



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

MOTIVACIÓN LABORAL Y LA RETENCIÓN DEL TALENTO EN LA GENERACIÓN MILLENNIAL

FRANCO CONTRERAS FERRARI

Mar del Plata, 2021

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. TEMA:	2
2. PROBLEMA	2
3. INTRODUCCIÓN. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	2
4. OBJETIVOS	3
<i>OBJETIVO GENERAL</i>	3
<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	3
5. DESARROLLO. MARCO TEÓRICO	3
MOTIVACIÓN LABORAL.	4
FACTORES QUE FAVORECEN LA MOTIVACIÓN LABORAL.	4
TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.	5
PRINCIPALES TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL	6
FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.	9
TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN LABORAL.	10
IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL	11
BENEFICIOS A MEDIDA.	12
<i>TURNOVER.</i>	12
CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.	14
<i>GENERACIÓN MILLENNIAL.</i>	16
GENERACIONES A TRAVÉS DEL TIEMPO.	16
CARACTERÍSTICAS DE LOS MILLENNIALS.	17
MITOS SOBRE LOS MILLENNIALS.	18
DESAFÍO EN LAS ORGANIZACIONES	18
<i>ADAPTACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS.</i>	19
5.2 DESARROLLO. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	20
DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	20
MISIÓN, SUEÑO Y ESTRATEGIA	20
ESTRUCTURA REGIONAL DE LA ORGANIZACIÓN.	23
DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS DE LA COMPAÑÍA	23
5.3 DESARROLLO. LÍNEAS DE ACCIÓN	26
METODOLOGÍA	26
HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN	26
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	27
RESULTADOS	28
CONCLUSIONES	32
HERRAMIENTAS DE MEJORA / PLAN DE ACCIÓN	34
COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN.	40
BIBLIOGRAFÍA.	42
ANEXO.	45

1. TEMA:

“MOTIVACIÓN LABORAL Y LA RETENCIÓN DEL TALENTO EN LA GENERACIÓN MILLENNIAL”

2. PROBLEMA

¿Qué relación existe entre la motivación laboral y la retención del talento de empleados de la Generación Millennial con un alto grado de índice de turnover en una empresa de bebidas?

3. INTRODUCCIÓN. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Cervecería y Maltería Quilmes es una empresa dedicada al consumo masivo de bebidas, que forma parte del grupo global AB InBev. Es una compañía que se caracteriza por poseer una gran cantidad de posiciones debido a las diferentes áreas con la que cuenta la empresa y que se relacionan entre sí para el logro de sus objetivos. La empresa fue seleccionada por su alto índice de rotación de personal y por su programa de motivación y bienestar implementado.

La motivación laboral es un indicador clave de cualquier compañía que busca maximizar el rendimiento de sus colaboradores ya que un alto grado de este indicador asegurará el compromiso de cada empleado con sus objetivos. Esto viene acompañado de la Retención de Talentos que les permite a las empresas contar un staff permanente y relativamente estable, asegurando contar con los mejores recursos humanos dentro de su compañía. La motivación laboral es un componente clave para la retención de los talentos.

Estos dos indicadores resultarán más atractivos para analizar en los empleados considerados de la Generación Millennial (20-35 años), quienes se caracterizan normalmente por estar en constante cambio y en busca de diferentes objetivos, lo que provoca un alto grado del índice de turnover en general para la Compañía y específicamente para este rango etario.

Buscaremos analizar las propuestas que posee la compañía para sus empleados jóvenes para determinar su impacto y eficacia a través de las herramientas que miden este indicador (encuestas de clima, turnover, etc.).

Nuestro objetivo también será determinar que, a través de la motivación, es posible retener un talento ante un ofrecimiento de otra compañía y hacerlo crecer en la nuestra.

4. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

“Identificar si existe relación y explicación entre el índice de turnover anual (retención de talentos), el tiempo en el puesto de los empleados y las actividades motivacionales y/o los beneficios que otorga la organización en los empleados considerados de la generación millennial en una empresa de consumo masivo de bebidas”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Comprender la relación entre el turnover, la rotación del personal y la motivación laboral, como así también el pensamiento de la persona Millennial sobre los resultados del año 2020, en el primer trimestre 2021, sobre el scope de la ciudad de Mar del Plata.
- 2) Identificar qué actividades generan una mayor adherencia a la organización contribuyendo a la motivación laboral respecto a otras y formular el proceso de implementación de las mismas sobre el scope de gente de la ciudad de Mar del Plata, para el segundo trimestre 2021.
- 3) Establecer los resultados de la Región Mar del Plata 2020 y compararlos en un benchmark de organizaciones.
- 4) Formular nuevas herramientas y actividades de medición y mejora de este indicador a partir del segundo trimestre 2021 para el personal de Mar del Plata (15 personas).

5. DESARROLLO. MARCO TEÓRICO

“A mediados del siglo XX surgieron algunas teorías que estudiaban la motivación y, a partir de entonces, se empezó a relacionarla motivación del trabajador con su rendimiento laboral y su satisfacción personal. Las conclusiones de estos estudios señalaron que un trabajador

motivado es más eficaz y más responsable y, además, genera un buen clima laboral. A partir de entonces, las empresas decidieron analizar qué buscan las personas en el trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué deseos, conscientes o inconscientes, quieren satisfacer, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, etc. El fin último de estos análisis era conseguir que el trabajador se sintiera realizado como persona y como trabajador mediante la función que desempeñara dentro de la empresa.

*La importancia que en la actualidad las empresas conceden a la motivación del trabajador se percibe por el esfuerzo y los recursos que estas invierten en realizar encuestas y estudiar el nivel de satisfacción de sus empleados, así como por la formación que dan a los directivos con el fin de proporcionarles recursos para motivar a sus trabajadores.*¹

“Los empleados jóvenes que, en otro momento, se hubieran sentido obligados a tener buenas razones para dejar un empleo en una corporación grande y estable, ahora esperan que los empleadores les brinden una razón imperiosa para quedarse”²

En la actualidad, ya no es condición suficiente la reputación corporativa que tenga una organización para poder retener o mantener motivado a un empleado. Tampoco se garantiza entonces su compromiso hacia la misma.

MOTIVACIÓN LABORAL.

La motivación laboral puede ser definida como la capacidad que poseen las organizaciones para mantener el estímulo de modo positivo en sus empleados en relación a las actividades que realizan cotidianamente para el cumplimiento de los objetivos.

Es parte de la actividad y objetivo de una empresa hacer que los colaboradores vean alineados los objetivos corporativos con los objetivos personales de cada uno.

FACTORES QUE FAVORECEN LA MOTIVACIÓN LABORAL.

“Para comprender los factores que favorecen la motivación en el trabajo se debe tener en cuenta que la conducta humana está orientada a alcanzar objetivos. En este sentido, si un directivo consigue motivar a un trabajador para alcanzar unos objetivos en la empresa, estos acabarán formando parte de sus objetivos personales.

¹ Revista Laboral, “La motivación en el entorno laboral”, Unidad N°04; páginas 61-62.

https://cursoco.weebly.com/uploads/3/9/6/9/3969131/casos_de_motivacion.pdf

² Hatum, Andrés, (2014), “Yrrupción. Los cambios generacionales y el futuro de la organización”, Buenos Aires, Argentina; Editorial Temas.

Hay tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener dinero para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que están a su cargo, hasta conseguir el reconocimiento social. Además, los elementos motivadores de los trabajadores no permanecen invariables a lo largo del tiempo, sino que van evolucionando en la medida que el sujeto va cubriendo sus necesidades y deseos.

Para motivar a los trabajadores hay que tener en cuenta su escala de valores, su cultura, la situación económica del entorno en el que viven o las metas u objetivos que pretenden alcanzar mediante el trabajo. Obviamente, las metas de un trabajador en un país desarrollado son radicalmente distintas a las de un trabajador en un país en vías de desarrollo. La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que directivos y gerentes deben valorar a la hora de garantizar la motivación de sus empleados. Para los trabajadores, las principales fuentes de motivación externa son:

- ⊗ **El Dinero.** *No obstante, en ocasiones, a medida que un trabajador va mejorando su estatus económico disminuye la importancia que le da al dinero. Por tanto, el dinero no motivará de la misma manera a un trabajador que tiene sus necesidades cubiertas que a un trabajador que lo necesita para subsistir.*
- ⊗ **El Reconocimiento dentro de la Empresa.** *Un reconocimiento continuo puede dejar de ser motivador y debe ser proporcional a la tarea realizada.*
- ⊗ **La Responsabilidad Sobre el Trabajo.** *Esta debe corresponder con la formación y las capacidades de cada uno.*
- ⊗ **El reconocimiento Social.** *Un trabajo valorado y reconocido por la sociedad es una fuente de motivación por sí mismo.”³*

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.

“Se clasifican dos tipos de teorías de la motivación, en función de su objeto de estudio:

- **Teorías de Contenido.** Estudian los elementos que motivan a las personas. Estudian la importancia de los factores de la personalidad humana en relación a la forma de realizar las tareas. Analizan las necesidades y los refuerzos relacionados con la actuación de las personas en el entorno laboral.

³ Ibidem, páginas 62-63

- **Teorías de Proceso.** Se ocupan del proceso de la motivación: cómo se desarrolla, cuáles son sus posibles orígenes, etc. Buscan analizar el desarrollo de la motivación en el puesto de trabajo.”⁴

La motivación laboral es la fuerza o impulso que nos lleva a realizar una determinada tarea o acción, utilizando nuestros recursos físicos y mentales en ello, con el fin de alcanzar una meta deseada.

A mayor motivación para realizarla, mayor la intensidad y la perseverancia que estamos dispuestos a mantener.

Sus consecuencias son:

1. **facilita la satisfacción con la propia tarea y capacidades**
2. **fomenta el rendimiento**
3. fomenta la productividad y la competitividad
4. mejora el clima laboral; y
5. potencia la autonomía y la autorrealización personal.

PRINCIPALES TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Según el contenido:

1. Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

McClelland determinó que existen tres grandes necesidades que determinan el motivarnos en el trabajo.

- *la necesidad de logro*, definida como el deseo de mejorar la propia actuación y ser eficiente en ella como elemento de satisfacción. Se entiende como el punto de equilibrio entre probabilidad de éxito y desafío;
- *la necesidad de poder* o deseo de influencia y reconocimiento y;
- *la necesidad de afiliación* o de pertenencia, asociación y contacto cercano para con otros.

2. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow plantea que la conducta humana se manifiesta por la presencia de necesidades básicas generadas por las no presencia de las mismas, y que se organizan en una jerarquía (en forma de pirámide) en la que a medida que se resuelven

⁴ Ibidem, página 67

las más básicas pasamos a centrarnos en las más superiores, pasando de necesidades biológicas a sociales y de autorrealización.

De básico a complejo:

1. necesidades fisiológicas (comida, agua, refugio),
2. necesidades de seguridad,
3. necesidades sociales,
4. necesidad de estimación y;
5. necesidad de autorrealización.

3. Teoría de motivación e higiene de Herzberg

Herzberg creía importante valorar qué es lo que las personas desean o consideran satisfactorio de su trabajo, concluyendo de que el hecho de eliminar elementos que generan insatisfacción no alcanza para que el trabajo pase a ser satisfactorio.

Los factores de higiene son aquellos cuya existencia impiden que el trabajo sea insatisfactorio (pero no necesariamente lo hace motivador) y tiene elementos como las relaciones personales, la supervisión, la estabilidad o el salario.

Por otra parte, los factores de motivación incluirían entre otros la responsabilidad, la progresión laboral, la posición y reconocimiento, el desarrollo o la realización y harían referencia a los elementos que sí implican la aparición de motivación y satisfacción laboral.

4. Teorías X e Y de McGregor

McGregor realizó una contraposición entre los modelos clásicos y una visión más humanista: las teorías X e Y.

La teoría X supone una aproximación mecanicista al trabajo, viendo al trabajador como un elemento pasivo y tendente a la evasión de sus responsabilidades que necesita ser castigado o premiado por su productividad con dinero con el fin de obligarlo a trabajar.

Por el otro lado, la teoría Y es una visión más novedosa y de carácter humanista donde el trabajador es un ser activo y con necesidades no solo fisiológicas sino también sociales y de autorrealización.

Se considera al empleado como alguien con sus propios objetivos y con capacidad para tomar responsabilidad, siendo necesario ayudarlo a estimular su propio potencial, enfrentar retos y permitirle el compromiso. La motivación y el reconocimiento de sus logros y su papel es fundamental.

5. Modelo jerárquico ERC de Alderfer

Otro modelo relevante basado en el de Maslow es el modelo jerárquico de Alderfer, el cual genera un total de tres tipos de necesidades, en las que a menor satisfacción existente mayor el deseo de suplirla.

- Necesidades de existencia (las básicas),
- Necesidades de relación interpersonal y;
- Necesidades de crecimiento o desarrollo personal.

Según el proceso

Otro tipo de teorías es la que tiene que ver no tanto con el qué sino con el cómo nos motivamos. Refiere a la manera o el proceso que seguimos para que surja la motivación laboral.

1. Teoría de valencias y expectativas de Vroom (y aportación de Porter y Lawler)

Esta teoría parte de la valoración de que el nivel de esfuerzo del empleado depende de dos elementos principales, los cuales pueden estar mediados por la presencia de necesidades:

- a) valencia de los resultados, es decir la consideración de que los resultados obtenidos con la tarea a realizar tienen un valor concreto para el sujeto (pudiendo ser positivo si se considera valioso o negativo si es considerado perjudicial)
- b) Expectativa de que el esfuerzo realizado va a generar dichos resultados, y está mediada por diferentes factores como la creencia en la propia autoeficacia.

2. Teoría del establecimiento de metas de Locke

Para Locke la motivación depende de la intención de esforzarse para lograr un objetivo concreto buscado. Ese objetivo determinará el esfuerzo y la implicación del sujeto, así como la satisfacción que obtenga de su trabajo en función de cuánto le acerque este a sus objetivos.

3. Teoría de la Equidad de Adams

Esta teoría parte de la idea de que la motivación laboral surge de cómo valore el empleado la actividad que realiza en relación con su remuneración a cambio, la cual será comparada luego con la de sus compañeros.

Dependiendo del resultado de dicha comparación el sujeto llevará a cabo diferentes acciones y se verá más o menos motivado:

- a) si se considera menos valorado o compensado y tratado con inequidad reducirá su motivación y puede optar por reducir el propio esfuerzo, irse o cambiar la implicación y la percepción de su tarea o compensación.
- b) Si la percepción es que se le está compensado más de lo que debería, por el contrario, tenderá a aumentar su implicación.

Así, es el hecho de sentirse justamente tratado lo que genera satisfacción y puede influir por tanto en la motivación laboral.

4. Teoría del refuerzo de Skinner

Sostiene que la motivación puede aumentarse a partir de la utilización del reforzamiento positivo, otorgando recompensas con el fin de fomentar un aumento del rendimiento y siendo el refuerzo la fuente de la motivación. Esta teoría se centra en la búsqueda de recompensas.

FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

La motivación laboral posee una serie de factores que incidirán en cada trabajador para determinar qué grado de esfuerzo realiza en su empleo para el alcance de sus objetivos. Los principales factores son:

1. **Recompensa financiera.** La mayoría de los individuos cuenta con un trabajo porque necesita un sueldo para sobrevivir y solventar sus gastos (alimentos, vivienda, servicios básicos y otros productos). Diversos estudios en este sentido muestran que la mayoría de trabajadores le dedicarán más tiempo y esfuerzo a sus empleos si creen que al hacerlo recibirán una mayor recompensa económica. Es una motivación extrínseca.
2. **Satisfacción personal.** Es el factor motivación opuesto a la recompensa económica. Refiere al grado de satisfacción de una persona con su trabajo. Si el trabajador disfruta más de sus tareas, mayor será el esfuerzo que le dedique al mismo.
3. **Flexibilidad.** Es significativo resaltar la importancia de la flexibilidad en los puestos de trabajo. Beneficios como la posibilidad de elegir el propio horario, escoger las fechas de las vacaciones, y la opción de trabajar desde casa aumentan en gran medida la satisfacción con el empleo.

4. **Impacto.** Si el trabajador sabe que lo que realiza tiene un impacto positivo, sentirán que sus valores están más alineados con el de la empresa.
5. **Reconocimiento.** Es un factor que afecta a la motivación laboral relacionado con la aprobación que recibe un empleado por parte de sus superiores. Promueve la motivación extrínseca. Sentar objetivos claros y mostrar aprobación por quienes los cumplen es una buena forma de motivar a un empleado.

Un informe realizado por PWC (empresa de auditoría, consultoría y asesoramiento a organizaciones) en 2011 sobre la relación entre los millennials y el trabajo, enumera los factores que más destacan esta generación para considerar una organización como “atractiva” para trabajar. Los principales factores que fueron enumerados por los encuestados son las oportunidades de crecimiento laboral, los programas de desarrollo y los salarios y beneficios (Ver gráfico 1).

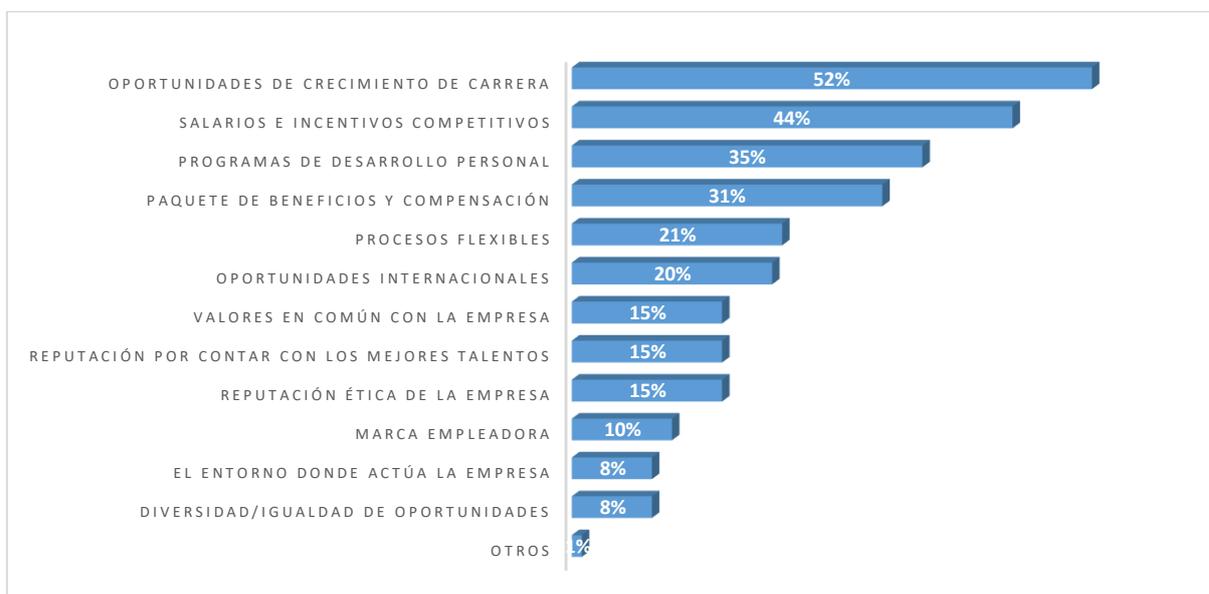


Gráfico 1. Propio según informe de PwC

TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN LABORAL

1. **Fomentar el espíritu de empresa.** Se logra mejorando las relaciones entre los empleados, generando la pertenencia de un grupo. Se consigue a través de viajes de empresas (team building), comidas laborales y actividades recreativas fuera del horario laboral.
2. **Marca objetivos claros y recompensa su cumplimiento.** Parte de dar tareas específicas a realizar y mostrar la importancia que tienen en el impacto de la empresa.

3. **Deja clara la visión de la empresa.** La empresa tiene que tener una visión; es decir, una idea de qué es lo que quiere aportar al mundo. Muchas veces los trabajadores corrientes nunca se han parado a pensar en este aspecto. Explicitar cuál es la visión de la empresa y comunicárselo a los trabajadores de manera regular puede ayudar a que estos se sientan más comprometidos con su trabajo. Además, si la visión de la compañía está alineada con sus propios valores, también mejorará la sensación de pertenencia y la satisfacción personal.
4. **Crea puestos de trabajo más flexibles.** Las empresas que fomentan el teletrabajo, además de la flexibilidad de horarios o el trabajo por objetivos no solo aumentan la satisfacción laboral de sus empleados, sino que por lo general incrementan su productividad y consiguen mayores beneficios económicos.
5. **Deja espacio para la innovación y la creatividad.** La mejor manera de fomentar la innovación y la creatividad entre los trabajadores es hacerles trabajar por objetivos en lugar de por tareas concretas. Para ello, será necesario formar a los gerentes en técnicas de liderazgo más flexibles, y a los empleados en métodos de autogestión. Sin embargo, las recompensas pueden ser muy altas.
6. **Preocúpate por el bienestar de tus trabajadores.** Los empleados que están más contentos con su empresa son los que mejor trabajan y menos problemas dan a nivel laboral. Por eso, hacer todo lo posible para que se sientan cómodos repercutirá en la empresa de manera positiva.

IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Existen varias razones por las que la motivación laboral de los trabajadores es importante. Por un lado, diversos estudios han comprobado que los trabajadores que se sienten más a gusto en su empresa aumentan su productividad y mejoran los beneficios de la misma. Si un empleado no está motivado, tenderá a perder el tiempo y a trabajar lo menos posible.

Por otra parte, si se consigue aumentar la motivación laboral de los trabajadores de manera adecuada, también reducirá en gran medida una serie de problemas que pueden llegar a ser muy molestos como el ausentismo laboral, bajas médicas continuas, o incluso la necesidad de buscar empleados nuevos constantemente.

BENEFICIOS A MEDIDA.

“Un informe reciente de Hyphen muestra que las empresas tienen que adoptar un enfoque flexible respecto de la compensación y los beneficios para satisfacer las diferentes prioridades de las distintas generaciones. Aunque las generaciones anteriores puedan haber estado encantadas con un plan de pensión, lo que hacía que la oferta de pensiones fuera atractiva, Hyphen muestra que solo el 4% de la fuerza laboral más joven se sienta atraída hacia una firma por esta razón”⁵.

Es evidente, que la generación millennial como las generaciones venideras, se encuentran mayormente motivados a la presencia de beneficios flexibles que se puedan adaptar a las necesidades de cada persona. Dentro de los beneficios más esperados o demandados se encuentran las vacaciones y horarios flexibles y tiempo libre extra en épocas festivas, como así también los eventos corporativos que realice la empresa. Es muy importante para las organizaciones, en el proceso de reclutamiento tener una buena y clara comunicación de los beneficios que se ofrecerán a la persona postulada en el contexto de su edad y la actividad que desarrollará dentro de la compañía.

Los beneficios corporativos deberán, de ahora en adelante, ser segmentados para los diferentes rangos etarios que componen la organización en pos de garantizar la llegada y el impacto positivo en el empleado.

Es importante aclarar, que, si bien estamos centrándonos en la generación millennial, este cambio deberá realizarse de manera paulatina para así no afectar la motivación y sentido de pertenencia de aquellos empleados de mayor edad y antigüedad.

TURNOVER

Uno de los componentes que forman parte del funcionamiento de una organización y del área de Recursos Humanos es la Rotación de Personal, conocido como **Turnover**.

Este término se refiere a la fluctuación de personal entre una empresa y el ambiente en el que se desenvuelve; es el intercambio de personas entre la organización establecido como el volumen que entra y sale de la empresa.

El turnover se define como la proporcionalidad entre las bajas (voluntarias o no) y las nuevas contrataciones de una empresa en cierto periodo especificado.

⁵ Hatum, Andrés, (2014), “Yrrupción. Los cambios generacionales y el futuro de la organización”, Buenos Aires, Argentina; Editorial Temas; Capítulo 03.

Normalmente, es un número expresado de manera porcentual como la relación mencionada anteriormente.

Las organizaciones como sistemas abiertos, se caracterizan por el flujo constante de recursos humanos necesarios para el desarrollo de sus operaciones y de la generación de resultados.

Hernández afirma que la rotación de personal: se “*refiere al número de empleados que empiezan y que dejan de trabajar para una organización*”.⁶

Chiavenato define la rotación de personal como: “*La fluctuación de personal entre una organización y su medio ambiente*”.⁷

En resumen, estamos definiendo que el intercambio de personal entre la organización y el ambiente se representa en el volumen de personas que entran y salen de la organización.

Si contamos con índice de turnover igual a cero, estamos frente a una situación de estancamiento total de la organización.

Si el índice es alto, estamos ante una organización con fluidez de recursos, pero sin poder de fijación y adecuación de sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal será el que permita a una empresa contar con talentos eficientes, permitiendo reemplazar a aquellos que difieren del comportamiento esperado y con poca posibilidad de ser corregido con bajo costo económico.

El **turnover** puede ser analizado de dos maneras:

1. Voluntario: cuando parte de la solicitud del empleado de abandonar la empresa.
2. Involuntario: el cese de la relación es por voluntad propia de la empresa.

A través de la investigación y de la información obtenida por medio de las entrevistas de desvinculación, la organización debería ser capaz de entender las causas y establecer planes de acción para frenar la desvinculación, por lo menos voluntaria, de la empresa.

La rotación de personal genera costos primarios y secundarios;

- los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir una posición vacante y;

⁶ Hernández Chávez, Y.; Hernández Chávez, G. y Mendieta Ramírez, A. (2013) Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. Historia y Comunicación Social. Vol. 18. N.º Especial Diciembre. Págs. 837-863.

⁷ Chiavenato, I. (Edic 2017). ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS (Décima ed.). España: MCGRAW-HILL.

- los secundarios son los que destina una organización durante el tiempo en el que queda cubierta una vacante.

CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.

Es importante entender que la rotación de personal no es una causa, sino un efecto.

Es la consecuencia de ciertos factores externos e internos que condicionan la actuación de una organización y del comportamiento de su personal.

Por eso, podemos decir que el turnover es una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización.

De los factores externos podemos hacer referencia a:

- situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado;
- la coyuntura económica;
- las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo,
- etc.

De los factores internos que pertenecen a la organización podemos citar:

- Política de salarios.
- Política de beneficios.
- Plan de desarrollo y carrera.
- Las relaciones propias dentro de la organización.
- La cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y obtención del talento.
- Política y criterios de capacitación y entrenamiento.



Gráfico 2

Algunos de los factores que afectan la alta Rotación de Personal

⊗ **Sueldos y Salarios.**

- El salario es el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y sus habilidades a cambio de recibir cierto dinero lo que genera una relación derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

⊗ **Beneficios.**

- Son los beneficios complementarios al sueldo que se otorgan a los trabajadores, pudiendo ser éstas de carácter económico y sociocultural.

⊗ **Plan de desarrollo y carrera.**

- Es un proceso enfocado a producir una serie de actitudes para apoyar y mejorar al administrador profesional haciéndolo más competente. Las organizaciones modernas deben contar con trabajadores competentes, para enfrentarse a los muchos problemas complejos que afectan sus operaciones. Los programas de desarrollo de trabajadores tienden a ser mayores a largo plazo, que los de capacitación destinada a todo el personal de cualquier nivel.

⊗ **Clima laboral.**

- El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, y con la propia actividad de cada uno. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional. En resumen, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

⊗ **Higiene y Seguridad laboral.**

- Se los relaciona normalmente con los riesgos laborales. La prevención y todos sus aspectos educativos toman especial relevancia a la hora de evitar la ocurrencia de accidentes laborales o la instauración de enfermedades profesionales.

⊗ **Motivación.**

- La motivación es el impulso que sostiene el comportamiento hasta alcanzar los objetivos planteados. Se dice que una empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos. Con el objetivo de aprovechar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan diferentes procesos y actividades. Entre otros, la motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador.

GENERACIÓN MILLENNIAL

GENERACIONES A TRAVÉS DEL TIEMPO

Para poder contextualizar a las personas que forman parte de esta generación es bueno mencionar las diferentes generaciones y que períodos de tiempo abarcan:

- ⇒ **Tradicionalistas**, nacidos entre 1900 y 1945.
- ⇒ **Baby Boomers**, conocida como generación posguerra (1946 a 1964)
- ⇒ **Generación X**, contempla el período de personas nacidas entre 1965 y 1980.
- ⇒ **Generación Y** (Millennial), aquellos nacidos entre 1981 y 1997
- ⇒ **Generación Z** (Generación 2020, Centennials), los nacidos luego de 1997.

Los **tradicionalistas** son encuadrados dentro de los valores de la lealtad, respeto y honor, siguiendo un estilo verticalista de gerenciamiento para que se produzcan las cosas. Se caracterizan por la búsqueda de la estabilidad y la permanencia en grandes empresas.

Por su parte, los **baby boomers** comparten el estilo gerencial verticalista, pero con el plus de la búsqueda constante del consenso. Son parte de una generación optimista.

Les siguen los que forman parte de la **generación X**, espectadores totales de los desarrollos tecnológicos. Su estilo de gerenciamiento es denominado "autocomando".



Gráfico 3

Nuestro trabajo de investigación estará centrado en la Generación Y (Generación Millennial), la cual se caracteriza por valorar la llamada "integración trabajo-vida", en un ambiente flexible y con la capacidad de realizar múltiples tareas en simultaneo, sirviendo de base la tecnología para el alcance de sus resultados.

Normalmente, esta generación es mal caracterizada como desleal, desconfiada, poco acatadora de reglas y normas y superficiales, aunque el adjetivo que mejor describe a estas personas es **Realista**.

Esta generación es la primera que nació y se crió en el ámbito digital, rodeada de tecnología para todos los aspectos de la vida. Durante su crecimiento, el entorno se debió esforzar para poder encontrar equilibrios entre los entornos virtuales y los reales (computadoras, aulas de clase, celulares, entornos de trabajo, etc.)

CARACTERÍSTICAS DE LOS MILLENNIALS.

1. **Capacidad de multitareas.** Educados con estimulación para manejar muchas cosas al mismo tiempo, con fuertes habilidades para realizar múltiples actividades.

2. **Habilidad tecnológica.** Se caracterizan por trabajar en varios campos de concentración y la tecnología es una herramienta clave para poder realizarlo. Son concedores de la tecnología y apuntan a ellos mismos elegir cuál es la opción ideal para poder desenvolverse en el ámbito laboral.
3. **Conciencia social.** Demandarán a las organizaciones en el involucramiento en problemáticas del índole social y ambiental, para poder reflejar sus intereses personales en el ámbito laboral.
4. **Integración vida-trabajo.** Presionará a los directivos a incluir las actividades no laborables dentro del marco laboral para poder marcar a la organización dentro de una positiva responsabilidad empresarial.

MITOS SOBRE LOS MILLENNIALS.

Lee Caraher en su obra “Millennials en la Oficina” enumera los mitos que predominan sobre las personas consideradas millennials, que más allá de su popularización, los considera totalmente falsos. Algunos de ellos son:

1. “Mito 1: Los millennials son engreídos.
2. Mito 2: Los millennials esperan gratificaciones y ascensos sólo por presentarse.
3. Mito 3: Los millennials no trabajan duro.
4. Mito 4: Los millennials no pueden terminar las cosas y no toman iniciativa.
5. Mito 5: Los millennials son informales e irrespetuosos.
6. Mito 6: Los millennials no están dispuestos a pagar sus deudas, quieren libertad, flexibilidad y equilibrio entre trabajo y tiempo libre desde el principio”.⁸

DESAFÍO EN LAS ORGANIZACIONES

Para las organizaciones, estas características requieren de horarios más flexibles, la incorporación de redes sociales a las actividades diarias, ambientes de trabajo dinámicos, construcción de equipos de trabajo, permitir el uso extendido de tecnología y hacer partícipe al empleado de la elección de la misma y construir una Responsabilidad Social Empresarial (RSE) integrada a la carrera profesional de sus colaboradores.

⁸ Caraher, L., & Preciado Martínez, E. (2014). Millennials en la oficina (1st ed., p. Capítulo 2). Paidós Empresa.

Un desafío que deberá abordar cada empresa y que será parte de su inversión en Recursos Humanos, será la de adaptar estas nuevas características y demandas de la generación Millennial al desarrollo cotidiano de la misma y la adaptación también a las generaciones que ya conviven en la empresa desde antes. Tendrán que ser capaces de construir puentes generacionales buscando los puntos de contacto y unión en pos de poder garantizar la diversidad y evitar conflictos intergeneracionales.

ADAPTACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones deberán invertir tanto en capital humano como en la generación de procesos que permitan adaptar los métodos clásicos y vigentes del área a las nuevas generaciones y al contexto sociocultural y tecnológico en el que habita.

El **proceso de reclutamiento** deberá incluir la participación de redes sociales como fuente de búsqueda y cómo forma de impacto ante el reclutado que generará una primera impresión positiva sobre la organización y sus procesos actualizados. Las búsquedas a través de redes sociales deberán ser un flujo de comunicación de dos vías donde las empresas y los candidatos puedan interactuar entre sí de manera dinámica y en un ámbito o contexto más informal.

Desde el punto de vista **motivacional**, las organizaciones deberán invertir su esfuerzo en generar planes de acción para tener beneficios y paquetes de compensación acordes para cada generación y con impacto en los intereses de cada uno. Aquí, será importante la capacidad de ser flexibles y estar en contacto y comunicados con sus colaboradores para entender cuáles son las problemáticas y los deseos de cada generación para poder actuar sobre ellos. Parte de la motivación, como mencionamos en las características de esta generación, se dará en la capacidad de involucramiento que tenga cada colaborador para poder elegir los medios y evaluar procesos que le permitan alcanzar sus resultados. Procesos estándares y herramientas clásicas no serán de interés para el colaborador Y ni lo motivará para realizar esfuerzos extras para generar mayor beneficio a la organización.

La comunicación agresiva y persuasiva será clave para atraer a la gente de esta generación, mantenerla motivada y **retener** su talento en pos de generar un plan de carrera y crecimiento dentro de la organización y poder maximizar los resultados de la misma.

El área de Recursos Humanos no deberá solo avocarse a la administración de personal, si no que tendrá un rol fundamental en la atracción, desarrollo y compromiso de las personas hacia la organización.

5.2 DESARROLLO. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Cervecería y Maltería Quilmes es una de las compañías de bebidas más importantes de la región. Produce, elabora, distribuye y comercializa cervezas, gaseosas, aguas minerales, jugos e isotónicos. Fue fundada por el alemán Otto Bemberg en 1890 en la ciudad que lleva el nombre de la empresa, Quilmes, en la provincia de Buenos Aires. En 2002 se asocia con el grupo cervecero brasileño AmBev (quién se fusiona en 2004 con Interbrew, de origen belga) y en abril de 2006 se concreta el traspaso de todas las acciones del grupo. En 2008, se realizó la fusión entre InBev y la empresa estadounidense Aunheuser-Busch y da origen al nombre actual del grupo matriz, **AB InBev**. Por el último, en 2015 el grupo termina de adquirir el paquete accionario de la empresa SABMiller.

Actualmente tiene 9 oficinas de ventas en el país (entre ellas la de Mar del Plata, de quien haremos el análisis), 175 socios distribuidores que comercializan el producto de manera exclusiva, 8 plantas de producción, 1 microcervecería en Bariloche y más de 5.000 empleados.

MISIÓN, SUEÑO Y ESTRATEGIA

Sueño. *“Queremos ser la Mejor Compañía de Bebidas Uniendo a la Gente por un Mundo Mejor”* y trabajamos arduamente para **fortalecer la reputación de nuestra empresa y de nuestras marcas**. Convertirnos en los mejores es nuestro compromiso y un desafío permanente. Apuntamos constantemente a elevar los estándares para construir una compañía que genere crecimiento y resultados sostenibles en el largo plazo.

Cultura. Nuestra cultura nos hace sentir dueños. Trabajamos para crear **lazos duraderos** con los consumidores a través de marcas y experiencias que acercan a las personas. El comportamiento ético es un elemento clave de nuestra cultura. La **seguridad de Nuestra Gente y la calidad de nuestros productos** son prioridad para la Compañía.

10 PRINCIPIOS.

Sueño

1. Nuestro Sueño compartido nos motiva a todos a trabajar en la misma dirección: **Ser la Mejor Compañía de Bebidas en un Mundo Mejor.**

Gente

2. La **gente excelente**, crece en la medida de su talento y es retribuida en consecuencia, constituyendo **el activo más valioso de nuestra Compañía.**
3. Debemos seleccionar **personas que**, con el desarrollo, los desafíos y la motivación adecuada, **pueda ser mejores que nosotros.** Nos juzgarán por la calidad de nuestros equipos.

Cultura.

4. Nunca estamos completamente satisfechos con nuestros resultados, que son el combustible de nuestra Compañía. **El foco y la complacencia cero** ayudan a garantizar una ventaja competitiva adecuada.
5. **El consumidor manda.** Nos concentramos en nuestros consumidores a través de valiosas experiencias en nuestras marcas, equilibrando la tradición e innovación, siempre de manera responsable.
6. Somos una Compañía de Dueños. Los **Dueños** asumen los resultados como algo personal.
7. Creemos que **el sentido común y la simplicidad** son mejores guías de acción que la sofisticación y la complejidad innecesaria.
8. Controlamos estrictamente nuestros **costos** para liberar **recursos** que permitan el crecimiento de los ingresos.
9. Liderar mediante el ejemplo personal es la mejor guía para nuestra Cultura. **Hacemos lo que decimos.**
10. **No tomamos atajos.** La integridad, el trabajo intenso, la calidad y la constancia son claves para construir nuestra compañía

ESTRATEGIA. Nuestra estrategia comercial es la hoja de ruta de la Compañía y se concentra en tres pilares:

- ⊗ **Lograr la preferencia de los consumidores a través de nuestro portfolio de marcas ganadoras.** Buscamos crear lazos duraderos con los consumidores para que elijan nuestras marcas y puedan disfrutar de nuestros productos una y otra vez.

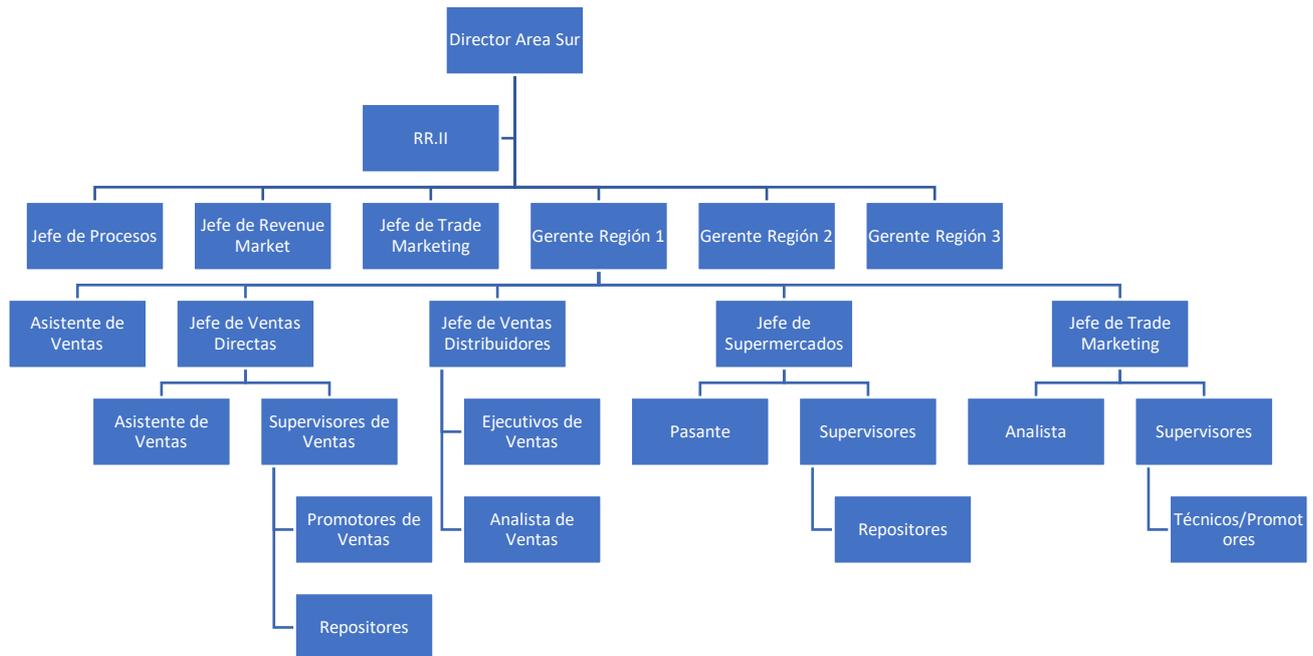
- ⊗ **Ganar en el punto de venta.** Trabajamos en el desarrollo de capacidades de ventas y merchandising, en la generación de alianzas para convertirnos en el proveedor preferido de nuestros clientes y en la construcción del valor de nuestras marcas.

- ⊗ **Eficiencia de primer nivel mundial.** Nos concentramos en optimizar nuestro desempeño de producción y nuestros procesos de contratación y compra, a la vez que compartimos las mejores prácticas mundiales. Realizamos un riguroso proceso de presupuestación, elemento crucial de la eficiencia de clase mundial y una de las herramientas que nos ayuda a priorizar y controlar los costos.”⁹

⁹ (s.f.). Obtenido de Cervecería y Maltería Quilmes:

<https://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/nosotros/mision-y-estrategia>

ESTRUCTURA REGIONAL DE LA ORGANIZACIÓN.



DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS DE LA COMPAÑÍA

PEOPLE.

Son socios estratégicos del negocio, encargados de atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos, siendo la gente su activo más valioso.

Los departamentos de People son:

- People Continuity.
- Rewards (Remuneraciones y beneficios, Target Setting, PPM).
- HRBP (People Supply, People Support, People Sales).
- People Transformation & PEP (Projects, Belts, programas de excelencia).
- Solutions PBS (PayRoll & Administración del Personal, People Soft)

FINANZAS.

Área que busca maximizar el valor de los negocios de la compañía, eficientizando costos y buscando nuevas oportunidades de negocio para asegurar la rentabilidad.

Estructurado de la siguiente manera:

- Control Interno.
- Tax.
- Global Risk Management.
- Business Cycle.
- BBP (control de EBITDA, ZBB, Cashflow, Capex, etc).

VENTAS.

Es el área responsable de ejecutar la venta de los productos en cada uno de los canales, fidelizando y captando nuevos clientes.

El área de Ventas está compuesta por:

- Tech Sales (Programas de excelencia, tecnología de ventas, sistemas de distribución, nivel de servicio).
- Trade Marketing (Programas de Mercado, Activaciones, Material de Merchandising, Ejecución de canales).
- Revenue Management (Maximización del Revenue, Estrategia de Precios, MACO, Trade Spend, Cadena de Valor).
- Sales (Operaciones de Ventas, Ejecución en el Mercado).
- UNNA (Ventas y Marketing del negocio de no alcohólicos).
- HIGH END Company (Portfolio de marcas Premium de la Compañía).

PROCUREMENT.

Son los responsables de la negociación con proveedores para que todas las áreas dispongan de los recursos que necesitan, optimizando siempre calidad, precio y tiempos.

MARKETING.

Definen estrategias para construir marcas saludables y exitosas, que generen experiencias únicas e inolvidables en los consumidores.

Compuesto por:

- Connections (digital social media, eventos y promociones).
- Insights (consumer insight, sales & shopper insight).
- Brands.

- Innovations.
- PPM.

SOLUTIONS.

Área de servicios compartidos, encargados de dar soporte a cada una de las áreas de la compañía asegurando el correcto funcionamiento de cada una de sus operaciones.

Compuesto por:

- Proyectos IT Commercial.
- Proyectos IT Backoffice.
- Innovaciones.
- PPM

SUPPLY.

Es el área más grande de la compañía, son los responsables de la elaboración de cada uno de los productos con seguridad y calidad.

LOGISTICA.

Área encargada de la distribución de cada uno de los productos en las mejores condiciones de servicio, costo y calidad.

Formado por:

- Operaciones (1st Tier; 2nd Tier).
- Estrategia.

LEGALES Y ASUNTOS CORPORATIVOS.

Buscan cómo área asegurar y mantener un entorno regulatorio y tributario favorable, impulsando una reputación positiva para lograr el sueño de unir a la gente por un mundo mejor.

Zx VENTURES.

Zx Ventures es un grupo global de crecimiento e innovación dentro de AB InBev lanzado en 2015, y que tiene como objetivo es desarrollar productos y negocios que satisfacen

necesidades emergentes de los consumidores. Buscan adelantarse a la curva lanzando nuevos productos, diversos e interesantes que generan experiencias excepcionales.

5.3 DESARROLLO. LÍNEAS DE ACCIÓN

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación es descriptivo-explicativo, ya que buscamos entender el porqué de esta situación, el alto grado del índice de turnover, la relación entre la motivación laboral y la retención del talento sobre la Generación Millennial. Además, describiremos una organización donde se detallarán las herramientas de medición existentes, los tipos de motivación laboral y la situación actual de la empresa, Cervecería y Maltería Quilmes. Se buscará comprender las relaciones causa-efecto de las mediciones de engagement, el índice de turnover y los programas de motivación y beneficios corporativos. Nuestro objeto de estudio o el conjunto que servirá de muestra de medición serán los colaboradores de la empresa de la Región Costa, fuera de convenios, un total de 20 empleados (de todos los rangos etarios, y de ambos sexos) Para ello, contextualizamos la empresa en su ubicación, qué actividades desarrolla, cómo las desarrolla, cómo se dividen las funciones, las mediciones actuales de engagement y turnover a través de visitas al establecimiento, encuestas anónimas y entrevistas con los colaboradores.

Luego, interpretaremos la información obtenida a través del marco teórico presentado, que nos proporcionan diferentes autores para definir la situación en la que se encuentra la organización.

Finalmente, propondremos herramientas y actividades que permitan a través de la motivación laboral mantener a los talentos dentro de la organización.

Se pretende para este trabajo de investigación entender y analizar el grado de satisfacción del empleado (engagement), entender qué repercusión tiene el plan de beneficios y compensaciones como factor de motivación del empleado y las expectativas ante la rápida rotación del personal, abarcando a todos los grupos etarios, pero centrando el foco de los resultados en aquellos considerados de la generación Y.

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

Para el desarrollo de la investigación de campo en la empresa opté por trabajar con la herramienta de encuesta laboral y en un caso el de entrevista.

La encuesta fue realizada anónimamente a través de un formulario online de Google Forms donde cada participante ingresaba a un link (<https://forms.gle/y1AMNDXe5R8twyNP9>) desde su celular y podía contestar estas preguntas.

Estas preguntas estaban relacionadas a:

- Engagement
- Motivación Laboral
- Rotación de personal

Las opciones (elegibles) a contestar eran en la escala: Totalmente de Acuerdo a Totalmente en Desacuerdo.

Luego se realizó un análisis para ver el porcentaje de respuestas positivas y negativas ya sea por:

- Rango de edad.
- Sexo.
- Rango de antigüedad.
- Cargo.
- Total de respuestas.

Se optó por este método ya que garantizó la confidencialidad de los encuestados, como así también el tiempo de realización y de recolección y análisis de datos.

También se decidió realizar una entrevista con el responsable de RR HH para el área para tener de manera más descriptiva información sobre algunas cuestiones.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades a Realizar	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
Visitas a la Organización.	2/11/2021	13/11/2021
Planteo del problema en la Organización.	07/12/2021	10/03/2021
Encuestas Anónimas – Parte 1	11/01/2021	22/01/2021
Encuestas Anónimas – Parte 2	25/01/2021	29/01/2021

Entrevistas con personal de RRHH	12/02/2021	16/02/2021
Medición de los resultados obtenidos.	8/03/2021	12/03/2021
Análisis de los resultados obtenidos	16/03/2021	19/03/2021
Desarrollo Plan de Mejoras	22/03/2021	26/03/2021
Presentación a la organización de Resultados y Nueva Estrategia	29/03/2021	31/03/2021

RESULTADOS.

Luego del análisis de los resultados obtenidos en las herramientas de evaluación mencionadas anteriormente se presentarán los siguientes gráficos y tablas donde podemos ver en resumen las respuestas que dieron los empleados, que nos permite ver en qué segmentos y rangos se desarrolla aún más el problema planteado.

Hemos obtenido un 43% de respuestas positivas, 42% de respuestas negativas y 15% de respuestas neutras.

Donde hemos tenido mayores respuestas negativas comprobando el planteo realizado al comienzo de este trabajo de investigación, es en el grupo de edad comprendida entre los 18 y 25 años (60% negativo) y con una antigüedad entre 1 y 5 años (55% negativo)

TOTAL DE RESPUESTAS.

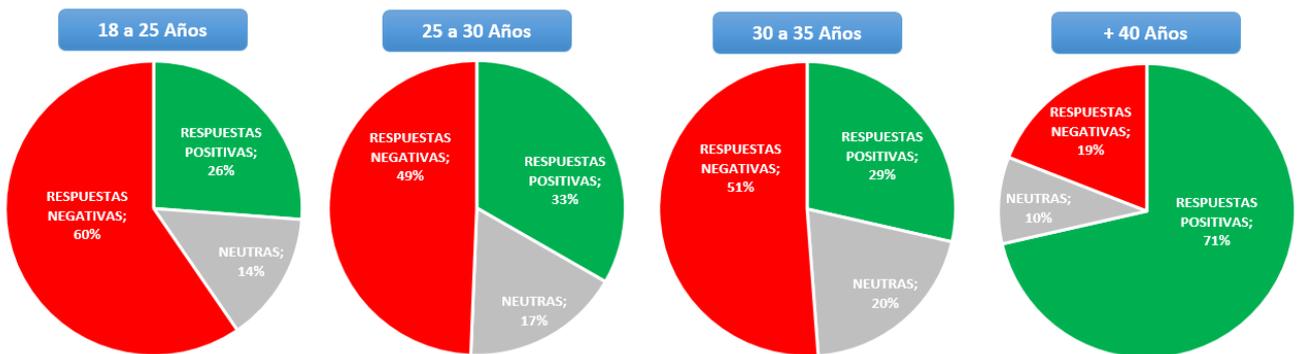
Respuesta	% Obtenido
Totalmente de acuerdo	27%
De Acuerdo	16%
Ni de Acuerdo ni Desacuerdo	15%
En Desacuerdo	34%
Totalmente en Desacuerdo	8%



Preguntas	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo ni Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	RESPUESTAS POSITIVAS	NEUTRAS	RESPUESTAS NEGATIVAS
El ambiente laboral es positivo para desarrollar mis tareas.	23%	8%	0%	69%	0%	31%	0%	69%
Encuentro aún desafíos en mis tareas diarias.	8%	4%	8%	54%	27%	12%	8%	81%
Encuentro desafíos a largo plazo en otras posiciones de la empresa.	19%	8%	19%	35%	19%	27%	19%	54%
Entiendo cómo se evalúa mi desempeño.	46%	23%	4%	27%	0%	69%	4%	27%
Es una empresa muy dinámica en cuanto a rotación de puestos.	88%	0%	0%	12%	0%	88%	0%	12%
Estoy orgulloso/a de trabajar en esta empresa.	19%	23%	27%	31%	0%	42%	27%	31%
Existe un buen plan de beneficios corporativos adicionales a mi salario.	0%	15%	12%	62%	12%	15%	12%	73%
Hay oportunidades en general para desarrollar otras tareas.	54%	15%	0%	31%	0%	69%	0%	31%
La gente con la que trabajo mantiene una buena relación.	42%	23%	8%	27%	0%	65%	8%	27%
La infraestructura del lugar es la correcta y en condiciones para desarrollar mi trabajo.	19%	15%	19%	38%	8%	35%	19%	46%
Me preocupa que mi remuneración no sea suficiente.	15%	31%	15%	23%	15%	46%	15%	38%
Me siento cómodo/a expresando mis ideas y opiniones, incluso si son diferentes a las de otros.	58%	23%	12%	8%	0%	81%	12%	8%
Me siento saturado/a por mi trabajo.	4%	12%	31%	23%	31%	15%	31%	54%
Mi jefe se preocupa por mi bienestar.	23%	8%	23%	38%	8%	31%	23%	46%
Mi jefe valora mis contribuciones.	15%	12%	19%	42%	12%	27%	19%	54%
Mi remuneración es correcta al trabajo que realizo.	4%	12%	35%	50%	0%	15%	35%	50%
Mi trabajo maximiza mis habilidades y capacidades.	8%	12%	42%	35%	4%	19%	42%	38%
No está en mis planes buscar trabajo en otra empresa.	38%	0%	12%	4%	46%	38%	12%	50%
Recomendaría esta empresa como un lugar para trabajar.	27%	42%	4%	27%	0%	69%	4%	27%
Tengo las herramientas/los recursos que necesito para hacer bien mi trabajo.	15%	23%	8%	54%	0%	38%	8%	54%
Tengo oportunidades para desarrollar mis capacidades de liderazgo.	23%	23%	27%	23%	4%	46%	27%	27%
Tengo oportunidades para desarrollar mis conocimientos técnicos y funcionales.	23%	46%	15%	15%	0%	69%	15%	15%
Total general	26%	17%	15%	33%	8%	43%	15%	42%

POR RANGO DE EDAD.

Edad:	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo ni Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	RESPUESTAS POSITIVAS	NEUTRAS	RESPUESTAS NEGATIVAS
18-25	5%	21%	14%	52%	7%	26%	14%	60%
25-30	21%	13%	17%	42%	7%	33%	17%	49%
30-35	15%	13%	20%	39%	12%	29%	20%	51%
35-40	43%	14%	13%	26%	4%	57%	13%	30%
'+40	44%	28%	10%	9%	10%	71%	10%	19%
Total general	27%	16%	15%	34%	8%	43%	15%	42%



POR RANGO DE ANTIGÜEDAD.

Antigüedad:	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo ni Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	RESPUESTAS POSITIVAS	NEUTRAS	RESPUESTAS NEGATIVAS
+10 años	37%	24%	12%	18%	9%	61%	12%	27%
1 a 5 años	18%	14%	13%	48%	7%	32%	13%	55%
5 a 10 años	27%	13%	20%	31%	9%	40%	20%	40%
Total general	27%	16%	15%	34%	8%	43%	15%	42%



POR CARGO.

Cargo:	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo ni Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	RESPUESTAS POSITIVAS	NEUTRAS	RESPUESTAS NEGATIVAS
Gerente.	14%	10%	29%	48%	0%	24%	29%	48%
Jefe.	38%	10%	14%	35%	4%	48%	14%	38%
Ejecutivo.	26%	16%	11%	40%	7%	42%	11%	47%
Supervisor.	27%	22%	12%	25%	13%	50%	12%	38%
Analista.	12%	17%	14%	52%	5%	29%	14%	57%
Asistente.	31%	14%	12%	33%	10%	45%	12%	43%
Personal Sindicalizado	23%	17%	27%	25%	8%	39%	27%	33%
Total general	27%	16%	15%	34%	8%	43%	15%	42%

POR SEXO.

Sexo:	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo ni Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	RESPUESTAS POSITIVAS	RESPUESTAS NEUTRAS	RESPUESTAS NEGATIVAS
Femenino	17%	16%	19%	42%	7%	33%	19%	48%
Masculino	30%	17%	14%	30%	9%	47%	14%	39%
Total general	27%	16%	15%	34%	8%	43%	15%	42%

CONCLUSIONES.

Concluyendo con este trabajo de investigación y presentación de propuesta de mejora, se puede establecer que sí existe vínculo entre la motivación laboral y la variación que se genera en el índice de turnover y la rotación de personal, tanto dentro como hacia fuera de la empresa, en la generación millennial, debido principalmente, a la posibilidad de reinserción en otros mercados o por la libertad de asumir otros riesgos y/o desafíos que caracteriza a esta generación.

Consideramos clave que Cervecería y Maltería Quilmes refuerce aún más las capacitaciones y materiales que otorgan a sus líderes en materia de motivación laboral ya que quizás, teniendo en cuenta que, si poseen ciertas actividades comprendidas en este ámbito, pero cumpliendo solo la función de una tarea a complementar y no explotando al máximo los beneficios que puede aparejar en la operación.

Cervecería cuenta con un buen índice de Engagement en el área y se realizan actividades para seguir afianzando vínculos entre los diferentes sectores que la componen. Los empleados valoran el feedback constante y la comunicación de doble vía de manera fluida en los diferentes ámbitos de la organización.

Aun así, deberían focalizar en mejorar la parte de Beneficios Corporativos por rango etario para complementar aún mejor el paquete de compensaciones que posee y es atractivo.

Podemos determinar que cuanto mayor sea el grado de motivación del personal en los principales componentes como lo son recompensas, beneficios, ambiente, seguridad, impacto social, etc., menor será la posibilidad de que este desee migrar hacia otras empresas. Como expone Chiavenato en su obra "Gestión del Talento Humano", lidiar con las personas son las nuevas soluciones para las organizaciones, es su nueva ventaja competitiva frente al resto de las empresas, como así también es el cambio de paradigma que ya realizó la empresa mutando de una Administración de Recursos Humanos (ARH) a un área de Gestión del Talento.

Sin embargo, esto tiene que poseer una constancia y política de actualización ya que las oportunidades del mercado son muy dinámicas y no sostener un buen plan motivacional y de engagement hará nuevamente acrecentar el porcentaje de rotación de personal. Será clave también el plan comunicacional que se realice para mostrar los beneficios de ser parte de la empresa, puesto que es muy normal el research y la comparación entre empresas por parte de esta generación. Esta constancia necesaria está vinculada al esquema que plantea Hatum donde sostiene que una gestión del talento adecuada consta de la atracción de los

mejores talentos, el desarrollo de los mismos y no menos importante, un plan de motivación y retención para los talentos.

La retención de los talentos debe ser una prioridad de la empresa, no solo para su propio desarrollo y el de generar ventajas competitivas, sino también para adecuar y rentabilizar los costos de los procesos de Recursos Humanos.

En consonancia con lo expuesto anteriormente, la retención del talento está estrechamente vinculada con la motivación del personal. Ambos son dos puntos claves que harán que un talento pueda mantenerse dentro de la empresa, desarrollarse y generar valor agregado a su posición y a la compañía.

HERRAMIENTAS DE MEJORA / PLAN DE ACCIÓN.

En base a los resultados obtenidos, en la investigación se sugiere la implementación de algunas de las siguientes herramientas para mantener un alto nivel de motivación laboral (con beneficios a medidas como desarrollamos a través de Hatum en el marco teórico) que permita tener un índice de turnover anual promedio en los empleados categorizados dentro de la generación millennial.

1. Reconocimiento.

- a) Realizar un reconocimiento trimestral de acuerdo a los resultados obtenidos, premiando y mencionado los trabajadores destacados.
 - i. Para realizar esta actividad, se recomienda la utilización de redes sociales corporativas, como es el caso de Workplace. Workplace from FACEBOOK
 - ii. Debería “postearse” mensualmente los colaboradores destacados y sus principales logros, invitando al resto de los miembros a conectar con ese trabajador. Un ejemplo de posteo podría ser el siguiente:



Gráfico 3. Ejemplo de Pieza de Comunicación para RR.SS

- b) Desarrollar rankings semanales de objetivos de corto plazos para mantener la

motivación constante, enfocados en resultados. Objetivos alineados a los objetivos generales remunerados.

- i. Aquí la labor principal, será responsabilidad del líder de cada equipo (no involucrando al área de Recursos Humanos), quien deberá comunicar internamente en cada grupo de trabajo, el avance y ranking de trabajo.

2. Recompensa financiera.

- a) Alinear los objetivos de cada persona, fórmulas de cobro de bono, por cada posición para el alcance de bonus y sueldos extras.
 - i. Para ordenar esta tarea, será clave tener actualizado el manual de descripciones de puestos, con la jerarquización correspondiente junto al organigrama en pos de establecer escalas salariales acorde a cada posición.

3. Beneficios.

- a) Desarrollar una nueva plataforma de beneficios corporativos con mayor alcance a todos los empleados y con descuentos atractivos para los mismos.
- b) Clasificar los beneficios por rango etario para poder garantizar que los mismos sean atractivos y útiles para cada generación.
 - i. Será importante poder clasificar los beneficios para que el usuario no solo pueda filtrar por rubro o categoría como lo realiza actualmente, sino también por aplicables por rango etario.



- c) Segmentar los beneficios también por área de trabajo o localización de los empleados.

4. Impacto.

- a) Clarificar y comunicar la misión y valores de la compañía y su contribución a la

sociedad en diferentes materias y su consonancia con los objetivos generales e individuales de la misma.

- i. Comunicar mensualmente un status de acciones de RSE donde se relacionen los objetivos de la Compañía, sus principales actividades, el impacto en el medio ambiente y las acciones adoptadas para evitar impactos negativos y de contribución a su mejora. Aquí deberá participar el área de Asuntos Corporativos y Legales para desarrollar este informe y poder comunicarlo mensualmente vía mail a los colaboradores.
- b) Alinear los objetivos de cada empleado con los de su superior inmediato y éste con el de su jefe para garantizar que los objetivos desde el rango más bajo al más alto están alineados y generan impacto en los resultados de la empresa.
 - i. Será tarea de cada líder de equipo poder mostrar a sus colaboradores como la consecución de los objetivos individuales colabora de manera activa con el logro de los objetivos de sus superiores y el objetivo general de la Compañía.
 - ii. Es necesario, que durante el primer trimestre del año se muestre el cascadeo de objetivos, con los motivos de por qué esos fueron los objetivos establecidos y cómo contribuye cada empleado para su alcance.
- c) Desarrollar y comunicar un plan de acción para el involucramiento en problemáticas sociales. Generación de equipos de trabajo jóvenes y diagramación de actividades de voluntariado
 - i. A través del área de Corporate y en conjunto con el área de Recursos Humanos, establecer programas de voluntariados para colaborar en lugares cercanos y de impacto con cada centro de trabajo.

5. Flexibilidad.

- a) En una empresa flexible en sí, quizás el paso que debería realizar es la formalización los procesos de flexibilidad o de home office para poder generar una mejor percepción e impacto en el empleado joven.
 - i. A través del sitio corporativo de datos personales de cada empleado,

incorporar la opción de seleccionar método “home office” para ciertos días de la semana. De esta manera, el empleado seleccionará en la plataforma los días que desea o necesita realizar home office y luego la solicitud será enviada a su superior inmediato, quién formalizará aceptando o no la misma.

- b)** Proveer de diferentes herramientas tecnológicas para que cada empleado pueda escoger aquellas que le permitan realizar sus tareas de formas más eficaces.
 - i.** Otorgar al colaborador diferentes opciones de sistemas y ofimáticas, de modo que pueda trabajar, desarrollar y potenciar sus funciones con herramientas que le sean más convenientes y eficaces.
 - ii.** Esta propuesta deberá ser analizada y llevada a cabo en conjunto con el área de IT para poder garantizar la seguridad de los sistemas y la adaptabilidad de las interfaces a las funciones básicas de la empresa.

6. Satisfacción Personal.

- a)** Generar espacios para que los empleados puedan proponer ideas que sean mejora continua de algún proceso y pueda implementarse como mejor o buena práctica.
 - i.** Primordialmente el área de Recursos Humanos deberá formalizar y a su vez flexibilizar los canales posibles de comunicación para plantear buenas prácticas o procesos que pueden ser mejorados, con el fin de que sea accesible a todos y que no haya pérdida de información al utilizar diferentes medios de comunicación.
 - ii.** Una opción simple y eficaz, sería realizar un Google Forms, donde el colaborador colocara su información básica y la inquietud o propuesta para trabajar. Ese formulario deberá llegar en base a la información básica completada, al responsable de RR.HH de esa persona quién armará un grupo de trabajo para abordar las diferentes propuestas en base al sector al que corresponda la persona.
- b)** Establecer reuniones productivas y eficientes para diagramar los

planes de desarrollo de cada persona.

- i. Será importante la autoevaluación del empleado, junto a la evaluación con su superior inmediato para determinar posibles futuras posiciones en función de las habilidades destacadas de esa persona.
- ii. Luego el líder del sector, junto con los mandos altos y el equipo de RR.HH armará los planes de carrera y de sucesión para cada persona y posición.

Será muy importante realizar una evaluación semestral de la utilización de estas herramientas y propuestas para entender su funcionamiento, puntos de mejora y acciones a tomar en base a los resultados establecidos.

Se anexa Plan de Trabajo con fechas tentativas para desarrollar estas mejoras en el Plan Integral de Recursos Humanos de la compañía.

PLAN DE TRABAJO

Período de Tiempo		# KPI	KPI	Descripción	Responsables
Desde	Hasta				
1-abr	30-abr	1	Reconocimientos	Adopción de redes sociales Corporativas	Soporte IT / Staff RR HH
Mensualmente				Ventas comunica resultados a RR HH	Líderes Ventas
Mensualmente				Genera las piezas comunicativas y las publica en Workplace.	RR HH
1-jun	30-jun	2	Recompensa Financiera	Revisión de manual de descripción de puestos	RR HH
				Revisión de funciones por posición	Ventas
				Ajuste de medianas salariales de cada puesto en base a responsabilidades y jerarquía basado en el manual de puestos y organigrama	RR HH
1-jun	31-jul	3	Beneficios	Sondeo de propuestas de beneficios, sugerencias y necesidades	Staff RR HH / Ventas
				Adecuación de la plataforma actual de beneficios, agregado de filtros y localización	Soporte IT
1-ago	31-ago	4	Impacto RSE	Armado de gacetilla de actividades de la empresa relacionados con RSE, su impacto, stakeholders y planes de inversión.	Corporate Affairs
				Comunicación interna del reporte	RR HH
Anualmente		5	Impacto Objetivos	Correcto cascadeo de targets anuales y comunicación de correspondencia con objetivos globales.	Ventas / Marketing
1-sep	30-nov	6	Impacto Voluntariado	Contacto con organizaciones sociales de las comunidades de impacto de la empresa y propuesta de actividades de voluntariado	Corporate Affairs
1-jun	15-jun	7	Flexibilidad	Adecuación del sistema de autogestión de empleados para opción homeoffice	Soporte IT
				Comunicación a los empleados del uso de la plataforma	RR HH
				Validación de fechas y opciones	Ventas / Marketing
1-sep	30-oct	8	Flexibilidad Herramientas	Sondeo de herramientas útiles para incorporar.	Soporte IT
1-oct	30-oct	9	Satisfacción	Revisión de vías de comunicación, efectividad. Mejoras sobre las mismas	RR HH
1-dic	20-dic	-	Revisión	Chequeo del avance del plan de trabajo. Repercusiones. Satisfacción. Mejoras para próximo año.	RR HH / Directorio

COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN.

Para llevar a cabo la implementación de esta propuesta de mejora para la Compañía, es necesario tener en cuenta los costos económicos que generarán las diferentes herramientas presentadas anteriormente:

- **Reconocimiento:**
 - Se utiliza la plataforma “Workplace by Facebook”. La misma tiene un costo de **\$7.000.000** para el uso de todos los empleados. Si solamente tenemos en cuenta las personas comprendidas en el grupo estudiado el costo que genera es de **\$50.000** anuales.
- **Recompensa financiera:**
 - Se calcula en base a la mediana de sueldos de la empresa versus las empresas del mismo sector, un aumento (que repercutirá en sueldo y bonus anual) de un 10%, que teniendo en cuenta el posicionamiento de banda al 100% representa \$19.000 por mes por empleado (costo empresa). Teniendo en cuenta que apuntamos en principio a 15 personas, el costo anual de esta mejora es de **\$3.705.000**
- **Beneficios:**
 - El costo de una plataforma como “Golntegro Benefits” o “CuponStar” es aproximadamente de **\$2.000.000** anuales, aunque esta plataforma abarca a la totalidad de los empleados de la compañía (sean o no millennials). Si dividimos el gasto por empleado, el costo del uso para este rango etario de esta región, sería de **\$100.000** anuales.
 - La adecuación de la plataforma, para la segmentación de beneficios tiene un costo extra de **\$50.000** como un gasto por única vez.
- **Comunicación:**
 - Tanto para la comunicación de reconocimientos como de políticas internas, espacios de sugerencias y comitees e informes de RSE, se necesitará contar con dos incorporaciones de personal abocados a esta tarea. El costo empresa (teniendo en cuenta costos de vacaciones, bonus y otros gastos) de esta inversión es de **\$4.300.000** anuales.
- **Impacto, satisfacción y flexibilidad.**
 - Las tareas de objetivos con impacto, planes de carrera como medio de satisfacción y la flexibilidad laboral (vacaciones, home office, etc.) no tienen

un costo económico inmediato asociado, si no que dependerá del trabajo de los líderes de cada área para poder organizar y diagramar los espacios necesarios para que sucedan cada uno de estos puntos.

El costo final aproximado para implementar estas propuestas es de: **\$8.205.000 anuales.**

BIBLIOGRAFÍA.

- ⇒ **Hatum, Andrés**, (2014), “Yrrupción. Los cambios generacionales y el futuro de la organización”, Buenos Aires, Argentina; Editorial Temas.
- ⇒ **Hatum, Andrés**, (2011). El futuro del talento. Gestión del talento para sobrevivir la crisis. Editorial Temas.
- ⇒ **Hatum, Andrés**, (2014). “Qué desafíos traerá el desembarco de la Generación Y en las escuelas de negocios”. Disponible en:
<http://www.austral.edu.ar/mailling/australis/201403-01/medios-Que-desafios-traera-el-desembarco-de-la-Generacion-Y-en-las-escuelas-de-negocios.pdf>
- ⇒ **Hatum, Andrés** (2016). Diario Digital La Nación. “Talento joven: qué están haciendo las grandes compañías para seducir a los millennials”. Disponible en:
<http://www.lanacion.com.ar/1943087-talento-joven-que-estan-haciendo-las-grandes-companias-para-seducir-a-los-millennials>
- ⇒ **Caraher, L., & Preciado Martínez, E.** (2014). Millennials en la oficina (1era Edición, Capítulo 2). España: Paidós Empresa.
- ⇒ **Chiavenato, I.** (Edic 2017). ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS (Décima ed.). España: MCGRAW-HILL.
- ⇒ **Revista Laboral**, “La motivación en el entorno laboral”, Unidad N°04.
Disponible en:
https://cursoco.weebly.com/uploads/3/9/6/9/3969131/casos_de_motivacion.pdf
- ⇒ **Agut Nieto S.; Carrero Planes V.**, (2007), “Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano”, Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Madrid, España.
Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317597003.pdf>

- ⇒ **Boada J.; Vallejo R.; Tomás E.**, (2004), “El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral”, *Psicotherma*, Universitat Rovira i Virgili.
<http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/26742/1/Psicothema.2004.16.1.125-31.pdf>
- ⇒ **López Mas, J.**, (2005), “MOTIVACIÓN LABORAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG” En “Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas”, Lima, Perú, UNMSM.
 Disponible en: <http://files.prad-uniminuto.webnode.es/2000000167f38580335/Teoria%20de%20motivaci%C3%B3n.pdf>
- ⇒ **Diego, G.** (25 de diciembre de 2019). Rock Content.
 Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/turnover/>.
- ⇒ **Hernández Chávez, Y.; Hernández Chávez, G. y Mendieta Ramírez, A.** (2013) Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*. Vol. 18. N.º Especial Diciembre. Págs. 837-863.
- ⇒ **Huilcapi-Masacon, M.R., Castro-López, G.A. y Jácome-Lara, G.A.** (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3 (2): pp. 311 - 333.
- ⇒ **Rivas, M.E. y López, M.** (2012). *Psicología Social y de las Organizaciones*. Manual CEDE de Preparación PIR, 11. CEDE: Madrid.
- ⇒ **Rodríguez Puerta, A.** (15 de marzo de 2019). Liferder.
 Disponible en: <https://www.liferder.com/motivacion-laboral/>
- ⇒ **PricewaterhouseCoopers.** (2011) . *Millennials at work: Reshaping the workplace*.
 Disponible en: <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>

- ⇒ **Aróstegui, Fernando** (2016). Diario Digital La Nación. “Nómades laborales: cambiar de trabajo, el hábito Millennial”.
- Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1930341-nomades-laborales-cambiar-de-trabajo-el-habito-de-los-millennials>.
- ⇒ **Gutiérrez-Rubí, A.** (2016). Millennials en Latinoamérica (Primera Edición.). Madrid, España. Fundación Telefónica.
- ⇒ **CERVECERÍA Y MALTERÍA QUILMES.** Quilmes. (sitio web oficial).
<http://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/>

ANEXO.

ENTREVISTA - MILLENNIALS, MOTIVACIÓN LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL

Nombre y Apellido: Reservado.

Cargo: HRBP RR. HH Área Sur.

Edad: 30 años.

1. ¿Qué opina del índice de turnover de la empresa?

Justamente estamos en una época donde revisamos estos resultados, junto con el índice de engagement de la empresa. Aun no tenemos el resultado final pero claramente podemos deducir que nuestro índice de lo que refiere a 2020, es un número alto en cuanto a baja de personal de la empresa, sin contar las rotaciones internas dentro de la empresa. Es un tema al que le damos y tenemos que seguir dándole la prioridad que merece.

2. ¿Es revisado y publicado este índice normalmente?

Si, el índice de turnover es revisado semestralmente y publicado anualmente cuando se realiza toda la revisión del proceso de People anual. Se cascadean los resultados en cada área para que los lideres correspondientes realicen los planes de acción convenientes en cada caso.

3. ¿A qué atribuye el alto grado de rotación/promoción del personal?

El alto grado de rotación interna del personal creo que se debe principalmente a la cantidad de puestos que posee la empresa y sus conexiones con otras empresas del grupo en diferentes partes del país y fuera de él. Por otra parte, en gran medida se debe a la salida de talentos que encuentran otros desafíos, proyectos propios en su mayoría, fuera de la empresa y esto genere un circuito de ocupar posiciones.

4. ¿Cree que hay un rango de edad más propenso a generar esta situación? ¿Por qué?

Por las estadísticas y el índice que medimos, vemos que normalmente la salida de nuestros colaboradores está en un rango de edad menor a los 30 años. Quizás porque sea más fácil su posterior reinscripción en el mercado como así también el no miedo al riesgo y la incertidumbre muy propia nuestra.

5. ¿Qué medidas se toman para retener talentos?

Normalmente capacitamos constantemente a nuestros colaboradores, tanto en su campo de actuación como en el de otras áreas para que el ecosistema de la empresa esté equilibrado y preparado para estos cambios que se dan normalmente. Proponemos becas y descuentos para seguir estudiando, además de buenos planes compensatorios.

6. ¿Cuáles son los beneficios que más le atraen de esta compañía?

Los beneficios que más atraen de esta compañía son la red de beneficios con los que se cuentan en materia de consumo gratis de productos, descuentos en bares de la compañía y compras e-commerce del merchandising oficial.

7. ¿Qué beneficios sumaría que hoy no están presentes?

Mejoraría la plataforma de beneficios corporativos que actualmente es administrada por una empresa tercerizada y quizás los beneficios que aparecen allí no se encuentran actualizados o no aplican a los empleados en otras zonas que no sea CABA.

8. ¿Qué importancia le da a la motivación laboral?

Motivar a nuestros recursos es una pata fundamental para poder retener al talento, para eso tenemos claros planes de desarrollo, de comunicación de beneficios, de feedback constante y planes compensatorios.

9. ¿Son capacitados en técnicas y herramientas de motivación laboral?

Si, se realizan capacitaciones en los mandos gerenciales o con personal a cargo en cuestiones de liderazgo, comunicación y motivación laboral de manera anual, tanto presencial como virtualmente.

10. ¿Qué prácticas se han adoptado para motivar y retener al personal?

Se han establecido vía calendario diferentes puntos de reunión entre colaborador-jefe inmediato para chequear planes de desarrollo, expectativas de carrera, disponibilidad de movilidad, entre otras cuestiones para dejar claro el posible futuro paso de cada empleado. A su vez, establecimos 2 o 3 actividades de engagement laboral juntando a nuestro personal para compartir momentos realizando alguna actividad recreativa (ejemplo: Día de la Familia, Día de Kartings, Partidos de Futbol, etc.)

11. ¿Qué otra práctica sumaría?

No sé si sumaría otras prácticas, tenemos procesos globales certificados y revisados en headquarters, quizás fortalecería las actuales mejorando su duración y periodicidad durante el año.

Nombre y Apellido: Reservado.

Cargo: Supervisor de Ventas

Edad: 27 años.

1. ¿Hace cuánto forma parte de la Compañía?

Trabajo en Quilmes hace tres años. Arranqué como analista de ventas y hace un año que estoy en la posición de Supervisor de ventas.

2. ¿Está conforme con el puesto que ocupa actualmente?

Si, creo que es el paso natural que le sigue al puesto de analista de ventas. Siento que este puesto me va a dar herramientas y conocimiento de mercado para próximos pasos o experiencias.

3. ¿A qué puesto aspira en el corto plazo y en cuánto tiempo debería ser ese movimiento?

Me gustaría pasar a ser Ejecutivo de Ventas del canal de Distribuidores. Entendiendo los tiempos de esta compañía, estimaría ese cambio para el próximo año.

4. ¿Está abierto a recibir propuestas similares de otras empresas?

Si, claro. De hecho, dedico algún pequeño tiempo a buscar propuestas publicadas para ver si alguna es de mi interés y aplicar a ella. Nunca descarto nada.

5. Si recibe una propuesta similar a lo que se encuentra realizando ahora, ¿cambiaría de empresa?

Si los beneficios son mejores o el objetivo de la empresa son de mayor agrado para mí, cambiaría de trabajo sin ningún problema. No solo refiero a la cuestión económica, si no el impacto que puede tener la empresa en la sociedad y lo que realiza.

6. ¿Considera que, en esta empresa, la gente rota rápidamente, tanto interna como externamente?

Creo que sí, la gente está en constante cambio en esta empresa. Muchos rotan en posiciones internas y otros deciden directamente irse por otras propuestas, o experiencias. Creo incluso, que a veces los cambios se dan muy rápido.

7. ¿Por qué cree eso?

Porque muchas veces es tan alta la presión de rotar o generar movimientos que muchas personas lo hacen antes de estar preparados para un nuevo puesto. También genera altas expectativas y ansiedad de estar en ese constante cambio y cambiando de puestos todo el tiempo

8. ¿Cree que la gente de su rango de edad es más propensa a abandonar la empresa?

Si, porque tienen mas posibilidades de cambiar de empresas y el riesgo es más chico que una persona con mayor antigüedad. Buscan mas experiencias que otra cosa, entonces no existe el miedo de ir "saltando" de una empresa a otra.

9. ¿Cuál o cuáles serían herramientas para poder retener a estas personas?

Deberían comunicar más los beneficios que posee la empresa que muchas veces no se conocen por todos o se pierden en la vorágine del día a día.

Nombre y Apellido: Reservado.

Cargo: Analista de Ventas

Edad: 29 años.

1. ¿Hace cuánto forma parte de la Compañía?

Entré a la compañía el año pasado, ya en el puesto en el que estoy ahora.

2. ¿Está conforme con el puesto que ocupa actualmente?

Es el primero en el que estoy dentro de la compañía, pero es interesante la cantidad de conocimiento que se adquiere acá que te suma profesionalmente.

3. ¿A qué puesto aspira en el corto plazo y en cuánto tiempo debería ser ese movimiento?

Para el próximo puesto, estaría bueno que sea el de Supervisor de Ventas o de Marketing. La verdad, no estimo ningún tiempo porque al ser nuevo en la empresa todavía, no tengo ningún apuro en saltar a otro puesto.

4. ¿Está abierto a recibir propuestas similares de otras empresas?

Siempre. Es parte de estar conectado con el mundo laboral. Me interesa estar informado al respecto y escuchar otras ofertas.

5. Si recibe una propuesta similar a lo que se encuentra realizando ahora, ¿cambiaría de empresa?

Si, ¿por qué no? No me siento atado a estar en ningún lugar puntual. Si la propuesta es superadora desde diferentes aspectos, tranquilamente la aceptaría.

6. ¿Considera que, en esta empresa, la gente rota rápidamente, tanto interna como externamente?

Fue una de las cosas que más me sorprendieron desde que ingresé. En muy poco tiempo vi mucha gente que se fue de la empresa y otros que saltaron a otros puestos.

7. ¿Por qué cree eso?

Me parece que es parte de la cultura de la empresa que se dé de esa manera. Supongo que el índice de rotación es mucho mayor acá. Debe ser una norma tácita la de ir rotando en tan

poco tiempo y quizás eso también es lo que provoca que muchas personas se vayan rápidamente de acá.

8. ¿Cree que la gente de su rango de edad es más propensa a abandonar la empresa?

Si, aunque también lo hace gente mayor. Pero puede ser que el mayor porcentaje se forme por gente joven.

9. ¿Cuál o cuáles serían herramientas para poder retener a estas personas?

Creo que estaría bueno que haya ventajas en beneficios y que sean distintivos y superadores con respecto a la de otras empresas similares. Me parece también importante ver como la empresa participa socialmente de su comunidad y que eso se transmita y permita ser parte.