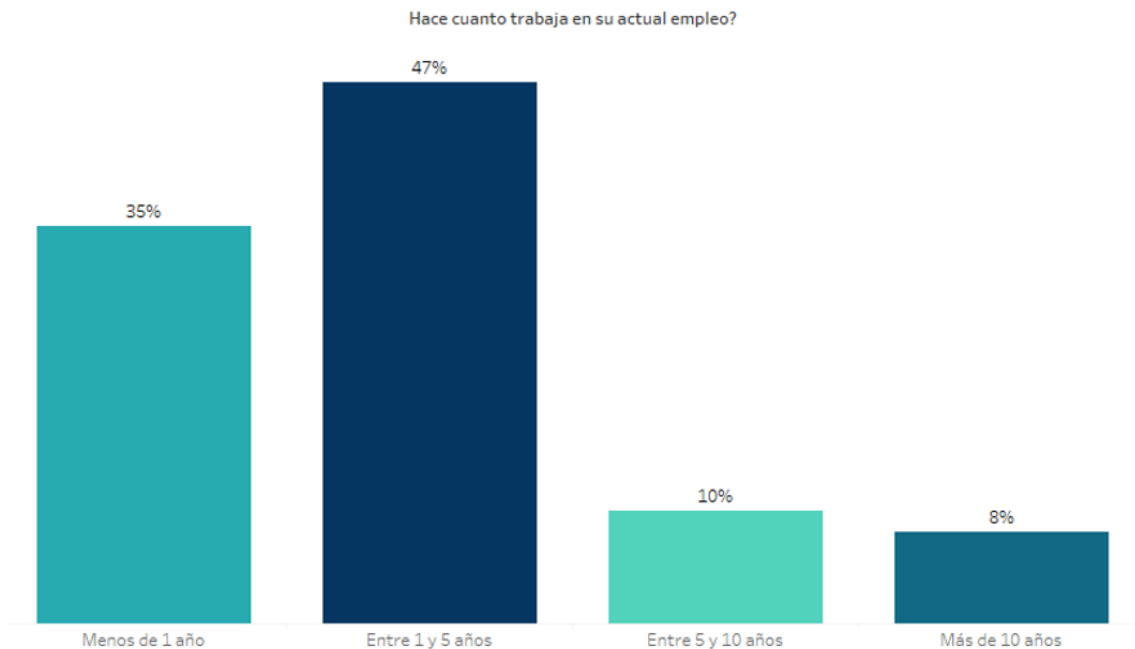
A continuación, detallaremos los principales resultados en las encuestas de campo realizadas por medio de un *Google Form*²⁹ subidas a *LinkedIn* y distribuidas para poder recolectar la mayor cantidad de respuestas posibles, generando una muestra representativa.

Los resultados arrojaron 506 respuestas de las cuales solo 123 cumplen con los requisitos de este estudio: Jóvenes entre 25 y 35 años, trabajando en relación de dependencia en compañías de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. A continuación, sus niveles de estudio:



²⁹ Ver Anexo 11- Encuesta

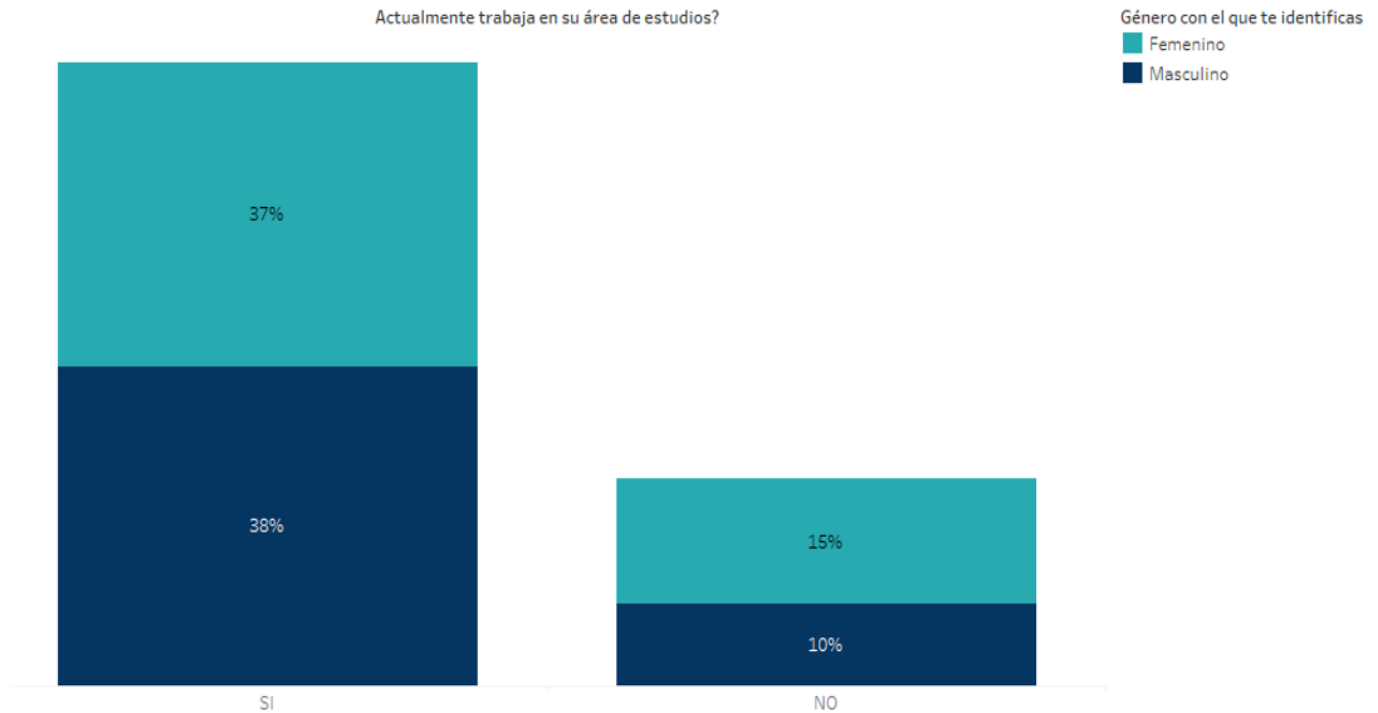
Para comenzar, se consultó la antigüedad en el empleo de cada encuestado, con el objetivo de responder la pregunta de investigación sobre cuánto tiempo permanecen en las empresas los jóvenes en relación de dependencia, las respuestas se compusieron de la siguiente manera:



Este punto nos deja ver que un 35% de los encuestados no llegan a un año de antigüedad, y un 47% no superan los 5 años. Esta tendencia es muy diferente a décadas pasadas, donde como ya se mencionó anteriormente, las personas solían permanecer mayor cantidad de años en cada compañía, y en este universo de encuestados, un 82% tiene menos de 5 años de antigüedad.

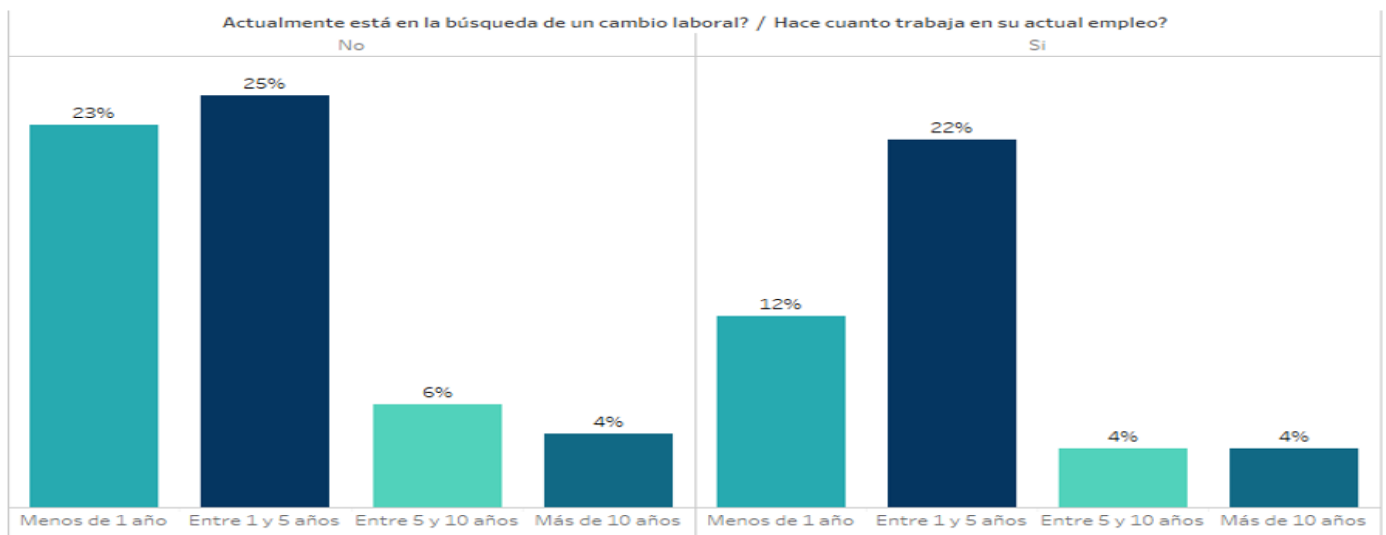
La pregunta se orientó a entender dentro del universo de encuestados en el rango de edad de interés, cual es la permanencia predominante en las empresas. Estas respuestas nos confirman que la antigüedad de los *Millennial* es predominantemente menor a 5 años.

Luego se consultó si se desempeñan en su área de estudios:



En este sentido, se intenta revisar si trabajar dentro del área en la que se profesionalizaron, hace alguna diferencia en el compromiso y la motivación por permanecer en la empresa, y desarrollar una carrera profesional. El 75% de los encuestados trabaja en su área de estudios, lo que indicaría siguiendo la lógica del interés en la actividad, un mayor interés de permanencia en el trabajo actual.

La siguiente pregunta es la necesaria para entender si se está buscando un cambio laboral en la actualidad:



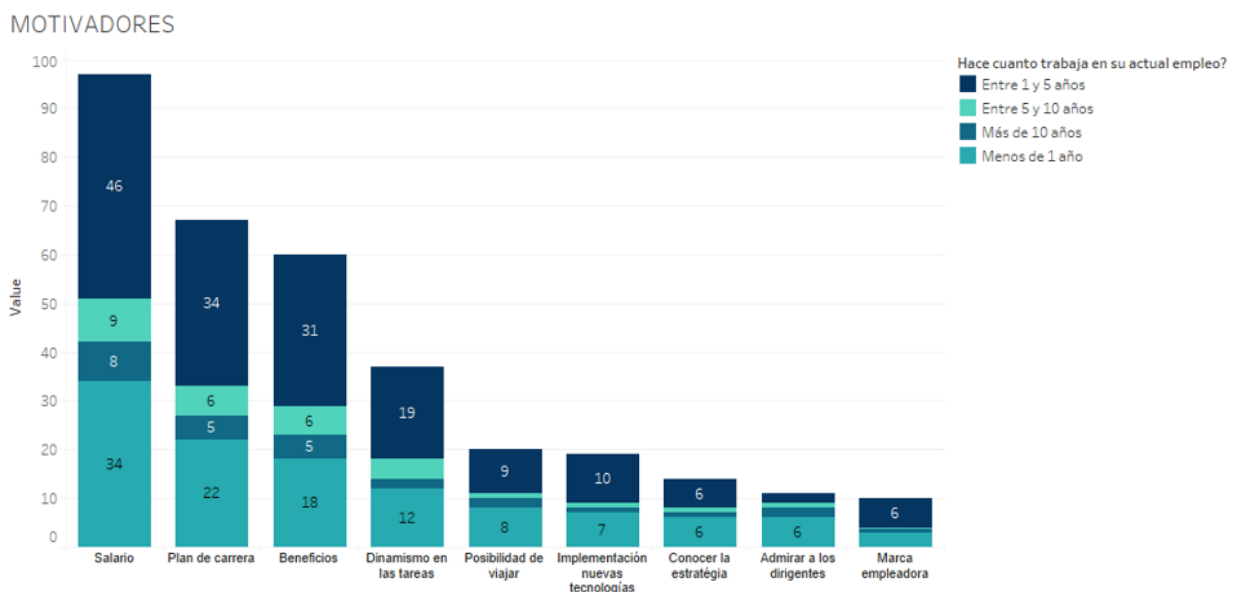
El 42% de los encuestados indicaron que están en la búsqueda de un cambio laboral actualmente. De ese 42%, un 82% no supera los 5 años de antigüedad.

Probablemente esta respuesta sea una de las más gráficas sobre nuestro foco de estudio. Prácticamente la mitad de los profesionales están buscando un cambio y de ellos su gran mayoría no supera 5 años de antigüedad. Es una tendencia que reafirma la gran renuncia, ya que existe un 42% de profesionales que potencialmente podrían renunciar a sus empleos en la actualidad.

Sobre la pregunta de recomendar trabajar con su superior directo, 94 indicaron que si (77%), 29 que no (23%). Esta encuesta revela que la mayor parte de los líderes son positivos, y no serían el motivo principal por el que los *Millennial* quieren dejar su empleo.

Se consultó sobre la autopercepción de los encuestados en cuanto a la trascendencia de su trabajo dentro de la organización. Apenas 54 encuestados se consideran fundamental para su trabajo (44%), pero 69 negaron sentirse esenciales (56%). Este punto pudiera ser importante a tratar en la compañía, para comprender si es que no se están alineando correctamente los intereses de la empresa con los objetivos de cada posición, o es que no se está pudiendo desarrollar la motivación de estos colaboradores. Más adelante hablaremos de las encuestas de pulso que pudieran ser una respuesta a estos interrogantes.

Nos movemos a la pregunta sobre los agentes motivadores dentro del empleo, marcada como una de nuestras preguntas de investigación:



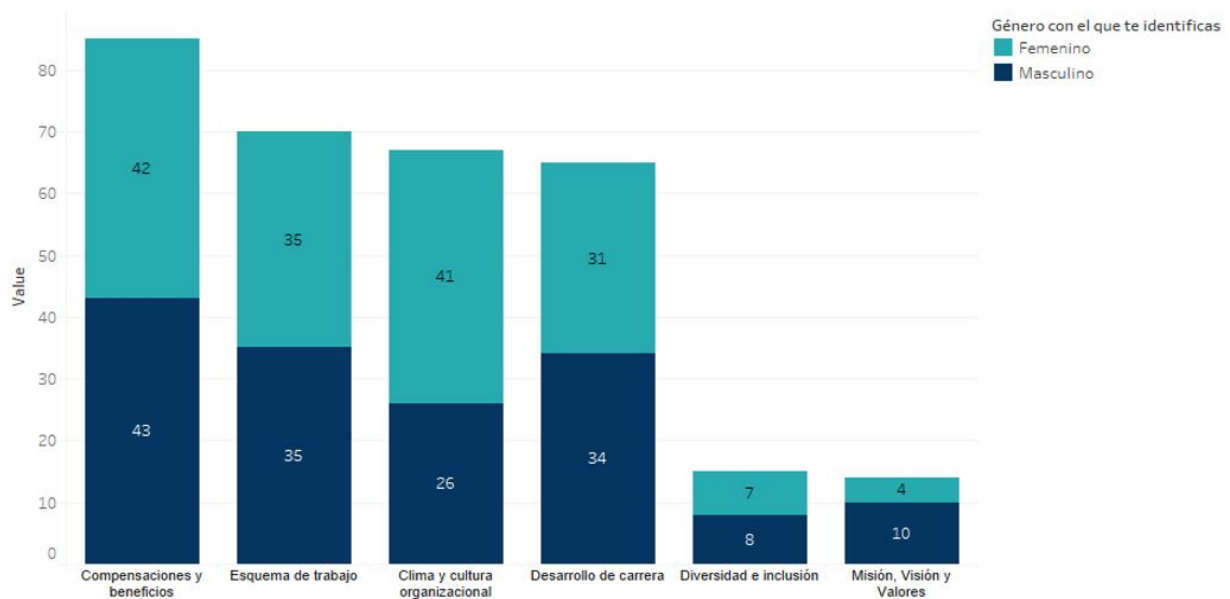
De 123 encuestados, 97 han indicado la compensación como el elemento más motivador en el trabajo en la actualidad, seguido por el plan de carrera y los beneficios. Debido a la relevancia de esta pregunta, se expone un gráfico de respuestas primero segmentado por género, y luego por antigüedad en el empleo.

Podemos concluir que la antigüedad en el empleo no cambia sustancialmente las motivaciones. Con amplia mayoría, el salario es la opción más elegida como agente motivador. En términos proporcionales, un 29% del total de respuestas (123×3) eligió el salario como uno de los tres elementos más motivadores en sus empleos. En segundo lugar, se eligió el plan de carrera: en este caso la proporción sobre el total de respuestas es de un 20% aproximadamente. Como tercer elemento más elegido encontramos los beneficios, alcanzando un 18% sobre el total de respuestas.

Las tendencias se repiten en prácticamente todos los casos, a excepción de la admiración de los dirigentes que es más elegido por los menos de 1 año, versus la marca empleadora, que la eligen principalmente aquellos entre 1 y 5 años. Quizás ésta última es la mayor revelación, aquella que en principio estaría refutando la afirmación de ser la marca empleadora un motivo para permanecer en el empleo. Sin embargo, no refuta nuestra hipótesis que se centra en la cultura organizacional y lo veremos más adelante. Es importante destacar que a nuestra pregunta de investigación sobre si la marca empleadora resulta un agente motivador, la respuesta es no. Ha quedado en el último lugar de la encuesta de campo.

Pasamos a la valoración de los componentes en su trabajo:

VALORACION



Dentro de los segmentos valorados se repite la tendencia en compensaciones y beneficios, y quizás no sorprende demasiado. Eduardo Levy en su libro “Después del trabajo” (2018) ya menciona que lo que hoy pensamos del trabajo, lo que nos parece natural y obvio- por ejemplo, la relación entre trabajo y remuneración, o la premisa que “el trabajo dignifica”, sostenida por ejemplo por el papa Francisco³⁰-, es sólo producto de una cultura y una concepción relativamente recientes. Resulta difícil pensar que un *baby boomer* en una entrevista en la década del '80 pudiera consultar sobre los beneficios otorgados por la compañía. En la actualidad, la encuesta revela que, de hacer una encuesta de pulso, todos estos *millennials* seleccionan como principal interés, compensaciones y beneficios.

Sin embargo, aparece en segundo lugar casi igualando la importancia la cultura organizacional, el esquema de trabajo y sin mucha diferencia con el desarrollo de carrera en cuarta posición. La encuesta permitía la multiplicidad de respuestas justamente con el fin de permitir elegir 3 elementos fundamentales. Podemos concluir que siendo uno de los 3 elementos más elegidos, la cultura organizacional es esencial para nuestra generación Y, el grupo poblacional seleccionado y estudiado a través de la presente investigación, independientemente del género. Es evidente que, en los últimos años, se fue entendiendo mucho más sobre cultura dentro de las organizaciones, y los jóvenes profesionales la valoran de modo tal, que buscan propuestas que se alineen con sus expectativas. Más adelante retomaremos este resultado ya que es fundamental para la confirmación de nuestra hipótesis.

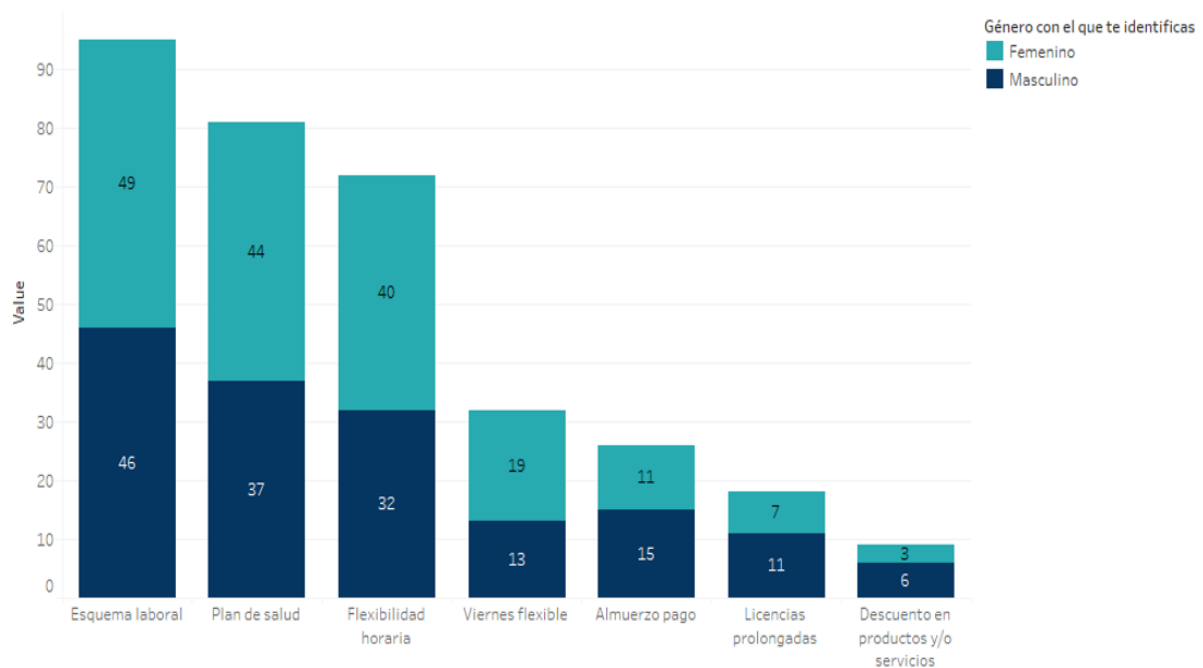
No resulta una extrañeza ver el esquema de trabajo entre los temas destacados por los jóvenes profesionales. Como hemos visto anteriormente, luego de la pandemia el esquema híbrido es más buscado por los candidatos, y uno de los beneficios que más se respetan entre las posiciones administrativas que pueden gozarlo. El mundo del teletrabajo viene a brindar una sensación de mayor flexibilidad en cuanto a tiempos, como así también una impresión de autonomía y decisión que no se percibe con la presencialidad. Estos indicadores recolectados con la pregunta de la valoración nos confirman que los *millennial* buscan este tipo de sensaciones: libertad, tiempos, ocio, comodidad, etc. Aquellos temas que en generaciones anteriores no eran posibles.

³⁰ Homilía del Santo Padre Francisco "El trabajo es la vocación del hombre" viernes, 1 de mayo de 2020

Por último, el desarrollo de carrera como propuesta de valor también está casi en línea con los dos anteriores, continuando con nuestra tendencia previa con relación a la motivación. Los *Millennial* no piensan solo en el hoy, son ambiciosos y buscan su crecimiento profesional como se puede ver en la valoración del desarrollo profesional, elegido cuarto componente casi alcanzando la importancia que tiene la cultura organizacional (67 elecciones para cultura versus 65 para desarrollo). Analizaremos luego si esta ambición y búsqueda de crecimiento, se hace en los tiempos correctos, o es parte del problema que termina en estrés laboral, un tema que hemos visto anteriormente.

También se consultó sobre beneficios no económicos, aquellos que no resultan beneficiosos de percibir dinero en el bolsillo, por lo que se descartó la parte salarial. El propósito es poder responder a la pregunta de investigación sobre los beneficios más valorados en la actualidad:

BENEFICIOS

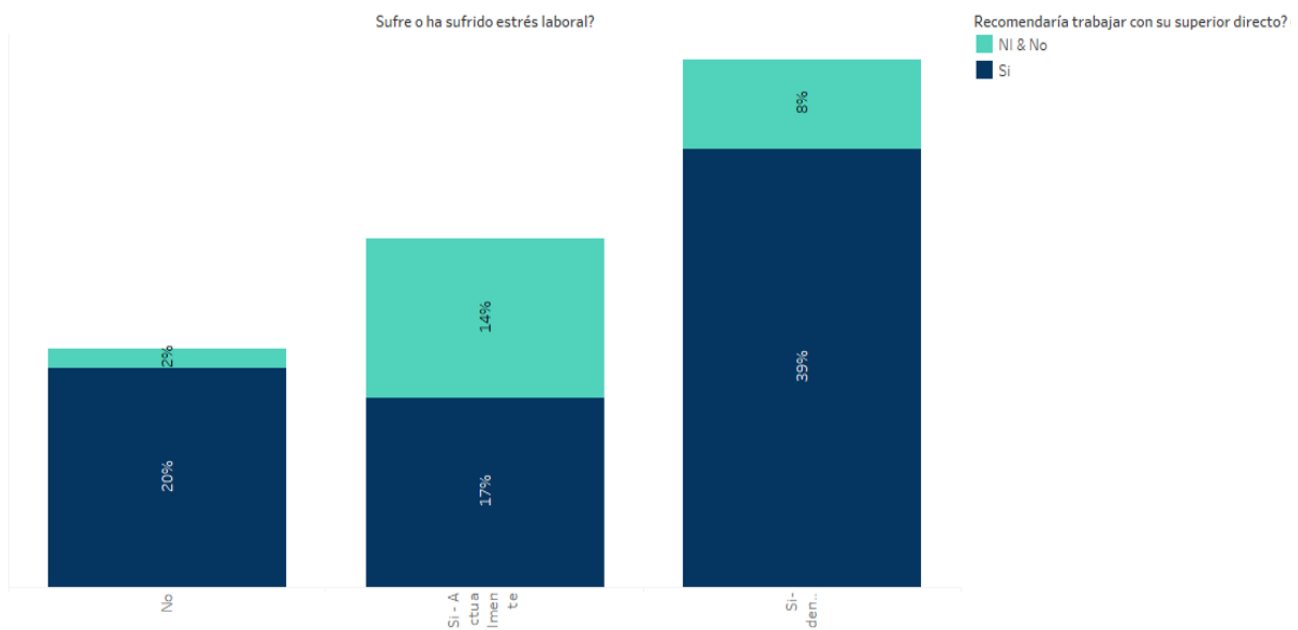


Se continúa entonces con la tendencia del esquema laboral como lo más destacado, seguido por el plan de salud y la flexibilidad horaria. Dentro de los 3 factores más elegidos, excepto el plan de salud estaría orientado al ámbito personal. Pudimos unirlo a lo que llamamos “equilibrio vida personal y laboral”, es decir que la Generación Y se interesa también en desarrollar más el ocio. Hemos visto anteriormente que el ocio se vincula directamente con el problema de estrés laboral. A su vez, vemos el plan de

salud destacado en la elección de beneficios: sería interesante revisar previo a la pandemia, que nivel de importancia le daban los jóvenes a tener este tipo de coberturas incluidas en sus trabajos.

Seguimos entonces con pregunta sobre estrés laboral, si lo sufren o han sufrido, orientado directamente a la pregunta de investigación sobre cuánto padecen el síndrome de burn out los *Millennial*:

ESTRES LABORAL

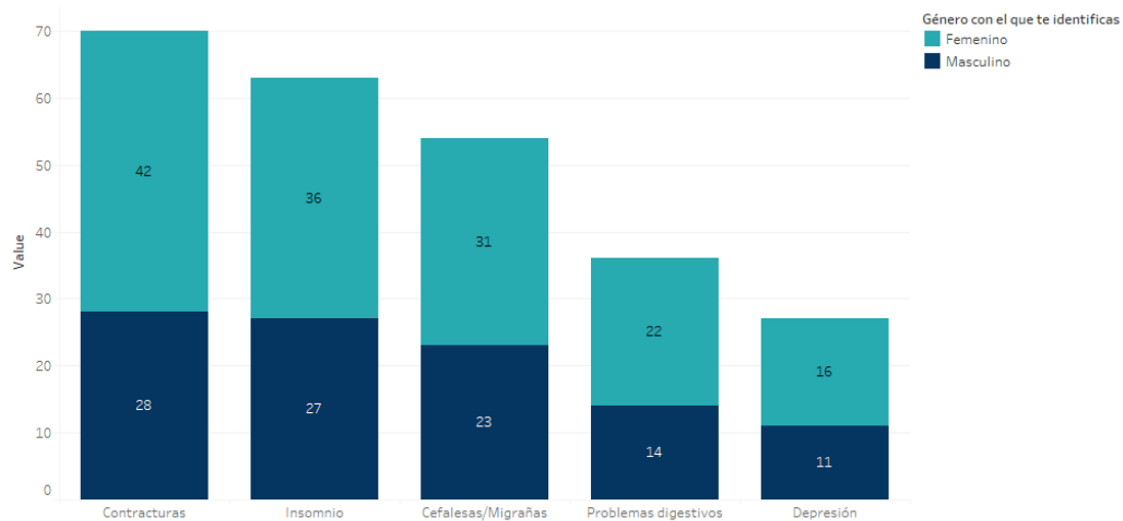


Podemos ver un 31% asegurando sufrirlo en la actualidad, mientras que 47% afirman haberlo padecido en los últimos 10 años. Un 22% encuestados niegan haberlo padecido. Estamos analizando entonces que la mayoría de la generación millennial ha sufrido o sufre estrés en la actualidad, un dato que alarma en el mundo del trabajo.

En esta consulta agregamos el contenido de liderazgo para entender si existe alguna relación directa con la conducción de equipos. Pero la mayoría ha recomendado a su superior directo, independientemente del resultado del estrés laboral. Volvemos a eliminar la parte de liderazgo en estos resultados.

Para obtener una información más clara, continuamos con la consulta sobre síntomas sufridos relacionados especialmente con el trabajo, permitiendo elegir hasta 3 de ellos por encuestado:

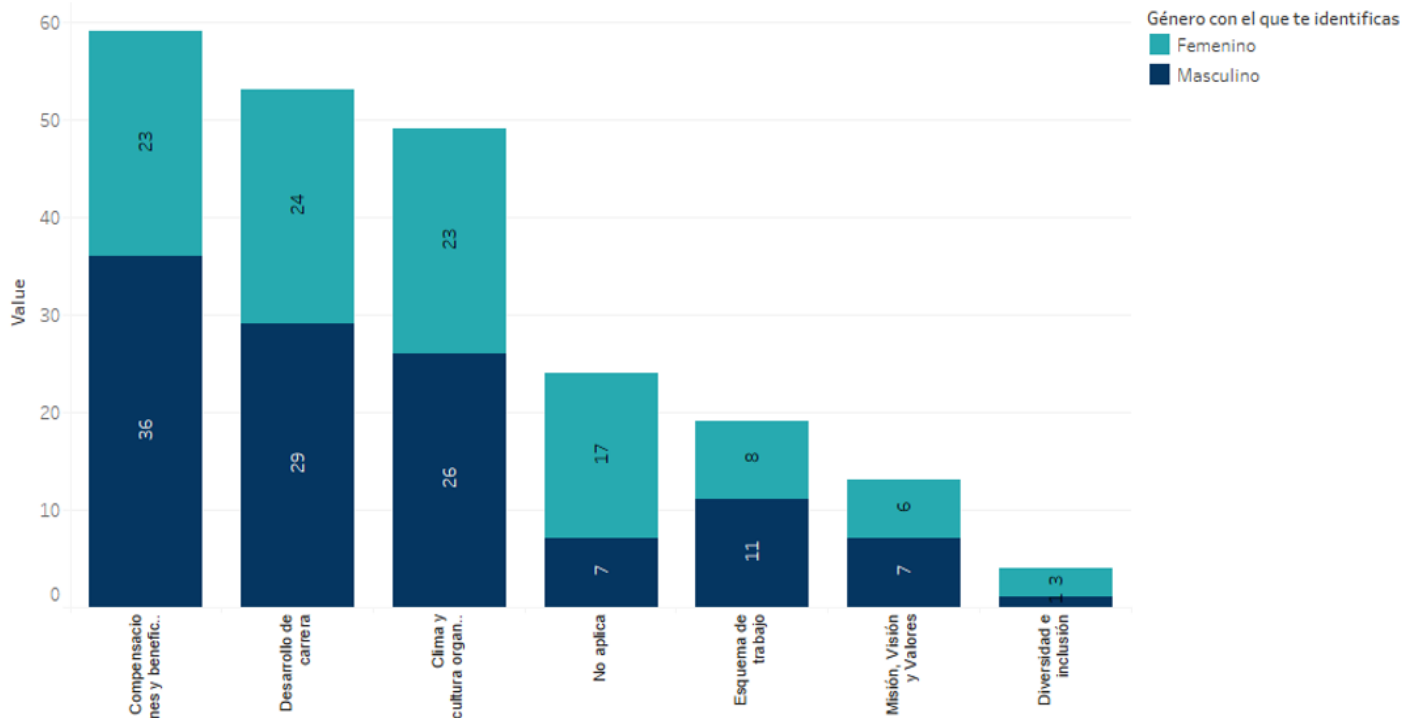
SINTOMAS



Buscamos con estas respuestas analizar si más allá de haber sufrido o no estrés laboral como su nombre lo expresa, se sufrió alguno de sus síntomas, desconociendo que son los precursores de este: Pérez Jáuregui (2005) afirma que el estrés se esconde detrás de síntomas como cefaleas, hipertensión, contracturas, insomnio, depresión, trastornos digestivos, etcétera, siendo en general estos síntomas la causa de consultas, no el mismo estrés. En este sentido si tomamos como universo nuestras 123 personas por 3 posibles respuestas, encontramos que el 75% de los encuestados sufrieron alguno de estos síntomas relacionados con el trabajo, coincidiendo aproximadamente con el total de personas que han confirmado sufrir o haber sufrido estrés. Podemos afirmar entonces nuevamente, que la mayoría de nuestra generación Y sufre o sufrió este síndrome.

Ahora pasamos a el último motivo de desvinculación en un empleo, con el objetivo de responder que agente desmotiva (puede ser la falta de este componente), analizando así la coherencia entre los deseos y los comportamientos de nuestro grupo de estudio, y las respuestas fueron en línea con los elementos más valorados:

DESVINCULACION



“No aplica”: no haber cambiado de empleo, o haber sido desvinculados sin causa.

En líneas generales y a primera vista, la compensación y el salario se seleccionan como elementos fundamentales en la Ciudad de Buenos Aires. Por una mera cuestión de curiosidad, consulté las respuestas de los extranjeros que han participado, para entender si en el resto de Latinoamérica la tendencia es la misma: 67 encuestados son de otro país, 53 sufren o han sufrido estrés laboral y 55 seleccionaron la compensación como lo más valorado y 46 como el salario el principal agente motivador.

En segundo lugar, se elige el desarrollo de carrera y casi con la misma importancia el clima y la cultura organizacional. Esto nos sigue indicando la relevancia que le dan los jóvenes a la cultura, un elemento que de no estar desarrollado o tratado con la categoría que merece, resulta un motivo principal para la salida voluntaria de la compañía.

Como hemos repasado anteriormente, la compensación no sorprende en el podio de relevancia para la generación. En esta pregunta es interesante ver el lugar que ocupa el esquema laboral: anteriormente se fue seleccionando con gran trascendencia, pero podemos inferir que no necesariamente ha formado parte protagonista en el abandono del

empleo. Sin embargo, podría crecer en influencia, lo suficiente para comenzar a tener el peso que en la actualidad los jóvenes le asignan a la compensación, al desarrollo de carrera, o a la cultura organizacional.

Podemos concluir que la tendencia se mantiene sin importar la zona geográfica, pero seguiremos centrándonos en nuestros objetos de estudio. En los anexos se encontrará el resto de las preguntas.

En síntesis, el trabajo de campo arrojó los siguientes datos objetivos:

- El 82% de los encuestados tiene menos de 5 años en sus empleos. El 35% no llega a un año de antigüedad.
- El 42% está en la búsqueda de un cambio laboral, dentro de este segmento un 82% no supera 5 años de antigüedad en su trabajo actual.
- Los 3 agentes motivadores en su empleo actual más elegidos fueron: Salario, Plan de carrera y beneficios.
- Lo más valorado en una propuesta laboral para los encuestados resultó ser: Compensaciones y beneficios, esquema de trabajo y clima & cultura organizacional.
- El esquema laboral fue el beneficio más elegido por los encuestados.
- El 31% afirma padecer estrés laboral, 47% afirma haberlo sufrido en el pasado, y solo un 22% niega haberlo padecido.
- Los 3 motivos más elegidos en cuanto a los disparadores para abandonar su trabajo anterior fueron: compensaciones, beneficios, desarrollo de carrera, clima & cultura organizacional.

El trabajo de campo se utiliza como un elemento fundamental para poder afirmar o no nuestra hipótesis:

“Una sólida cultura organizacional en las marcas empleadoras fomenta el compromiso de los jóvenes entre 25 y 35 años en relación de dependencia en la Ciudad de Buenos Aires, y disminuye el riesgo de rotación.”

La cultura organizacional se elige como uno de los elementos más valorados en las propuestas laborales, y uno de los motivos más importantes al momento de haber abandonado un empleo anterior, indicando una tendencia importante a la valoración de este elemento fundamental en las compañías. Podemos inferir entonces que la cultura organizacional sí fomenta el compromiso de los jóvenes profesionales, y en caso de poder



alinearse con las expectativas, disminuye el riesgo de salida de la generación *Millennial* en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

CAPÍTULO IV PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Recomendaciones

Hemos analizado a lo largo de esta investigación la crisis de talento en la Ciudad de Buenos Aires, enfocando en los intereses y prioridad de la generación Y en el mundo del trabajo, y que podemos hacer como dirigentes de Recursos Humanos para disminuir el impacto del estrés laboral y las salidas voluntarias de las compañías.

“Para lograr que un grupo amplio de personas permanezca unido, no basta con un único aparato de normas y obligaciones.” (Sadin, 2022)

Como primera medida, es importante elaborar un Plan Estratégico de Recursos Humanos. Según Armando Cuesta Santos (2010) se entiende por gestión estratégica de recursos humanos el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

Mediante el Planeamiento los administradores tratan de anticipar las fuerzas que influirán en la futura oferta y demanda de empleados. El objetivo central de La Gestión Estratégica en Recursos Humanos, en adelante GRH, es contribuir al éxito de la organización.

“Las personas constituyen el principal activo de la organización”. (Drucker, 1999)

Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y por competencias laborales son esenciales en la GRH estratégica, debe velar por un modelo consecuente con esos enfoques, asumiendo una previa y determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura o filosofía empresarial y las políticas de GRH a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno. (Cuesta Santos 2010)

El autor señala como punto de partida para una correcta gestión de personas, tener en cuenta 3 factores fundamentales en las organizaciones:

- Visión, Misión y Valores,
- Objetivos y Políticas de RRHH
- Planificación Estratégica

A continuación, iremos desglosando los principales puntos a tener en cuenta dentro de los objetivos y políticas de recursos humanos tomando como punto de partida el libro de Idalberto Chiavenato *Administración de Recursos Humanos* (2009).

Planificación y análisis de los puestos de trabajo: establecer una descripción de puesto detallada que se mantiene actualizada y se revisa al menos una vez al año por cada responsable de área. Una descripción de puestos completa debe tener datos básicos como nombre de la posición, a quien reporta, con que posiciones o proveedores se relaciona, el objetivo de la posición, como también un detalle de las tareas diarias u ocasionales que dicha posición requiere. Se suma a este proceso la participación del responsable del área ya que es quien tiene el conocimiento más profundo y completo de cada posición que le reporta, y especialmente sobre los sistemas que pueden ir cambiando en el transcurso del tiempo. Las actualizaciones pueden variar en periodicidad de acuerdo con la necesidad de cada caso.

Cobertura de las necesidades de los Recursos Humanos de la Organización: En cuanto al reclutamiento y selección priorizar las necesidades de talento considerando la adaptación de los individuos según la cultura y a la estructura del área, así como también proyectar un plan de carrera atractivo para los candidatos, hemos revisado la importancia que le dan los Millennials al desarrollo de su carrera profesional. Siguiendo a Chiavenato (2009) muchas organizaciones utilizan cartas de reemplazo u organigramas de carrera. Son una representación gráfica de quién sustituye a quién en la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. Pero un plan de carrera debe estar pensado para cada candidato, para acompañarlo en su desarrollo, alineándose con los objetivos de la compañía.

Aumento del potencial humano y desarrollo del individuo: ejecutar diferentes planes de desarrollo del individuo, *coaching*, *mentoring*, y acceso a capacitaciones

internas o externas, como así también la posibilidad de cursar un posgrado cubierto económicamente por la empresa entendiendo que suelen ser costosos, y habitualmente están orientado a los talentos de la organización en posiciones claves de coordinación o jefatura, con el fin de impulsar su desarrollo profesional. Este punto se destaca, debido a que el desarrollo de carrera fue el segundo motivo más elegido en las encuestas de campo como motivo de desvinculación.

Se puede entender que los jóvenes se frustran si su empleador actual no deja en claro un posible o concreto desarrollo de carrera, en consecuencia, buscan oportunidades en otra organización. Cada uno de los planes de desarrollo son diferentes: El *coaching* por ejemplo tiene como objetivo agregar valor a las partes que interactúan entre sí. Se basa en un vínculo que impulsa talentos, crea competencias y estimula potenciales. En esta relación, el entrenador lidera, orienta, guía, aconseja, capacita, desenvuelve, estimula e impulsa al aprendiz, mientras que éste aprovecha el impulso y la dirección para aumentar sus conocimientos, perfeccionar lo que sabe, aprender cosas y mejorar su desempeño. La selección de uno de estos programas estará sujeto a la necesidad de cada área de la compañía, como así también de la posición.

Evaluación de la actuación de los empleados: Las evaluaciones de desempeño son fundamentales como herramienta para empleador y empleado. Se deben establecer objetivos, hacer revisiones de medio año para confirmar en qué situación se encuentra el desempeño en comparación con el objetivo, y brindar la posibilidad de continuar en el mismo curso si es que el desempeño es exitoso, o bien modificar el rumbo para alcanzar las metas. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, allí encontramos su relevancia.

Retribución y motivación de los empleados: las políticas de compensaciones en nuestro país suelen ser complejas debido a la alta inflación. Es importante además de cumplir con la legislación vigente en materia de salarios, seguros y derechos laborales, mantener una estructura de compensaciones que pueda revisar las escalas contra mercado, especialmente si la nómina se encuentra fuera de convenio colectivo de trabajo. Existen

diversas encuestas que las empresas pueden adquirir, como hemos visto en esta investigación Mercer o Willis Tower Watson las desarrollan periódicamente, permitiendo analizar los datos que arrojan por mes, por trimestre, y por año. Los bonos anuales para posiciones de responsabilidad o liderazgo son valorados en las encuestas nacionales mencionadas y citadas anteriormente, para superar la media del mercado y mantener la posición competitiva. Estos bonos pueden atarse a objetivos organizacionales, pero también individuales, motivando a cada colaborador a dar lo máximo posible para alcanzarlo. Además, es importante considerar una gama de beneficios de acuerdo con las posibilidades y necesidades de la nómina. En la actualidad la cobertura de salud, el trabajo remoto y la flexibilidad horaria suelen ser de los más valorados, como pudimos ver en las encuestas de campo.

Gestión de la salud e higiene en el trabajo: Cuidar ambos aspectos de manera interna, mediante un comité especializado en ambas gestiones. La higiene laboral o higiene industrial es de carácter preventivo, ya que su objetivo es la salud y la comodidad del trabajador, al evitar que se enferme y se ausente del trabajo. Entre los principales objetivos de la higiene laboral se encuentra: eliminar las causas de las enfermedades profesionales, reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo, conservar la salud de los trabajadores y aumentar su productividad por medio del control del ambiente laboral. La higiene laboral implica el estudio y el control de las condiciones de trabajo, pues son las variables situacionales que influyen en el comportamiento humano.

Desarrollo y fortalecimiento de la Cultura Organizacional: hemos visto en las encuestas de campo el valor que se le da a una sólida cultura en las organizaciones. Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de una determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura, y con un sistema de valores. El individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, como condición básica para su supervivencia en un ambiente cambiante. El cambio organizacional no se puede dejar al azar, sino que debe planearse. Una organización sensible y flexible es versátil y capaz de redistribuir rápidamente sus recursos de manera que maximice su adecuación y mejore su rendimiento para alcanzar sus objetivos. Debe adaptarse de forma constante a las condiciones cambiantes de la

innovación en un tiempo mínimo y, en general, con el menor dispendio posible, liderado por expertos en el tema para actuar rápida y eficazmente.

Por último, ampliamos un poco más el planeamiento o gestión estratégicos de los Recursos Humanos: Consiste en establecer una gestión en constante dinamismo, lanzar nuevos programas, reinventarse para poder adaptarse a las nuevas necesidades como sucedió luego de la pandemia Covid-19. Se han achicado las oficinas para otorgarle un mayor protagonismo al trabajo remoto debido a las recomendaciones de aislamiento, como luego expandirlas nuevamente y favorecer los espacios colaborativos, siempre enfocando en las necesidades del negocio, y del equipo de trabajo. La gestión estratégica de Recursos humanos se orienta a la proactividad y la escucha activa, saber qué es lo que se necesita en cada momento, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades de los empleados en un marco de responsabilidad y coherencia que fortalezca el vínculo entre colaborador y organización.

Armando Cuesta Santos (2010) indica que la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado no radica en sus recursos materiales ni en específico, en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos. Es por esto que hay que prestar especial atención a la fuga del talento, ya que genera enormes pérdidas para la organización.

Por su lado, Andrés Hatum (2015) señala que las organizaciones no deben temer al trabajo híbrido. De hecho, la fuga de talentos por no adaptarse a la nueva época va a ser mayor si las empresas no son proactivas en este sentido. El trabajo híbrido favorece, por un lado, la productividad al trabajar fuera de la oficina cuando se requiere mayor concentración; por otro lado, favorece la colaboración, que se genera al ir a la oficina y compartir tiempo con colegas. Además, la pandemia nos enseñó que la gente necesita líderes cercanos, facilitadores de procesos y abiertos a escuchar los problemas de la gente. El manejo de herramientas digitales, la conducción de equipos virtuales y la comprensión de las necesidades de los colaboradores a la distancia son competencias valoradas hoy en el mercado. La pandemia nos enseñó que otras habilidades son necesarias como la adaptabilidad, la agilidad en la toma de decisiones, la capacidad de aprender y desaprender para volver a aprender; la creatividad para salir de la caja y tener una mirada

lateral de los problemas que brinde soluciones diferentes; la colaboración entre equipos virtuales; la capacidad de anticipación para sobreponerse al contexto y, finalmente; el manejo de la complejidad, la incertidumbre y el miedo de la gente.

“Un bajo sentido de pertenencia es una bomba de tiempo para la organización porque la persona que está activamente no comprometida con una empresa es un germen viral para los indecisos.” (Hatum, 2015, pág.139)

Claudio Alonzo (2009) señala la necesidad de repensar la relación individuo/ ámbitos de trabajo. Las necesidades de supervivencia, de productividad, y competitividad de las organizaciones, están cada vez más condicionados por los niveles de compromiso, y capacidad contributiva, tanto individual como grupal de las personas que trabajan en ellas.

No se deben olvidar las encuestas de pulso mencionadas anteriormente, periódicas con preguntas cortas, que puedan vislumbrar la intención de dejar la compañía de los colegas, el riesgo de abandono. La importancia de estas encuestas radica en su anonimato. Escuchar más a los empleados, para entender qué es lo que realmente valora la gente. Para avanzar con estas encuestas, es importante comunicarlo correctamente siguiendo el plan desarrollado por Juan Carlos Ayala y Ruben Larumbe (2012) entre otros, en el libro *La Gestión moderna de Recursos Humanos*:

- Informar en qué consiste la encuesta de clima / pulso
- Comunicar los beneficios de esta
- Explicar el proceso previo, durante y posterior a la encuesta
- Apoyo por parte de la dirección de la organización
- Involucrar en la participación de todos
- Asumir compromisos con los empleados

Al abordar un plan de clima laboral la empresa deja en claro que no se quedará en la etapa de diagnóstico, que el esfuerzo solicitado a los empleados en la contestación de los formularios no es en vano, y que ellos con sus respuestas están participando en el destino de la empresa, influyendo en el clima laboral para su evolución, generando una nueva forma de relacionarse entre ellos y su entorno interno y externo. Hemos visto que las organizaciones tienen su propia cultura, y



funcionamiento. Es por esto que cualquier propuesta de mejora debe estar basada en un diagnóstico previo, con el fin de poder establecer un plan que se adapte a las necesidades puntuales de cada caso, seguidos por los profesionales expertos que se requieran. Un mismo problema de fuga de talento en dos organizaciones diferentes, pueden requerir dos formas de resolución diferentes.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES

El presente escrito desarrolló conceptos fundamentales dentro de las relaciones laborales. Comenzamos el análisis enfocando en una generación joven y profesional, los *Millennial*, surgida de padres que sufrieron de acosos y malos tratos laborales, pero han permitido estos excesos por falta de especialización, por la costumbre de mantener un empleo y no “manchar” su hoja de vida, cambiando de empleo, o peor aún, asumiendo el riesgo de perder su única fuente de subsistencia. Se repasaron las definiciones de trabajo, que van desde el libro Génesis de La Biblia, hasta definiciones en la actualidad, viendo los matices que un mismo concepto puede aportar: se ha visto tanto como el peor castigo de la existencia, como único medio de autorrealización personal, y fuente de toda socialización posible.

En ese contexto, los *millennials* han entendido que es lo que no aceptan para su vida: un trabajo alienante, unos líderes autoritarios, un desbalance con la vida personal, y una mala compensación económica. La generación Y empezó a buscar alternativas, a valorar la educación universitaria para crear y desarrollar una carrera profesional, que les permita vivir de ella, sin necesidad de someterse a los dueños de las compañías que solo buscan maximizar utilidades.

De este modo comenzó una etapa de trabajadores nómades que no sienten deberle nada a las compañías, ya que las perciben como aparatos que no emiten ningún tipo de credibilidad, sino un medio para un fin mayor: la satisfacción económica y social. Se comenzaron a ver diferentes tipos de trabajos, autónomos, *freelancers*, etc.

La relación de dependencia que había predominado años anteriores empieza a ser cuestionada por los jóvenes. Dentro del modelo de trabajo en relación de dependencia, nos centramos en el concepto de cultura organizacional, entendiéndose como motivadora de los jóvenes. En consecuencia, se empiezan a ver programas de intercambio a otros países, y modos diferentes de ganar dinero incluso por fuera de la formalidad del sistema laboral argentino. Es que el foco ya no está puesto en el largo plazo, sino en la inmediatez y la búsqueda de satisfacción inmediata.

Los *Millennial* son jóvenes que han crecido en medio de la tecnología y hasta han visto emerger las redes sociales. Desde la adolescencia han encontrado diferentes herramientas que permitieron identificar situaciones que antes no eran tan visibles: las redes sociales presentaron imágenes, cuadrados de fotos que comunican formas de vida,

y de trabajo que antes solo se podían imaginar. Surge así una ola de influencers, que marcan una tendencia de nuevas modas incluso con todo aquello relacionado al trabajo.

La generación Y se ve bombardeada con mensajes confusos por parte de algunos nuevos líderes y comunicadores que abundan en redes: la universidad no es útil, lo más importante es conseguir mucho dinero lo más pronto posible, y eso es alcanzable gracias a la tecnología, las redes, la comercialización de la imagen de uno mismo, la venta de la propia singularidad, y por qué no, de la intimidad de cada uno. ¿Para qué estudiar una carrera universitaria de muchos años, cuando se puede invertir en cripto activos, acciones, bonos, etc.? ¿Para qué trabajar horario completo para una compañía, cuando se puede pagar un “curso” que propone una guía para cambiar la mentalidad y convertirse en una persona poderosa y exitosa?

Los mensajes contradictorios se multiplican, no solo en el intento de desincentivar la intelectualidad, el conocimiento, el estudio y el trabajo, sino con respecto al ocio. Por un lado, el ocio es el “gancho” para atraer a los jóvenes que, cansados de la exigencia en sus trabajos en relación de dependencia, esperan ansiosamente sus vacaciones. Pero por el otro, dejan claro que el ocio es para los “vagos”, y con ese criterio o esa aspiración, no se llega a conseguir nada. Hay que trabajar hasta el cansancio para poder diferenciarse del común de la gente.

Entonces nos encontramos con una generación aturdida, confundida, que solo puede desahogar su frustración en la Gran Renuncia, fenómeno que aparece luego de la pandemia COVID – 19.

La pandemia supo aislarnos de manera obligatoria, y nos empujó a meternos de lleno en el prisma de las redes sociales. Era lo único que podíamos ver, no salíamos de nuestra casa por cuestiones de salud, lo que limitaba la visibilidad de la realidad. Por redes solo vemos lo que el otro quiere mostrar. ¿Quién subiría una foto siendo infeliz, sintiéndose solo o deprimido? Las redes comienzan a presentar alternativas para dejar los empleos que hacían sentir mal a los jóvenes, sin importar el contexto. Por medio de redes sociales como Instagram, podemos ver *influencers* que viajan por el mundo haciendo reseñas de hoteles, subiendo videos de 1 o 2 minutos, proponiendo estos trabajos como medios para poder vivir. Así, los *millennial* comienzan a buscar otros trabajos no solo en su ciudad y su país, sino también en todo el mundo. Ya no importa si aporreo parte de mi salario al régimen SIPA (Sistema Integrado Previsional Argentino), lo que importa es ganar mucho dinero fácil y rápido.

Con el fin de comprender las percepciones de estos jóvenes, por medio de la encuesta de campo, medimos aquellos factores que los *millennial* consideran como motivadores: el salario ha liderado la mayor parte de las respuestas en cada categoría que se incluyó. Es la respuesta más común incluso en la práctica. Pero esa respuesta nos abre otro tipo de interrogantes: los humanos somos seres complejos, las decisiones no pasan por un solo motivo. Los tiempos parecen acortarse, la sensación de que 'la vida es corta' empuja a tomar riendas sobre la vida laboral con urgencia, entendiendo que es donde mayor tiempo pasamos y que de ello depende nuestra supervivencia. Las redes sociales acentuaron este dilema: exponen cuidadosamente por un prisma alterado, posibilidades irreales y manipuladas que confunden el sentido de autorrealización: a veces ofrecen un modo de explotación laboral y otras simplemente esquemas de estafas piramidales.

Entonces analizamos todas estas realidades dentro de las organizaciones en CABA. Las compañías no se ocupan en su debido tiempo de identificar y retener el talento: esto no debe suceder cuando el empleado manifiesta su deseo de cambiar de trabajo sino mucho antes, para poder fidelizarlo mientras crece en la empresa. Los líderes muchas veces parecieran olvidarse de que existen políticas de compensaciones y bandas salariales que indican el posicionamiento que tiene cada colaborador desde el punto de vista económico. Al momento de la manifestación de la salida, se desesperan por ofrecer sumas de dinero que no van a resolver el problema de fondo.

La generación Y se enfrenta a un cuestionamiento de un fragmento del sistema capitalista. Por un lado, intentan progresar en sus trabajos, le dan una gran relevancia al desarrollo de carrera como así también a la cultura organizacional. El 90% de los encuestados estudiaron o estudian luego del nivel obligatorio de educación secundaria, lo que nos indica un vínculo cercano con el trabajo formal y profesional. Pero no han podido encontrar el límite: al no adaptarse han cruzado las fronteras al síndrome de *burn out*, o al menos han sufrido alguno de sus síntomas originados por el trabajo (78% de los encuestados). Valoran el trabajo, pero también el ocio. Se encuentran en una búsqueda de equilibrio entre ganar mucho dinero en sus trabajos, mientras intentan darles protagonismo a sus vidas personales. Cuando ese equilibrio no sucede, desemboca en estrés o renuncia. Llegan a mudarse de país para poder llevar otro tipo de vida, y aceptan trabajos de mayor cantidad de horas, carentes de registración formal, pero al menos se encuentran viajando por el mundo subiendo fotos de paisajes que coleccionan muchos *likes* en redes sociales. Es cuando volvemos al inicio: comparten una imagen sobre una realidad cuidadosamente editada.

La única forma de resolver la Gran Renuncia, y el estrés laboral, es otorgándole la entidad y el protagonismo que Recursos Humanos como área, necesita para gestionar la nómina y el talento de cada compañía. Si tenemos en nuestra organización un responsable de recursos humanos que depende de ventas u otros departamentos, es prácticamente una declaración de la postura en cuanto a las necesidades del personal. En cambio, si empoderamos al departamento, lo alineamos a la estrategia general organizacional, y entendemos la importancia de trabajar en una cultura organizacional presente y positiva, se puede avanzar con las recomendaciones detalladas anteriormente con el objeto de planificar e implementar un Plan Estratégico de Recursos Humanos: Planificar y analizar los puestos de trabajo, cubrir las necesidades de los Recursos Humanos de la Organización, aumentar el potencial humano, evaluar la actuación de los empleados, retribuir y motivarlos, gestionar la salud e higiene en el trabajo, y por último pero no menos importante, desarrollar y fortalecer la Cultura Organizacional.

Recursos Humanos es el departamento que puede moldear, fortalecer y hasta cambiar (si es necesario) la cultura organizacional. Aquella que la encuesta de campo nos demostró que los jóvenes se posicionan como uno de los ejes más valorados en su presente. Y es que la cultura nos identifica con un grupo, como sociedad, aunque sea dentro de una compañía. Nos lleva a identificarnos con valores, y a compartir con otros a diario propósitos y presunciones básicas. Nos permite socializar, crecer, y sentir en conjunto. La cultura organizacional es un agente motivador que genera compromiso en la generación *millennial*, favorece el buen clima e impulsa los buenos resultados corporativos.

El presente trabajo, propone un punto de partida para futuras investigaciones sobre generaciones más jóvenes aun, con el objeto de revisar el efecto de las redes sociales en aquellos que terminarán siendo en un futuro, nuestros próximos líderes.

ANEXOS

Alonzo, C (2009) VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo de la Universidad de Buenos Aires. CLIMA LABORAL Y CONTRATO PSICOLÓGICO.

BEN WIGERT & SANGEETA AGRAWAL (2018) -

<https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx>

Willis Towers Watson- Encuesta Incrementos Salariales 2023 – 5ta Edición-

Firtman, Maximiliano (2023)- Entrevista en X sobre #ponzidemia

<https://x.com/maxifirtman/status/1866094565347799251?s=48&t=AdiMixnGNaosJwP6U4Unbg>

Fundación Factor Humano (2022)- Unidad de conocimiento- La Gran Renuncia-
factorhumano.org

MERCER - Encuesta septiembre 2023 Argentina TRS (Q3)- Reporte de políticas y prácticas de mercado- **Figuras 1 a 8**

MERCER - Reporte de Políticas y Prácticas de Mercado nro. 123. Q3 septiembre de 2023

Antonio Núñez – Elena Rodríguez – José Ramón Pin- La Gran Renuncia Claves para atraer, retener y ganar la batalla del talento (2022).

The Guardian *La oficina vacía: lo que perdemos cuando trabajamos desde casa* (2021) :

<https://la-lista.com/the-guardian/2021/06/05/la-oficina-vacia-lo-que-perdemos-cuando-trabajamos-desde-casa>

Preguntas Encuestadas mediante GOOGLE FORM Ref. 11- (agosto 2023):

***Seleccione su rango de edad**

18 a 25 años

25 a 35 años

35 a 45 años

+ de 45 años

***Género con el que te identificas**

Femenino

Masculino

No binario

Prefiero no responder

***Lugar de residencia**

Argentina- CABA

Argentina- Buenos Aires

Argentina resto del país

Otro país

***¿Trabaja o trabajó en relación de dependencia?**

Si- actualmente

Si- en los últimos 10 años

No



***Selecciones su nivel de estudios**

Secundario completo

Universitario en curso

Universitario graduado

Posgrado en curso o graduado

Otro

***¿Actualmente trabaja en su área de estudios?**

Si

No

***¿En qué tipo de compañía se desempeña?**

Empresa Nacional

Empresa Multinacional

Organismo estatal

ONG

Otro

***¿Hace cuánto trabaja en su actual empleo?**

Menos de 1 año

Entre 1 y 5 años

Entre 5 y 10 años

+ de 10 años

***¿Actualmente se encuentra en la búsqueda de un cambio laboral?**

Si

No



***¿Qué es lo que más valora en un trabajo? Seleccione máximo 3 opciones**

Compensaciones y beneficios

Clima y cultura organizacional

Desarrollo de carrera- crecimiento profesional

Esquema de trabajo (presencial, híbrido o virtual)

Diversidad e inclusión

Misión, visión y valores

Otro

***¿Sufre o ha sufrido estrés laboral?**

Si actualmente

Si dentro de los últimos 10 años

No

***¿Recomendaría trabajar con su superior directo?**

Si

No

***¿Se considera fundamental para la empresa en la que trabaja?**

Si

No

***¿Cuáles de estos beneficios son más valorados por usted en una propuesta laboral? Seleccione máximo 3**

Licencias prolongadas

Esquema de trabajo híbrido o virtual

Almuerzo pago

Descuento en productos o servicios

Plan de salud 100% cubierto

Viernes flexible: horario de trabajo hasta el mediodía

Flexibilidad horaria

Otra

***¿Cuáles de estas opciones las considera un agente motivador en su trabajo? Seleccione hasta 3 opciones**

Salario

Beneficios

Plan de carrera

Dinamismo en las tareas, no tener posiciones rutinarias

Conocer la estrategia de la compañía, participar de reuniones corporativas

Implementación y manejo de nuevas tecnologías

Nombre de la marca (pertenecer a una mega marca como Google, Disney, etc.)

Posibilidad de viajar por trabajo

Admirar a los dirigentes y superiores de la compañía

Otro



***¿Se ha desvinculado de un empleo en relación de dependencia en los últimos 10 años? ¿Cuáles fueron los motivos? Seleccione hasta 3**

Compensaciones y beneficios

Clima y cultura organizacional

Desarrollo de carrera- crecimiento profesional

Esquema de trabajo (presencial, híbrido o virtual)

Diversidad e inclusión

Misión, visión y valores

No aplica, no renuncié ni me desvincularon

Otra

BIBLIOGRAFÍA

- Ayala, JC. (2012) *La gestión Moderna en Recursos Humanos*. Universidad de Buenos Aires, Editorial Eudeba.
- Bauman, Z. (2002) *Modernidad Líquida*. Buenos Aires, Argentina: Fondo de cultura económica de Argentina S.A.
- Chapman, G. & White, P. (2011) *The 5 Languages of Appreciation in the Workplace*. Nothfield Publishing
- Chiavenato, I. (2009) *Administración de Recursos Humanos*. Novena edición. Elsevier Editora-
- Cuesta Santos, A. (2010) *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe ediciones
- D'Alessandro, M. (2020) *Economía feminista: Cómo construir una sociedad igualitaria (sin perder el glamur)*. Editorial Sudamericana.
- Edwards, M. (2010) *An integrative review of employer branding and OB theory*. Londres, Reino Unido
- Fernandez Araoz, C. (2014) *Harvard Business Review- 21st Century Talent Spotting*
- Martín, A. y Navas López, J. (2021) *Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones" (versión ampliada)*. Editorial Thompson Reuters
- Han, B. (2022 edición) *La Sociedad del cansancio*. Editorial Herder, Barcelona, España.
- Handy, C. (1995) *Trust and the virtual organization*. Harvard Business Review, 73(3), 40-50.
- Hatum, A. (2011) *El Futuro del Talento. Gestión del talento para sobrevivir la crisis*. Editorial Temas
- Hatum, A. (2015) *Fragmentados. Breve historia de cómo el trabajo nos arruinó la vida*. Editorial Granica
- Herzberg, F. (1969) *Work and the Nature of Man*, Texas, USA.
- Karpf, L. y Ojeda, H. (2002) *Cultura organizacional: de la biblioteca al cuadro de resultados*. Revista C&D. (53).
- Karpf, L. (2021) *Síntesis sobre compromiso y gestión del compromiso*.

- Karpf, L., Steizel S. y Otros (2019) *La transformación cultural: perspectivas y desafíos de gestión*. Escuela de Negocios, Universidad de San Andrés. Nota técnica.
- Karpf, L y Flecman I (1999) *Clima Organizacional: la gestión de lo invisible*. Buenos Aires
- Katzenbach, J.R. y Smith, D.K. (1993) *La disciplina de los equipos*. Harvard Business Review. 89(11), 118-128.
- Katzenbach, J. R. (Julio-agosto,1999) *Con la mira en el rendimiento*. Gestión. 4(4), 68-73.
- Kouzes, J. y Posner, B (2002) *El desafío del liderazgo*. San Francisco: Jossey-Bass
- Laloux, F. (2014) *Reinventar las organizaciones*. Arpa Editorial
- Levy, E. (2018) *Después del trabajo. El empleo argentino en la cuarta Revolución Industrial*. Editorial Sudamericana
- Lewin, K. (1939) *Teoría del campo y experimentación en psicología social*, Cuaderno N.º 10 del Instituto de Sociología de la Facultad de Filosofía de la UBA, 1958. Buenos Aires.
- Maquiavelo, N. (1998 edición) *El Príncipe*. Madrid: Editorial Espasa Calpe.
- Meda, D. (1998) *El trabajo. Un valor en peligro de extinción*. Editorial Gedisa
- Porter M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Editorial: Free Press
- Pérez Jauregui, I. (2018 edición) *El Estrés laboral y síndrome del Burn-Out*. Psicoteca Editorial
- Pink, D. (2009) *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Riverhead Hardcover
- Robbins, S. y Judge T. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación
- Sadin, E. (2022). *La era del individuo tirano*. Caja negra editora.
- Schein, E. H. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona, España: Plaza & Janes editors S.A.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993) *The cultures of work organization*. Englewood Cliffs, Estados Unidos: Prentice Hall
- Zuboff, S. (2020) *La era del capitalismo de la vigilancia*. Paidós editorial