



**UNL • FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**“ATRIBUTOS VALORADOS EN EL TRABAJO DESDE LA
PERSPECTIVA DE DISTINTAS GENERACIONES Y SU
IMPACTO EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. EL CASO DE LA
ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS”.**

Maestrando: CPN Barion, Agustina Soledad

Directora de Tesis: Magister Zandomeni, Norma

Cohorte: 2018 – 2019

Índice

Introducción	3
Capítulo 1. Marco referencial.....	6
1.1. Acerca de las generaciones	6
1.1.1. Caracterización de las generaciones.....	7
1.1.2. Percepción entre las distintas generaciones	16
1.2. Impacto en la gestión de recursos humanos	18
1.3. Gestión de la diversidad generacional.....	22
Capítulo 2. Administración Federal de Ingresos Públicos: presentación del Organismo y sus políticas de recursos humanos	31
2.1. Breve reseña del Organismo	31
2.2. Funciones y facultades de la AFIP	33
2.3. Misión, visión y valores del Organismo.....	35
2.4. Estructura y composición del Organismo	36
2.5. Estructura y composición de la Dirección Regional Santa Fe	39
2.6. Estructura del área de Recursos Humanos	40
2.7. Políticas de recursos humanos vigentes actualmente en el Organismo	42
Capítulo 3. Consideraciones metodológicas	46
3.1. Enfoque de la investigación	46
3.2. Categorías de análisis	47
3.3. Técnicas de investigación.....	48
3.4. Selección de la muestra	49
3.5. Instrumentos de relevamiento	50
3.6. Técnicas de procesamiento de los datos obtenidos	54
Capítulo 4. Resultados del relevamiento.....	56
4.1. Resultados obtenidos de las encuestas realizadas	56
4.1.1. Caracterización de la muestra	56
Caracterización por edad.....	56
Caracterización por sexo	56
Caracterización por nivel de estudios alcanzados	56
Caracterización por antigüedad dentro del Organismo	56
4.1.2. Factores que constituyen un “buen trabajo”	57
Resultados obtenidos a nivel global	57

Generación Baby Boom	58
Generación “X”	59
Generación millennial	59
4.1.3. Factor elegido como el más importante en lo que constituye un “buen trabajo”	60
Resultados obtenidos a nivel global	60
Generación baby boom.....	61
Generación “X”	62
Generación millennial	63
4.1.4. Factor que se esperaba encontrar en un “buen trabajo” además de los propuestos	64
Resultados obtenidos a nivel global	64
Resultados obtenidos por las generaciones	65
4.1.5. Factores que actualmente más los motivan en el trabajo	65
Generación baby boom.....	66
Generación “X”	67
Generación millennial	68
4.2. Resultados obtenidos de las entrevistas realizadas	69
4.2.1. Composición de la planta de personal.....	69
4.2.2. Acerca de la diversidad generacional.....	69
4.2.3. Políticas de Recursos Humanos	70
Capítulo 5. Discusión de resultados	72
Conclusiones	81
Bibliografía.....	85
Anexo I: Organigrama AFIP	91
Anexo II: Organigrama DRSF	94
Anexo III: Entrevistas realizadas a agentes clave de las áreas de recursos humanos del Organismo	98
Anexo IV: Categorías de respuesta sobre otro factor que esperarían encontrar en un “buen trabajo	100

Introducción

La convivencia de diversas generaciones en las organizaciones ha generado impactos no sólo en relación a la forma de realizar las tareas, sino también en torno a los nuevos requerimientos exigidos a las áreas de recursos humanos, a fin de que respondan a las demandas de cada una de ellas.

Numerosas investigaciones revelan que la presencia de distintas generaciones conviviendo actualmente dentro de las organizaciones es cada vez más marcada, lo que plantea un importante desafío para la gestión de recursos humanos, atento a las características distintivas de cada generación en general y, en particular, en lo que refiere a las diferencias en sus convicciones y expectativas respecto al trabajo.

A partir de ello, se reconoce la necesidad de identificar las preferencias de las nuevas generaciones frente al trabajo, buscando que las políticas y prácticas de recursos humanos puedan atender a estas nuevas demandas.

La causa que impulsó el desarrollo del presente trabajo es que la administración pública no es ajena a esta situación por lo que, gestionar adecuadamente la diversidad generacional, emerge en la actualidad como un verdadero imperativo para mejorar los resultados y la eficiencia del Sector Público.

En el presente trabajo se aborda esta problemática focalizando el estudio en una repartición en particular como lo es la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), partiendo de la hipótesis de que existe un bajo grado de desarrollo de estrategias y prácticas de recursos humanos orientadas a la gestión de la diversidad generacional, la cual exige atender las diferentes expectativas propias de cada uno de los distintos grupos etarios que conviven en ella.

El propósito que orienta el estudio es el de analizar de qué manera las estrategias de recursos humanos logran compatibilizar y atender a las distintas perspectivas sobre las preferencias laborales de cada una de las generaciones que hoy en día conviven en la Administración Federal de Ingresos Públicos y, en su caso, elaborar propuestas que puedan contribuir a mejorar la gestión de la diversidad generacional.

En este marco, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Identificar similitudes y diferencias en los atributos valorados en el trabajo por los agentes pertenecientes a distintas generaciones dentro de la Dirección Regional Santa Fe, y el grado satisfacción en relación a los mismos.

- Analizar de qué manera esa valoración puede afectar las políticas y prácticas de recursos humanos y si desde la organización se está trabajando sobre este tema.

- Elaborar propuestas que se valúen superadoras en referencia a la adecuación entre los atributos valorados por las distintas generaciones y las políticas aplicadas por las áreas de recursos humanos que ofrece la institución.

Desde el punto de vista metodológico se trabajó en una primera instancia en la profundización de planteamientos teóricos y de abordajes empíricos sobre el tema. A posteriori, mediante el relevamiento de información secundaria, se procedió a efectuar una descripción de la organización en estudio, focalizando de manera especial en sus políticas y prácticas de gestión de recursos humanos en un entorno de diversidad generacional.

En lo que refiere a la búsqueda de información primaria, se realizaron encuestas a una muestra de empleados de las distintas generaciones que coexisten actualmente en la Dirección Regional Santa Fe (DRSF) de la Administración Federal de Ingresos Públicos a fin de obtener un patrón asociado a cada una de las generaciones en cuanto a los valores que consideran más importantes en el trabajo. Asimismo se realizaron entrevistas a las áreas de recursos humanos, a fin de detectar las prácticas que actualmente se desarrollan dentro del Organismo y analizar el grado de vinculación con las preferencias y expectativas de las distintas generaciones.

El trabajo realizado se presenta estructurado en cinco capítulos.

En el primero se hace referencia al marco referencial. En el mismo, se define a las generaciones, identificando las principales características de cada una de ellas. Asimismo, se hace mención al impacto que tiene la presencia de estos diversos grupos etarios sobre la gestión de los recursos humanos y a diversas elecciones estratégicas que pueden contribuir a la administración de la diversidad generacional.

En el segundo capítulo se presenta a la organización bajo estudio, haciendo mención a su historia, estructura y composición, funciones y facultades, misión, visión y valores. Además, se analiza la composición de la DRSF, sobre la que desarrolla la investigación, la estructura del área de recursos humanos y políticas vigentes en el Organismo.

En el tercer capítulo se analiza la metodología aplicada para responder a los objetivos e hipótesis planteados en el presente trabajo. Se hace referencia al enfoque de la investigación, las categorías de análisis utilizadas, la selección de la muestra y las técnicas de relevamiento y procesamiento de los datos.

En el cuarto capítulo se exponen los resultados obtenidos del procesamiento de las encuestas y entrevistas.

En el quinto capítulo se hace referencia a la discusión de los resultados, en el que se ponen en diálogo la información proveniente de distintas fuentes, como el análisis documental en lo que refiere a sustentos teóricos e investigaciones sobre el tema, y los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas, enriqueciéndolos a partir de su análisis desde distintas perspectivas.

Por último, se presentan las conclusiones, en las que se referencian los principales hallazgos que permitirán validar o refutar la hipótesis y responder a los objetivos propuestos.

Capítulo 1. Marco referencial

Para abordar la problemática de la diversidad generacional en las organizaciones se efectuó una intensa búsqueda, análisis y sistematización bibliográfica, a efectos de profundizar en el estado del arte, fruto de lo cual se exponen en este capítulo los principales conceptos teóricos y antecedentes empíricos en la temática que dan sustento al presente trabajo.

De esta forma, se hace referencia, en primer lugar, a la conceptualización de las generaciones, ubicando las mismas temporalmente y detallando las características principales de cada una de ellas; y a cuál es la percepción que posee cada una de las generaciones en relación a las restantes.

A continuación se reseña una serie de antecedentes empíricos de carácter nacional e internacional, que fueron seleccionados como los más relevantes al momento de caracterizar a las distintas generaciones en relación a sus preferencias y expectativas frente al trabajo.

Por último, reconociendo los desafíos organizacionales que suscita la convivencia de distintos grupos etarios, se reseñan los principales aspectos que entran en juego en la gestión de la diversidad generacional, identificando las diversas opciones estratégicas asociadas a la gestión de los recursos humanos de que disponen las organizaciones en vista a atender las variadas expectativas de las distintas generaciones.

1.1. Acerca de las generaciones

Una generación histórica es un agrupamiento humano caracterizado por compartir un marco socio – histórico en común, que determina ciertas pautas de comportamiento, valores, creencias y actitudes, que se reflejan dentro de las estructuras de las organizaciones (Maioli, 2018).

Su impacto no sólo se verá reflejado en la edad sino también en la forma de comunicación, los valores, las metodologías empleadas para el desarrollo de las tareas, las necesidades y beneficios de los trabajadores, entre otras (Méndez Briceño, 2019).

Se han realizado numerosas investigaciones acerca de las características distintivas de las diversas generaciones que conviven en una organización, como así también respecto a la búsqueda de compatibilización de las políticas organizacionales con las demandas generadas por las nuevas generaciones, especialmente los millennials, que conforman hoy una gran parte de la fuerza laboral.

Dichas investigaciones refieren mayoritariamente a estudios desarrollados en el sector privado, resultando escasos los antecedentes localizados en relación al sector público, pudiendo asumirse, a priori, que esta situación obedece a que la gestión de la diversidad generacional es una problemática relativamente reciente, atento a que ha cobrado fuerza frente a la creciente incorporación de los millennials al ámbito laboral.

En la actualidad, la mayoría de las organizaciones mantiene una composición dentro de la cual conviven varias de las siguientes generaciones: la tradicional, la del “baby boom”, la generación “X”, la generación “Y” o generación milenarista y la generación “Z”. La convivencia de generaciones que se encuentran abandonando las organizaciones con aquellas que recién se están iniciando en el mundo laboral genera conflictos, si no es manejada adecuadamente (Rodríguez Segura y Peláez García, 2010).

Si bien no existe un acuerdo generalizado en cuanto a los años abarcativos de cada generación, los mismos oscilan entre los siguientes años: la generación tradicional incluye a los nacidos antes del año 1945, la generación “Baby Boom” a los nacidos entre 1945 y 1964, la generación “X” a los nacidos entre 1965 y 1980, y la generación “Y” o “Millennial” a los nacidos entre los años 1981 y 2000 (Eisner, 2005 en Irizarry Hernández, 2009). Por último, la generación “Z” incluye a los nacidos a partir del año 2001, aunque aún están empezando a ser estudiadas sus características dentro del entorno laboral, ya que recién estarían insertándose en el mismo (Reeves, 2007 en Rodríguez Segura y Peláez García, 2010).

1.1.1. Caracterización de las generaciones

La **generación tradicional** se caracteriza por ser conformista; sus integrantes son leales, obedientes y comprometidos (Peirano, 2010 en Campos Cartín, Jaramillo Ramírez y Pineda Orjuela, 2014). Son prácticos, dedicados, entienden al liderazgo como una consecuencia de la existencia de jerarquías, son muy trabajadores e incondicionales al mando, y la recompensa que buscan obtener por su trabajo no va más allá del salario percibido (Rodríguez Segura y Peláez García, 2010). Debido a que sus integrantes crecieron en un contexto histórico marcado por situaciones como la primera y segunda guerra mundial, la crisis del '30, guerras civiles, entre otras, se trata de una generación que valora lo estable, la seguridad, y presenta una gran adversidad al cambio (Molinari, 2019).

Esta generación se caracteriza por el anhelo de puestos ejecutivos y de alto mando de las organizaciones, por la preferencia del trabajo individual al trabajo en grupo y por el establecimiento de relaciones a partir de la comunicación formal (De Bock, 2017).

Para ellos es fundamental el ahorro y el cuidado del trabajo por temor a perderlo. Incluso se los conoce como la “generación silenciosa” ya que no dirán lo que piensan por miedo a perder sus trabajos. Conciben al trabajo como un sacrificio y agradecen a las instituciones que les dieron empleo, sienten gran respeto y total confianza en ellas. Ahorran para la educación de sus hijos porque para ellos la seguridad se encuentra ligada a la educación, que les garantizará su futuro (Molinari, 2019).

Los integrantes de la **generación “baby boom”**, así denominados por haber nacido durante una época de fuerte crecimiento en la tasa de natalidad, se caracterizan por ser grandes trabajadores, casi adictos a su empleo, lo que muchas veces ha podido generarles conflictos a nivel personal y familiar. Se trata de individuos desafiantes a la jerarquía, trabajadores, competitivos, aceptan las estructuras de liderazgo por consenso, y esperan recibir gratificaciones por el trabajo realizado (Rodríguez Segura y Peláez García, 2010). Son individualistas, persiguen el poder y el logro del éxito (Peirano, 2010 en Campos Cartín et al, 2014).

Además, son independientes y apuntan al crecimiento profesional dentro de la organización en la que trabajan. Demuestran un alto compromiso con el trabajo y los motiva llegar a tener una buena posición económica. Fomentan las relaciones laborales basadas en la confianza (De Bock, 2017). Esta generación ingresa a las organizaciones desplazando a la anterior (generación tradicional), presentándose así la primera vez que gente joven lidera a gente mayor (Molinari, 2019).

Los “baby boomers” se identifican con referentes como John Lennon, Martin Luther King, Che Guevara o Mandela, que los impulsan a encontrar sentido a la libertad y la participación. Una de sus características propias es el idealismo; quieren cambiar, impactar, perciben al trabajo como una misión, lo que genera conflictos con las nuevas generaciones, que no lo perciben así (Molinari, 2019).

Por otro lado, los miembros de esta generación suelen sentirse amenazados por los más jóvenes, que se presentan ante las organizaciones con una perspectiva más clara sobre el futuro. Además, si bien saben que han aportado mucho a las organizaciones, son conscientes de que aún permanecen en ellas como consecuencia de su pasado laboral, generándoles así sentimientos como ansiedad, frustración, comodidad o tristeza (Labrador Fernández, Sobrino de Toro, Mattio Lastra, Alcázar García y Cascante Pérez, 2016).

En un estudio realizado por el observatorio “Generación y Talento”, junto con la Universidad Pontificia de Comillas ICAI – ICADE, esta generación manifestó que siente

miedo a la pérdida del empleo (imaginando al hecho de tener que vivir esa situación como una pesadilla), quiere respeto y reconocimiento, siente que por lo general sus integrantes no son tenidos en cuenta para los programas de capacitación y formación, le teme al cambio ya que éste puede ocasionar diversas reacciones, y siente orgullo por su trayectoria profesional, aún cuando ello hubiese significado renunciar a cuestiones personales o familiares (Labrador Fernández et al., 2016).

Además, reconoce que a pesar de que su experiencia debería darles una visión más certera, muchas veces su opinión resulta errada, ya que no va encaminada con los acelerados cambios que se están presentando en la actualidad (Labrador Fernández et al., 2016).

Tanto los integrantes de la generación tradicional como los de la del “baby boom”, se caracterizan por encontrarse en proceso de salida de las organizaciones, aspecto fundamental a tener en cuenta ya que se trata de la salida de talento en puestos estratégicos, lo que requiere que sus conocimientos se transfieran a las generaciones que ocuparán sus lugares (Campos Cartín et al, 2014).

Los integrantes de la **generación “X”** se consideran conocedores de la tecnología; se caracterizan por un gran compromiso de crecimiento, tanto en lo personal como en relación a la organización en la que trabajan; tienen una gran confianza en sí mismos, y buscan lograr cierto equilibrio entre el trabajo y el tiempo libre (Peirano, 2010 en Campos Cartín et al, 2014). Son independientes, manifiestan desinterés a las jerarquías, son individualistas, trabajadores y desean distraerse con el trabajo (Rodríguez Segura y Peláez García, 2010).

Sus miembros son altamente competitivos, buscan desarrollarse laboralmente, por lo cual se verán muchas veces impulsados a cambiar de trabajo, son más colaborativos que los “baby boomers”, y les gusta trabajar en equipo (De Bock, 2017).

Además, admiran a aquellos líderes que aportan conocimientos y experiencia, y desean transmitir ellos sus conocimientos a los más jóvenes, sintiendo que los han podido ayudar en su trabajo (Labrador Fernández et al., 2016).

Buscan seguridad y estabilidad en el empleo, a fin de poder otorgarles mejores oportunidades a sus hijos y herramientas que les garanticen el éxito en el futuro (Labrador Fernández et al., 2016).

Esta generación se caracteriza por la búsqueda de un mundo mejor, teniendo en cuenta a los demás, sus necesidades y sus deseos. Impulsa la creación de vínculos más consolidados, apoyándose en valores como el altruismo y la generosidad (Labrador Fernández et al., 2016).

Sus individuos han debido adaptarse a las nuevas exigencias, caracterizadas por el impacto de los avances tecnológicos principalmente en la forma de trabajo. Es por ello que se los conoce como “emigrantes informáticos”, ya que por lo general se encuentran frente a una situación en la que no se identifican como parte del juego, y han debido adaptarse al cambio, enfrentándose a la globalización y a sus miedos ante un mundo tecnológico. Esto los ha llevado a sentirse frustrados, ansiosos y presionados, lo que sumado a su característica de autoexigentes les ha generado la necesidad de realizar un esfuerzo extra para poder mantenerse al día en lo profesional (Labrador Fernández et al., 2016).

Se trata de una generación que se encuentra atrapada entre su responsabilidad laboral y su responsabilidad en el ámbito familiar, y se consuela pensando en que el tiempo que les dedica a sus hijos es muy valioso, pero al recordar la experiencia con sus padres duda de que realmente ese tiempo sea el suficiente. Es una generación que se olvidó del “yo” (Labrador Fernández et al., 2016).

Por otro lado, es considerada una generación de transición, y como tal la más sufrida dentro de las organizaciones. Sus integrantes quisieran trabajar como los millennials pero se encuentran inmersos dentro del modelo de dirección – control. Es por ello que deberían ser los principales alentadores del cambio en las formas de trabajo (Molinari, 2019).

Los integrantes de la generación “X” terminan con el idealismo, pasando al escepticismo. Ponen las cosas en cuestionamiento, y esto impacta en el trabajo debido a la falta de creencia en las instituciones públicas o políticas. Se orientan al logro de resultados, a la realización de tareas concretas, y comprenden la importancia de la educación constante (Molinari, 2019).

Se trata de una generación que tiene como eje la familia y el proyecto de familia, que estará constituida por el trabajo de ambos padres (Molinari, 2019). Durante los años que abarca esta generación, la mujer ha tenido cambios en su rol dentro de la familia, incorporándose al mundo del trabajo (Labrador Fernández et al., 2016).

La **generación “Y”** también es denominada **generación “millennial”**, a partir del libro “Millennials Rising”, de William Strauss y Neil Howe, publicado en el año 2000 (Traverso, 2017).

Se trata de una generación que busca el balance entre su vida laboral y personal. Sus integrantes prefieren buscar algo más allá de una carrera que consuma toda su vida. No suelen conformarse con que las cosas sean de una determinada manera, sino que buscan un justificativo o una lógica detrás de cada situación que se les plantea, y proponen métodos

nuevos para el desarrollo de las tareas (Irizarry Hernández, 2009). Su motivación radica en la existencia de entornos creativos, donde se valoren sus pensamientos independientes, donde el trabajo sea variado y sus objetivos se puedan interpretar con facilidad. Demandan un jefe justo y comprometido, que pueda explicarles las decisiones tomadas. Muestran respeto al líder, no al jefe (Chirinos, 2009). Asimismo, esperan feed-back por las tareas realizadas, y demandan mayor autonomía para el desarrollo de las tareas, que se confié más en ellos (Labrador Fernández et al., 2016).

Sin embargo, suelen rechazar responsabilidades, y su miedo a asumir compromisos puede generarles muchas veces la obligación de renunciar a cosas que valoran (Labrador Fernández et al., 2016).

Desean un trabajo que les apasione y buscan un buen clima laboral, bajo el argumento de que si van a pasar gran parte de su tiempo allí, no concebirían hacerlo en ambientes donde no sean felices y no puedan pasarlo bien (Labrador Fernández et al., 2016). Buscan su autorrealización, por lo que la elección de su empleador dependerá de las oportunidades de crecimiento que éste le ofrezca (Méndez Briceño, 2019).

Se trata de la generación más capacitada, al ser la de mayor porcentaje de graduados universitarios y de otros estudios como posgrados, idiomas, informática. Asimismo, son aficionados a la capacitación continua, convencidos de que el desarrollo de habilidades y competencias constituye gran parte de su futura carrera (Traverso, 2017).

De todas formas, existe una contradicción entre la formación de los millennials y el aprovechamiento de sus capacidades por los empleadores, ya que sólo el 28% de los millennials considera que sus empleadores aprovechan al 100% sus habilidades (Encuesta Deloitte, 2015 en Traverso, 2017).

Algo a destacar respecto a la generación “Y” es que se trata de una generación para la cual la seguridad en el empleo es fundamental, pero la definen de una manera diferente. En vez de buscar un trabajo que dure toda la vida, buscan la seguridad a partir del continuo desarrollo de competencias, a fin de que siga existiendo trabajo para ellos. Cada puesto de trabajo es un escalón para automejorar, no es un destino final (Manpower Group, 2016).

De esta forma, “... los Millennials han redefinido la seguridad laboral como algo a lo largo de su carrera. Lo importante es el viaje, no el trabajo” (Manpower Group, 2016, pág. 10).

Por otro lado, a pesar de que los integrantes de la generación “Y” prefieran el trabajo de tiempo completo, también buscan otras formas no tradicionales, como el trabajo

independiente o freelancing, la realización de múltiples empleos, el autoempleo o el trabajo gig¹ (Manpower Group, 2016).

Asimismo, los millennials cambian de trabajo frecuentemente, lo que se conoce como “job hopping” (rotación laboral), algo que fue normalizándose a lo largo del transcurso del tiempo y que al día de hoy los millennials adoptan como una estrategia para desarrollar nuevas habilidades (Gutiérrez Rubí, 2016).

Si se los compara con los baby boomers o los miembros de la generación “X”, los millennials son dos veces más propensos que ellos a dejar sus trabajos pasados dos años desde su inicio, y 1,5 veces cuando ya han transcurrido 5 años con el mismo empleo (Nielsen, 2015 en Traverso, 2017).

Por otro lado, debido a que los millennials saben que trabajarán durante más tiempo y con mayor esfuerzo que las generaciones anteriores, anticipan que en diversos momentos de su carrera profesional harán pausas con la finalidad de dedicarse a sí mismos, ya sea para dedicar tiempo al nacimiento de sus hijos, dedicarse a algún hobby, hacer trabajos de caridad, viajar, estudiar, entre otras (Manpower Group, 2016).

Si bien suele caracterizarse a los millennials como narcisistas, a pesar de tratarse de una generación muy tecnológica, también se interesan por causar un impacto positivo en la sociedad, por ayudar a sus familias y a personas mayores, por lograr la libertad de expresión, entre otras (Gutiérrez Rubí, 2016).

De acuerdo a Molinari (2019), los millennials constituyen la manifestación de tendencias macro de cambios, son los abanderados de las mismas. Con ellos inician 40 años de gestión del modelo millennials, por lo que no vale la pena resistir, sino que se debe entender qué significa esto en la forma de hacer las cosas, que es lo que va a cambiar.

La generación “Y” tiene cuatro características que incorpora al mundo del trabajo. En primer lugar, son nativos tecnológicos, lo que significa que sus cerebros operan de una forma diferente, ya que comenzaron a utilizar la tecnología muy temprano, lo que les produce otras habilidades, otra forma de relacionarse con el entorno. Al pensar en soluciones, la tecnología forma parte de ellas, y de ahí su gestión transformadora de la forma de trabajo (Molinari, 2019).

¹ Por trabajo gig se entiende aquel que incluye el “crowdwork” (trabajo colaborativo online) y el trabajo por demanda mediante aplicaciones móviles (Aloisi, 2016; Cardon y Casilli, 2015; Kessler, 2015; Smith y Leberstein, 2015, Sundarajan, 2016, en De Stefano, 2016). El crowdwork se lleva adelante mediante plataformas online, y reúne a individuos y organizaciones de todo el mundo a partir de la realización de tareas muy diversas, generalmente “microtareas”. El trabajo vía apps abarca tareas como transporte, limpieza, trabajos administrativos, siempre mediante el empleo de apps gestionadas por organizaciones que se encargan de garantizar estándares mínimos de calidad en la prestación del servicio (De Stefano, 2016).

En segundo lugar, se caracterizan por el optimismo. Frente al escepticismo de la generación “X” se presenta aquí el optimismo; son realistas, pragmáticos, concretos (Molinari, 2019).

En tercer lugar, se trata de una generación que se mueve en grupo. Creen en el aporte de varias partes, en que el trabajar con distintas generaciones ofrece distintas capacidades que pueden complementarse, valoran lo distinto. Generan una mayor adhesión al grupo de trabajo de la oficina que a la organización. Valoran las relaciones y generan redes de contactos que les otorgan contención (Molinari, 2019).

Por último, los millennials se caracterizan por tener un propósito, un para qué. Se preguntan cuáles son sus aportes desde sus lugares de trabajo, cuáles son sus roles, no se identifican sin algo que le dé sentido a las tareas que realizan (Molinari, 2019).

Estas características se ven reflejadas en la encuesta “Carrera de los sueños”, realizada por el grupo Compañía de Talentos en distintos países de Latinoamérica, que se encarga de llevar adelante encuestas destinadas a entender cómo se proyecta el empleo en un futuro. Esta consultora se dedica a la investigación y desarrollo de contenidos y soluciones innovadoras tendientes a educar personas para que puedan realizarse profesionalmente y para que puedan potenciar sus talentos, y a otorgar información a las organizaciones para que tengan en cuenta cuáles son las características y expectativas de aquellas personas que desean insertarse en el mundo laboral al momento de diseñar sus políticas de recursos humanos (Navarro Pizzurno y Sabetta, 2017).

De acuerdo a la encuesta realizada durante el año 2017 (décima edición en Argentina), el 65% de los jóvenes de Argentina haría algo diferente si no necesitara del dinero. Por otro lado, más del 90% percibe alguna incomodidad con el mercado de trabajo, y de él un 14% lo vincula a la existencia de políticas desactualizadas, no concordantes con el presente digital (Navarro Pizzurno y Sabetta, 2017).

En relación a la satisfacción en el trabajo actual, el 44% manifiesta que se encuentra conforme con el mismo.

Por último, de acuerdo a los resultados de la encuesta, entre los motivos de elección de un trabajo se encuentran el desarrollo profesional en primer lugar, seguido por la idea de hacer lo que a uno le gusta, la idea de vivir experiencias internacionales, la presentación de desafíos constantes y por último la remuneración y los beneficios (Navarro Pizzurno y Sabetta, 2017).

La **generación “Z”** se encuentra constituida por personas que han nacido dentro de un contexto de globalización, por lo cual es la única que puede considerarse “global”. Estos individuos se caracterizan por un gran uso de las redes sociales, pueden realizar varias tareas al mismo tiempo, generalmente con el mismo grado de dedicación y atención, son creativos, innovadores, y rechazan las formas tradicionales de trabajo. No suelen reconocer las estructuras de autoridad y no se sienten cómodos frente a situaciones de subordinación. Son seguros de sí mismos, abiertos a la diversidad y adaptables. Se sienten cómodos con el cambio, y no desean permanecer en la misma posición durante mucho tiempo, sino que buscan crecer rápidamente (Maioli, 2018).

Al tratarse de una generación que nació con la tecnología, son considerados mucho más hábiles que los millennials y los demás predecesores respecto al uso de la misma. Viven conectados y en tiempo real, lo que los convierte en personas ansiosas e impacientes; necesitan estar en todos lados, enterarse de todo, viven en una situación de omnipresencia digital. Son sociables pero sólo a través de las redes. Eligen con quienes van a socializar en base a sus afinidades, independientemente de la edad o la proximidad física. Resumidamente, comparten los mismos rasgos que los millennials, aunque más acentuados (Gutiérrez Rubí, 2016).

Por otro lado, son conscientes de que los negocios en los que se encuentran trabajando habrán desaparecido o evolucionado dentro de unos años, ante lo cual no se sienten amenazados ya que saben reaccionar frente al cambio, aunque sí sienten que se ven superados ante la complejidad de ese entorno incierto y volátil (Labrador Fernández et al., 2016).

No esperan feed-back por las tareas que realizan, aunque sí el reconocimiento de sus supervisores (Labrador Fernández et al., 2016).

En la tabla n° 1 que se presenta a continuación, se ofrece, a modo de síntesis, información acerca de las distintas generaciones, a fin de facilitar la comparación a partir de las principales características de cada una de ellas.

Tabla n° 1: Cuadro comparativo de las distintas generaciones.

	Año de nacimiento	Características principales	Objetivos dentro de la organización	Concepción del trabajo
Tradicional	Antes de 1945 (más de 75 años)	Comprometidos, leales, obedientes, trabajadores, prefieren el trabajo individual, gran adversidad al cambio y nula vinculación con la tecnología.	Salario, anhelo de puestos ejecutivos	Sacrificio
Baby Boom	1945 – 1964 (entre 56 y 75 años)	Trabajadores, adictos al empleo, competitivos, individualistas, gran adversidad al cambio.	Gratificaciones por su trabajo, buscan el crecimiento profesional, buena posición económica y estabilidad.	Misión
Generación X	1965 – 1980 (entre 40 y 55 años)	Buscan equilibrar trabajo y tiempo libre, son individualistas, independientes, interesados en la educación constante, realizan tareas concretas, alentadores del cambio.	Compromiso de crecimiento, buscan seguridad en el empleo.	Ámbito para el desarrollo profesional
Millennial	1981 – 2000 (entre 20 y 39 años)	Altamente capacitados, buscan balance vida – trabajo, optimistas, buscan un propósito, son los abanderados del cambio. Nativos tecnológicos.	Desarrollo de competencias, sentido de las tareas que realizan, entornos creativos, feedback.	Base para desarrollarse en otras actividades
Generación Z	A partir del 2001 (19 años o menos)	Gran uso de las redes sociales, creativos, seguros de sí mismos, ansiosos, nula adversidad al cambio. Nativos tecnológicos.	No se lo ha estudiado aún	No se lo ha estudiado aún

Fuente: elaboración propia en base a la bibliografía consultada.

1.1.2. Percepción entre las distintas generaciones

En este acápite se hará referencia a cuál es la mirada que tiene cada una de las generaciones respecto a las otras, en base a la información obtenida de la investigación realizada por el observatorio “Generación y Talento”, junto con la Universidad Pontificia de Comillas ICAI – ICADE, de Labrador Fernández, J., Sobrino de Toro, I., Mattio Lastra, P., Alcázar García, A., y Cascante Pérez, E. (2016), que ya fuera citada con anterioridad.

En general, los baby boomers tienen pensamientos contradictorios acerca de los más jóvenes. Por un lado, los reconocen e incluso llegan a sentir envidia de ellos por su capacidad de ser más adaptativos ante las situaciones adversas. Pero por otro lado, reprochan sus comportamientos de “infidelidad”, de no asumir compromisos ni vínculos afectivos con las organizaciones en las que se encuentran trabajando, y de no valorar las cosas, ante la falta de conciencia de lo que cuesta llegar a obtenerlas. Los perciben como incapaces de realizar esfuerzos ya que no toleran las frustraciones ni son capaces de esperar resultados.

Los miembros de la generación “X” consideran que han sabido valorar el sacrificio de la generación anterior, sacrificándose también ellos para llegar a lograr sus objetivos. De esta forma, quieren transmitir a las siguientes generaciones que el trabajo no es algo para toda la vida, sino que deben focalizarse en su formación.

La generación “Y” es consciente de que existen “choques de perspectivas” entre las generaciones, sobre todo con las de mayor edad. Estas se dan principalmente en torno al tiempo en la realización de las tareas y cuestiones de poder. Suelen manifestar disconformidad con la lentitud e ineficiencias tanto de los protocolos como de la toma de decisiones de los niveles superiores. Sin embargo, reconocen que ellos son impacientes y que muchas veces son ellos mismos quienes generan esos “choques”.

Por otro lado, admiran a sus padres y los toman como sus principales referentes, ya que a pesar de no haber contado con tantas herramientas, han podido superar situaciones adversas que se les han presentado.

Por último, los miembros de la generación “Z” se consideran semejantes a la generación anterior, aunque perciben grandes diferencias con las generaciones “X” para atrás. Al haber sido testigos de la dificultad de conseguir empleo por sus familiares, aún cuando se habían capacitado para ello, han podido obtener una visión realista acerca del mercado laboral, entendiendo que los requisitos para acceder a un empleo son cada vez mayores.

A continuación, se detallará qué es lo que opina en particular cada una de las generaciones respecto a las restantes.

Respecto a la generación baby boom:

- Los integrantes de la generación “X” ven a los baby boomers como la generación que representa un “tapón”, que impide el crecimiento profesional de las generaciones más jóvenes, entre los que se encuentran incluidos.
- Los integrantes de la generación “Y” ven a los baby boomers como personas que sobran dentro de las organizaciones, les cuesta ver valor en ellos y piensan que les abonan más de lo que deberían en relación a lo que aportan a las organizaciones.
- Los integrantes de la generación “Z” no tienen contacto prácticamente con los baby boomers. Ven en ellos trabajadores que gozan de estabilidad y privilegios, conscientes de que son situaciones que ellos nunca van a poder alcanzar.

Respecto a la generación “X”:

- Los baby boomers sienten una gran cercanía a esta generación, entienden su forma de manejarse y sienten respeto por ellos. Además, no ven una amenaza laboral con esta generación.
- Los “millennials” consideran que los integrantes de la generación “X” son fieles a las organizaciones, algo que a ellos no los caracteriza. Sin embargo, no se ven identificados con ellos ni consideran que sean líderes presentes o capaces de manejar situaciones con claridad.
- Los miembros de la generación “Z” consideran a la generación “X” como más lentos, y detectan que se sienten amenazados por su ingreso a las organizaciones, por lo que no les brindan oportunidades.

Respecto a la generación “Y”:

- Los baby boomers ven a esta generación como inconformista, no dispuesta a hacer sacrificios (a lo que ellos están acostumbrados) y muy irrespetuosa ante la autoridad.
- Los miembros de la generación “X” no se sienten muy contentos con los miembros de esta generación, sino que consideran que se trata de sujetos que no respetan la autoridad, que son inconformistas y que no se encuentran dispuestos a realizar sacrificios. Su opinión coincide bastante con la otorgada por los baby boomers.
- Los miembros de la generación “Z” no detectan muchas diferencias con los “millennials”. Los ven como muy preparados profesionalmente, pero frustrados al no poder conseguir trabajos acordes a sus estudios.

Respecto a la generación “Z”:

- Los baby boomers no tienen una opinión consolidada sobre esta nueva generación, ya que no han tenido mucho contacto con ella. Sin embargo, los consideran más preparados que los de la generación “Y”.
- Los miembros de la generación “X” consideran a los miembros de esta generación como más respetuosos que los “millennials”, con mayor capacidad de adaptación a los cambios.
- Los “millennials” ven a los miembros de esta generación como más preparados que ellos y los consideran como los verdaderos nativos digitales.

1.2. Impacto en la gestión de recursos humanos

En base a lo desarrollado en los acápites anteriores, puede concluirse que entre las generaciones que actualmente conviven en las organizaciones, existen percepciones diferentes en torno a las jerarquías y formas de trabajo (Rodríguez Segura y Peláez García, 2010).

Las relaciones entre los integrantes de distintas generaciones pueden generar tensión por la diferencia en los valores de cada una de ellas (Brunel, 2017), por lo que resulta imprescindible que las organizaciones sean conscientes de dicha diferencia, a fin de lograr la plena integración dentro de ellas (Rodríguez Segura y Peláez García, 2010).

En este contexto, numerosas investigaciones han abordado los desafíos del cambio generacional en la gestión de los recursos humanos. Entre ellas, puede mencionarse un estudio llevado a cabo por la firma KPMG (nombre que representa las iniciales de los apellidos de sus fundadores Klynveld, Peat, Marwick y Goerdeler), vinculado a las prácticas de retención de talentos en virtud de la existencia de generaciones con distintas motivaciones. De acuerdo a este estudio, las áreas de recursos humanos deben prestar atención a los elementos que motivan a cada generación, elaborar esquemas de remuneraciones diferenciadas, y establecer nuevos programas de desarrollo profesional, todo ello basado en las demandas de cada segmento generacional. Asimismo, este estudio destaca el papel que juegan los integrantes de las áreas de recursos humanos al ser los encargados de combinar la experiencia y sabiduría de las viejas generaciones con los conocimientos tecnológicos de las más nuevas (Imperial, Mondelli y Rivera, 2016).

De acuerdo a este estudio, dichas áreas deberán compatibilizar las demandas de los empleados pertenecientes a cada una de las generaciones con las necesidades de la

organización, creando estructuras flexibles que respondan a todas ellas pero que al mismo tiempo, sigan alineadas con los objetivos de la misma (Imperial et al., 2016).

Las propuestas desarrolladas previamente fueron adoptadas por una importante empresa internacional, compuesta por diferentes generaciones. De esta forma, basándose en el conocimiento de sus integrantes, la compañía estableció esquemas de remuneraciones diferenciadas, cubriendo las expectativas de cada uno de ellos (Imperial et al., 2016).

Existe, además, un estudio realizado sobre graduados de la Universidad de San Andrés, pertenecientes a la generación millennial, en el que se trataron de identificar los atributos más valorados en el trabajo, para luego poder determinar cuáles eran los que generaban mayor influencia sobre sus decisiones laborales e impactaban en los contratos psicológicos, desarrollados en dicho trabajo de investigación (Pozzi, 2013).

Incluyó la participación de 179 graduados de la generación “Y”, a partir de los cuales se concluyó que, habiendo manifestado en general un comportamiento acorde a las características previamente estudiadas sobre esta generación, las organizaciones deberían diseñar nuevas estrategias de reclutamiento y de retención del personal, acordes a ellas (Pozzi, 2013).

Por otro lado, en Puerto Rico se realizó un trabajo sobre una muestra de 200 participantes, cuya finalidad era contrastar las características de personas pertenecientes a las generaciones baby boom y generación “X”, a fin de determinar si, en el caso de existir diferencias, las mismas influían sobre los procesos de reclutamiento, formación de equipos de trabajo y supervisión de las brechas generacionales (Díaz y Zapata, 2018).

El mismo fue realizado con hombres y mujeres que pertenecían tanto al sector público como al privado, del área salud. De este estudio se concluyó que ante la presencia de distintas generaciones siempre habrá conflictos. Sin embargo, del mismo surgió que no existen diferencias significativas para trabajar con diversas brechas etarias, necesitando indagar más acerca del impacto de las generaciones sobre los procesos de recursos humanos previamente mencionados (Díaz y Zapata, 2018).

Otro estudio realizado sobre una entidad financiera de Resistencia, Chaco, a partir del cual se pretendía detectar cuáles eran las características, intereses, expectativas y valores otorgados al trabajo de la generación “Y” y su impacto en la gestión de recursos humanos, determinó que existen cambios notorios en los intereses y valores de cada una de las generaciones, lo que conlleva al diseño de estrategias de atracción, gestión y retención

distintas a las que eran empleadas de manera exitosa con generaciones anteriores (González, 2011).

La investigación incluyó la participación de todos los empleados de la entidad financiera de hasta 30 años de edad. Se realizaron 44 encuestas en la casa central y 13 en las dos sucursales de la ciudad. En total, la entidad se compone de 813 empleados, distribuidos en la casa central y en las 24 sucursales de la entidad, localizadas en distintas localidades de la provincia (González, 2011).

De acuerdo a esta investigación, es necesario que las empresas atiendan y respondan a los reclamos de los jóvenes, los escuchen y los comprendan ya que su incorporación dentro de las organizaciones es inevitable y son ellos quienes trabajarán para asegurar su crecimiento y supervivencia (González, 2011).

Existe también un trabajo de investigación realizado sobre empresas de la ciudad de Resistencia, provincia de Chaco, cuya finalidad era analizar las percepciones de los administradores en cuanto a las características de la generación “Y” dentro de las organizaciones y el impacto de las mismas sobre las políticas desarrolladas en relación a la gestión del talento humano (Brunel, 2017).

Para llevar a cabo dicha investigación se aplicaron estudios exploratorios – descriptivos con enfoques cualitativos, mediante la realización de entrevistas a los administradores de cinco empresas de la mencionada ciudad (Brunel, 2017).

Como resultado de la investigación, pudieron determinarse cuáles son las características que prevalecen en los individuos que forman parte de esta generación milenarista y cómo ellas son percibidas por los jefes de las organizaciones elegidas. Asimismo, pudo determinarse cuál era su impacto en las políticas de gestión de talento humano, de forma tal que se diseñaron posibles líneas de acción destinadas a compatibilizar las demandas de las distintas generaciones con las políticas organizacionales (Brunel, 2017).

Los resultados obtenidos en los diversos estudios previamente mencionados se vinculan con tres fenómenos que Molinari (2019) establece como marco de los cambios dentro de las organizaciones. El primero de ellos hace referencia a la tecnología generando nuevas posibilidades. Por un lado, la tecnología ofrece posibilidades y por el otro las personas tienen mayor formación en ella y buscan aprovecharlas, generando cambios en el paradigma social, que impactarán luego en las formas de trabajo, la familia, la educación.

Para el caso de las instituciones, el impacto se ve reflejado en la forma de hacer las cosas. Dentro de ellas se produce un choque entre el paradigma de la dirección – control con

el de la colaboración. La agilidad constituye un tema clave del nuevo mundo, una nueva forma de funcionamiento. Se produce así “turbulencia organizacional”, cuando los nativos tecnológicos ingresan a las organizaciones proponiendo cambios en la forma de hacer las cosas (Molinari, 2019).

Dentro del segundo fenómeno se encuentra la existencia de personas con mayor información y buscando bienestar, y como tercer fenómeno se plantea la globalización y el mundo interconectado (Molinari, 2019).

La aparición de estos fenómenos y su consecuente impacto en las formas de trabajo, ponen de manifiesto la necesidad de ceder en los reglamentos de las organizaciones y de comenzar a ofrecer modelos de trabajo que combinen las prácticas tradicionales con sistemas más flexibles (Gutierrez Rubí, 2016).

De acuerdo a un estudio realizado por Insights (2019), todas estas propuestas deben llevarse a cabo frente a un panorama representado por “diez tendencias del capital humano”, que son agrupadas en tres categorías: el futuro de la fuerza laboral, el futuro de la organización y el futuro de RR.HH.

Dentro de la primera categoría se ubica por un lado, la tendencia generalizada de la fuerza laboral alternativa, lo que se mencionó como una de las características de los millennials, que obliga a las organizaciones a adaptarse a estas nuevas formas de trabajo y a planificar su implementación de manera estratégica. En segundo lugar se encuentra la idea de pasar de trabajos a súper trabajos, es decir que a medida que las organizaciones adopten las nuevas tecnologías, se encontrarán con que los trabajos deben cambiar, por lo que deberán rediseñar sus puestos derivando en los “súper trabajos”, definidos como aquellos que combinan trabajos tradicionales con el uso de las tecnologías a fin de incrementar y ampliar el alcance del trabajo realizado, abarcando un conjunto más complejo de habilidades técnicas, humanas y de dominio. Por último, el futuro de la fuerza laboral incluye la idea de una nueva forma de liderazgo basada en la intersección entre lo tradicional y lo nuevo (Insights, 2019).

En relación al futuro de la organización, en primer lugar se plantea el volver a darle un sentido al trabajo, más allá de la experiencia del empleado, logrando que éste conecte el trabajo que realiza con el impacto no sólo en la organización, sino también en la sociedad. En segundo lugar se plantea la adopción de equipos de trabajo para operar, en reemplazo de los modelos operativos de jerarquía. Por último, se menciona la implementación de un sistema de compensaciones diferenciado, apoyado en la construcción de relaciones interpersonales con los trabajadores, que cubra sus expectativas más allá del dinero (Insights, 2019).

Respecto al futuro de recursos humanos, este estudio plantea en primer lugar la necesidad de que las organizaciones evalúen la manera de reclutar trabajadores, beneficiándose de la tecnología para incrementar las fuentes de reclutamiento de personal actuales y por ende el éxito de dichos procesos. En segundo lugar, se plantea la necesidad de incentivar el aprendizaje constante desde las organizaciones, ya que el mercado actual demanda nuevas competencias y capacidades, tornando al aprendizaje en algo integrado al trabajo, algo más personal, y algo necesario de por vida. Por otro lado, se menciona la necesidad de que las organizaciones, al no poder contratar personas con todas las competencias que se necesitan, brinden oportunidades de movilidad interna para todos los trabajadores, otorgándoles posibilidades de desarrollo dentro de la misma. Por último, Insights (2019) menciona como tendencia la utilización de la nube como base para los sistemas de gestión de recursos humanos y a partir de allí la aplicación de plataformas innovadoras, la automatización de procesos y la utilización de herramientas de inteligencia artificial como complemento de los sistemas centrales empleados.

Como conclusión, podría decirse que diversos estudios demuestran que las organizaciones han llegado al momento en el que deben reinventar sus prácticas de recursos humanos (Manpower Group, 2016). Los atributos valorados se han visto drásticamente modificados. Mientras los baby boomers buscan impactar en las organizaciones, cumplir funciones; la generación “X” busca un trabajo donde pueda lograr resultados y tener compensaciones para sus proyectos de vida; los millennials y centennials tienen aversión al no cambio, buscan organizaciones innovadoras. (Molinari, 2019).

En este marco, se evalúa pertinente profundizar en los principales atributos del trabajo que, con diferentes perspectivas generacionales emergen de los antecedentes analizados, así como en las opciones de las que disponen las organizaciones a fin de atender a las necesidades de integración de las generaciones que las componen.

1.3. Gestión de la diversidad generacional

La diversidad en las organizaciones se reconoce como un elemento que contribuye a su eficacia, ya que con ella se consigue mayor creatividad, mayor flexibilidad de los sistemas y se fomenta la resolución de conflictos combinando distintas perspectivas y experiencias (Gómez Mejía, Balkin y Cardy, 2008).

Gestionar la diversidad, en este caso la generacional, exige identificar las preferencias y expectativas de los miembros de distintas generaciones en relación al trabajo, reconociendo

que ello ejerce una influencia decisiva en sus conductas laborales, tanto en el proceso de búsqueda de empleo como en su posterior desempeño (Gracia, Martín, Rodríguez y Peiró, 2001).

A partir de ese diagnóstico, las organizaciones se ven impulsadas a reformular sus elecciones estratégicas así como las prácticas de gestión de recursos humanos.

En síntesis, la convivencia de diversas generaciones dentro de una misma organización exige precisar cuáles son los aspectos más valorados en un trabajo por cada una de ellas, a fin de buscar la compatibilización entre esas expectativas y las principales decisiones organizacionales asociadas a la gestión de los recursos humanos.

Emergen así dos temáticas clave en esta problemática, que se profundizarán a continuación:

- Atributos del trabajo
- Estrategias de gestión de recursos humanos.

a. Atributos del trabajo: hacen referencia a los aspectos o características que cada persona esperaría encontrar en su trabajo y que resultan importantes para ella (Gracia et al, 2001).

De acuerdo a una categorización utilizada frecuentemente en estudios sobre el tema, se pueden diferenciar tres grupos de factores: extrínsecos, sociales e intrínsecos (Zandomeni, Chignoli, Rabazzi y Peralta, 2004).

Los factores extrínsecos hacen referencia a cuestiones propias del contexto, entre las que se incluyen el horario, el salario percibido, las oportunidades de crecimiento profesional, la estabilidad en el trabajo, las vacaciones y las condiciones físicas.

Los factores sociales abarcan aspectos vinculados al clima laboral, como la existencia de un jefe que apoye y oriente al trabajador, el desarrollo de contactos personales, la relación con los compañeros de trabajo, la utilidad de sus tareas hacia la sociedad, y la forma en que es visto el trabajo desarrollado.

Por último, los factores intrínsecos hacen referencia al trabajo en sí mismo, abarcando la variedad de las tareas realizadas, el trabajo significativo, las oportunidades de aprender, la autonomía al momento de desempeñarse en sus tareas, las habilidades exigidas por el puesto, la posibilidad de tener iniciativas, y el trabajo con responsabilidades.

A partir de dicha categorización y del aporte de las distintas investigaciones antes referenciadas, se puede identificar una serie de atributos fruto del posicionamiento de distintas generaciones frente al trabajo, como son:

- **Estabilidad en el empleo:** La estabilidad en el empleo refiere al derecho que tiene el trabajador de conservar su puesto de trabajo de manera indefinida, siempre que no incurra en situaciones de falta o que den lugar a la finalización del vínculo laboral (Zegarra, 1986).

- **Oportunidades de capacitación y desarrollo de nuevas habilidades:** alude a la oportunidad de recibir formación y de aprender del mismo puesto de trabajo (Onstenk, 1995). En este último caso, el trabajador aprende de la misma situación laboral, dentro de un entorno dinámico en el que debe desenvolverse mediante la realización de diversas actividades y resolviendo los conflictos que se van presentando (Frei, Duell y Baitsch, 1984; Engeström, 1994; en Onstenk, 1995).

En el caso de la formación, el trabajador recibe la capacitación de un formador que se involucra activamente mediante la utilización de materiales didácticos para enseñar y la toma de exámenes para evaluar los resultados de la capacitación otorgada (Onstenk, 1995). Ello se enmarca en planes de formación propuestos por la misma organización, que busca ofrecer a los trabajadores habilidades específicas o la corrección de las deficiencias en su rendimiento (Gómez Mejía et al, 2008).

- **Salario percibido:** es la contraprestación que debe recibir el trabajador como respuesta al contrato de trabajo (Ley n° 20.744, 1974).

Debe atenderse tanto a su valor absoluto, referido a aquel que determina la cantidad de bienes que puede adquirir el empleado y por ende su nivel de vida; y a su valor relativo, referido a aquel que recibe el empleado en relación a lo que recibe el resto de sus compañeros dentro de la misma organización.

- **Oportunidades de crecimiento profesional:** hace referencia a la posibilidad que tiene el trabajador de progresar a medida que va atravesando diversas etapas, caracterizadas por distintas actividades y relaciones. No sólo se define en término de ascensos dentro de la organización, sino que puede darse mediante otras formas como la rotación de puestos, tanto dentro de la misma organización como en relación a la movilidad hacia otras organizaciones (Fernández Losa, 2002).

- **Equilibrio vida laboral y vida privada:** es lo que Irrizarry Hernández (2009) define como trabajar para vivir y no vivir para trabajar. Implica contar con tiempo para descansar,

estar con la familia, realizar actividades recreativas, y cualquier otro tipo de dedicación que se desee con el tiempo fuera del trabajo.

- **Posibilidad de trabajar en equipo:** Pocas tendencias han influido tanto en los trabajos de los empleados como la introducción de equipos en el ámbito laboral, ya que éstos permiten potenciar el talento generando una sinergia positiva en el nivel de desempeño (Robbins y Coulter, 2005). Los empleados cooperan entre sí, aprenden a respetar las ideas de los demás e intercambiar conocimientos que nutrirán la formación a nivel personal y profesional (De la Peña Cadenas, 2014).

- **Buenas relaciones interpersonales y comunicación abierta:** las buenas relaciones con los colegas son consideradas clave en el puesto de trabajo, ya que al momento de desarrollar las tareas, se deben establecer relaciones con personas con personalidades y características diversas (Martínez, 2017).

Por otro lado, la existencia de una buena comunicación dentro de la organización permite generar un ambiente de confianza en el cual se pueden intercambiar opiniones, ideas y pensamientos en forma efectiva, permitiendo el enriquecimiento a nivel personal y a nivel grupal (De la Peña Cadenas, 2014).

- **Trabajo desafiante:** incluye la autonomía en el desarrollo de las tareas, la significatividad y la variedad de las mismas. Estos conceptos son abarcados por la “teoría de las características del trabajo” desarrollada por Richard Hackman y Greg Oldham, que establece cinco características esenciales que lograrán que los trabajadores se encuentren más motivados y satisfechos con el trabajo. De acuerdo a dichos autores, la autonomía se define como la independencia, libertad y discreción con las que cuenta un empleado al momento de programar y definir cómo realizar sus tareas, y tomar decisiones (Gómez Mejía et al, 2008).

En relación a la significatividad, los autores definen la relevancia de la tarea como el impacto significativo del trabajo, tanto en el interior de la organización como fuera de la misma (Gómez Mejía et al, 2008).

Por último, la variedad de las tareas, definida por los autores como “variedad en la cualificación”, hace referencia a la posibilidad que otorga el trabajo de realizar cosas diferentes, utilizando diversos talentos, habilidades y cualidades (Gómez Mejía et al, 2008).

- **Liderazgo:** cuando se habla de liderazgo, se hace referencia al buen ejercicio del mando, a partir de lo cual se conseguirá que los grupos de trabajo realicen sus tareas con satisfacción y que se logren los objetivos establecidos. Hablar de liderazgo supone la existencia de un líder con capacidad de mando y de aceptación del grupo (Viveros, 2003).

- **Feedback recibido por las tareas desarrolladas:** la teoría de las características del trabajo de Richard Hackman y Greg Oldham mencionada anteriormente, incluye como una de ellas a la retroalimentación, definida como “[e]l grado en que el trabajo ofrece al empleado una información clara y directa sobre su rendimiento y sus resultados” (Gómez Mejía et al, 2008, pág. 73).

Implica además que el supervisor se comunique con sus empleados, brindándoles información y asistencia en relación a las tareas desarrolladas (Gómez Mejía et al, 2008).

- **Reconocimientos en función del desempeño:** abarcan recompensas monetarias o no monetarias que los trabajadores reciben a partir de los méritos logrados dentro de la organización (Gómez Mejía et al, 2008).

b. Estrategias de gestión de recursos humanos: En línea con los atributos definidos anteriormente, se referencian a continuación las principales áreas de decisiones estratégicas en la gestión de recursos humanos, entendiendo por tales a las variadas opciones de que dispone una organización para diseñar sus sistemas de recursos humanos (Gómez Mejía et al, 2008).

- **Decisiones sobre diseño de puestos:** Hace referencia a la forma de organizar las tareas a fin de lograr los objetivos de la organización. Entre los posibles enfoques para el diseño del trabajo pueden mencionarse la simplificación del trabajo, el enriquecimiento del trabajo y el diseño del trabajo en función de equipos (Gómez Mejía et al, 2008).

La simplificación del trabajo implica dividir el trabajo en tareas simples y repetitivas, mediante las cuales se logra maximizar la eficiencia. Se caracteriza por un fuerte énfasis en el control de la ejecución a partir de establecer procedimientos predeterminados y descripciones explícitas del puesto de trabajo en las que se estipulan cuidadosamente los requisitos y obligaciones de cada puesto (Gómez Mejía et al, 2008).

El enriquecimiento del puesto implica una ampliación vertical del trabajo a fin de ofrecer a los trabajadores mayor autonomía, mayores oportunidades de retroalimentación, así como mayor responsabilidad al poder tomar las decisiones referidas a la planificación del trabajo, la elección de los métodos y la valoración de la calidad (Gómez Mejía et al, 2008).

Este tipo de diseño permite fomentar la creatividad, la exploración y nuevas formas de hacer las cosas. Según los aportes de la “teoría de las características del trabajo”, conduce a una mayor motivación de los trabajadores al lograr que los trabajos sean más interesantes (Gómez Mejía et al, 2008).

Por último, el diseño del trabajo en función de equipos implica que las tareas son pensadas de entrada para su realización en equipo, y no de manera particular. De esta forma, el mismo equipo decide cómo llevará adelante el trabajo y sus integrantes se turnan para realizarlo (Gómez Mejía et al, 2008).

- **Modalidades de afectación:** Las organizaciones disponen de diversas opciones estratégicas de RRHH para la búsqueda y la selección de los empleados. Entre estas elecciones merecen destacarse la decisión de priorizar la promoción interna o recurrir a la contratación externa, en particular cuando se trata de puestos de cierta jerarquía. Si bien entre las múltiples ventajas de la promoción interna se reconoce su capacidad de elevar la motivación del personal, la misma debe ir acompañada necesariamente de una adecuada política de formación (Valle Cabrera et al., 2004).

Asimismo, si se recurre a la promoción interna, la misma puede decidirse en función de la antigüedad o del mérito (Gómez Mejía et al., 2008).

En el caso de la incorporación de nuevos empleados, puede recurrirse a distintas modalidades de vinculación laboral mediante contrataciones fijas o contrataciones temporarias (Valle Cabrera et al., 2004).

La elección de una u otra alternativa tiene distinto impacto en la percepción del empleado sobre la calidad del vínculo laboral, referida no sólo a la estabilidad o precariedad, sino también a las posibilidades de “hacer carrera” en la organización.

- **Estilos de conducción de los empleados:** pueden variar desde formas netamente autocráticas, con predominio de comunicaciones descendentes, a estilos democráticos con una firme orientación al desempeño y un ambiente abierto, de confianza, en cuyo marco cobran especial importancia las comunicaciones fluidas en distintas direcciones, la valoración de la contribución de los empleados y la conformación de equipos de trabajo (Gómez Mejía et al, 2008).

Los estilos de conducción de los empleados se encuentran vinculados al ejercicio del mando. Además de los tipos de liderazgo clásicos (como el autocrático o *laissez – faire*), en la actualidad se hace referencia a nuevos estilos entre los cuales, de acuerdo a De Bock (2017), se encuentra el liderazgo transformacional. En este caso, se trata de líderes que priorizan los intereses del equipo por sobre los propios, proponen mejoras, buscan impactar positivamente en el clima laboral, crean equipos para la realización de las tareas, fomentan la creatividad, cuentan con habilidad para manejar conflictos, tienen feedback con los empleados, generan confianza y delegan tareas a fin de que los empleados sientan reconocimiento.

- **Gestión de las compensaciones:** La retribución que recibe un empleado genera efectos económicos, sociológicos y psicológicos en los individuos, por lo que las organizaciones deben gestionar adecuadamente la asignación de retribuciones, de manera de lograr impactos positivos dentro de ellas. Para ello, pueden optar entre diversas opciones a la hora de definir los mecanismos de retribución de los empleados. La más habitual refiere a una retribución fija o una retribución variable. En el primer caso, los trabajadores reciben sus salarios en base a la cantidad de horas trabajadas, por lo que incrementar la remuneración únicamente se logra a medida que se va ascendiendo dentro de la organización e independientemente de lo bien (o no) que esté realizado el trabajo (Gómez Mejía et al, 2008).

En el caso de las retribuciones variables, los empleados reciben una cantidad que varía de acuerdo a la forma de realizar las tareas, y a partir de parámetros previamente establecidos. En este caso, se tienen en cuenta las habilidades de quien las lleva adelante y su capacidad, por lo que el incremento en el salario estará definido por el éxito con el que se logre realizar las tareas (Gómez Mejía et al, 2008).

Por otro lado, más allá de los pagos monetarios, las organizaciones pueden ofrecer recompensas de carácter no monetario, no tangibles, como tareas diversas, posibilidades de participar en trabajos interesantes, reconocimiento social, a partir de las cuales lograrán retener a los empleados, motivarlos y ser equitativos con todos ellos (Gómez Mejía et al, 2008).

- **Evaluaciones de desempeño:** La evaluación del desempeño “implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización” (Gómez Mejía et al, 2008, pág. 259). En las evaluaciones de desempeño se busca medir, evaluar e influir en las conductas y los resultados de los empleados en relación al trabajo realizado, identificando su productividad y la posibilidad de desempeñarse aún mejor en el futuro (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002).

Las evaluaciones del desempeño pueden tener fines administrativos o de desarrollo. En el primer caso, las evaluaciones son utilizadas por la organización para tomar decisiones sobre el empleado, ya sea, promociones, traslados, despidos, entre otros. En el segundo caso, las evaluaciones tienen como finalidad darle al empleado herramientas con las que pueda mejorar su desempeño y fortalecer sus capacidades (Gómez Mejía et al, 2008).

Los procesos de evaluación suelen llevarse a cabo por los jefes inmediatos del trabajador, ya que son ellos quienes conocen en detalle las características del puesto y las

tareas que se llevan a cabo, lo que les permite evaluar el rendimiento con mayor efectividad (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler, 2003).

Resulta esencial que estos procesos cuenten con la retroalimentación adecuada, ya que al intercambiar información con sus jefes, los trabajadores logran mantenerse motivados y coordinar la forma de resolver los problemas que se vayan presentando. Asimismo, cuando la evaluación del desempeño implica el otorgamiento de recompensas en base a los resultados obtenidos, su eficacia es mayor (Hellriegel et al, 2002).

Como forma de retroalimentación resultan muy efectivas las entrevistas de evaluación, realizadas por el jefe directo del empleado, una vez finalizado el proceso y establecida la calificación (Gómez Mejía et al, 2008).

Dolan et al. (2003), establecen algunas condiciones que deberían cumplirse a fin de que la retroalimentación resulte adecuada, como el llevarla adelante en forma clara y concisa, focalizándose en el comportamiento del trabajador y no en la persona, realizarla en momentos oportunos, compartiendo información y encarando al proceso con una actitud de solicitud más que con una actitud de imposición hacia el empleado.

- **Oportunidades de formación para los trabajadores:** Los empleadores deben ofrecer a los trabajadores oportunidades de capacitación, a fin de incrementar sus capacidades y superar sus limitaciones (Hellriegel et al, 2002).

De acuerdo a Gómez Mejía et al (2008), los empleadores les pueden ofrecer a los trabajadores distintos tipos de formación, como la formación en habilidades, formación multi-funcional o transversal, formación para el trabajo en equipo, formación en creatividad, formación para situaciones de crisis, formación en diversidad, formación en ética, entre otros.

Las nuevas filosofías en la gestión tienden al enriquecimiento de los puestos de trabajo, a la delegación de responsabilidades y al fomento del trabajo en equipo, lo que llevó a que ciertas habilidades que anteriormente sólo eran necesarias para los puestos más altos, lo sean también para otros puestos de menor jerarquía (Valle Cabrera et al, 2004).

- **Desarrollo de la carrera profesional:** implica preparar a la persona para asumir nuevos desafíos o responsabilidades, y dotar a los empleados de las competencias que la organización necesitará en el futuro (Hellriegel et al, 2002).

El desarrollo también ayuda a los empleados a prepararse para los cambios en sus trabajos actuales que puede ser el resultado de nuevas tecnologías, rediseño de puestos de trabajo, cambios estructurales en la organización, etc (Gómez Mejía et al, 2008).

Dentro de las opciones de desarrollo que pueden ofrecer las organizaciones a fin de que los empleados cuenten con habilidades para desenvolverse tanto dentro de la organización como en otras organizaciones en un futuro, pueden mencionarse los programas ejecutivos, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales, coaching y mentoring, entre otros. (Gómez Mejía et al, 2008).

A manera de cierre de lo desarrollado en el presente capítulo y considerando que la organización bajo estudio pertenece al Sector Público, resulta pertinente hacer mención a Aguilar (2016), quien sostiene que la administración pública ha quedado inmersa dentro de un modelo de organización vinculado a las generaciones más antiguas, y conservando características que van en contraposición a lo buscado por las generaciones que más recientemente se han incorporado a las organizaciones públicas, como la jornada laboral de 8 horas, la emisión de instrucciones de trabajo por las altas jerarquías y de carácter incuestionable, la idea de que la estabilidad es lo que más conviene, y de que la productividad se obtiene capacitando a los empleados. Se deberá trabajar entonces en la preparación del terreno para integrar a las organizaciones públicas a aquellos que “desplazarán” a los funcionarios actuales.

“La administración pública necesita preparar el escenario para transitar entre generaciones a una integración y discriminación ordenada y no, en lugar de eso, crear un bloque impenetrable para resistir un embate al cual, tarde o temprano, terminará cediendo” (Aguilar, 2016, párr. 13).

Capítulo 2. Administración Federal de Ingresos Públicos: presentación del Organismo y sus políticas de recursos humanos

En el presente capítulo se hace mención al objeto de estudio del presente trabajo: la Dirección Regional Santa Fe (DRSF) de la Administración Federal de Ingresos Públicos.

Para ello, se presentará el Organismo a nivel general – su origen, funciones, estructura - para luego ahondar en las características de la Dirección Regional estudiada en particular.

Asimismo, se hará referencia al área de recursos humanos, a fin de poder identificar las políticas de recursos humanos vigentes dentro de la AFIP, y se desarrollarán aquellas que tienen vinculación con el presente trabajo de investigación.

2.1. Breve reseña del Organismo

La implementación de impuestos como un medio para financiar las actividades del Estado es un fenómeno simultáneo al desarrollo de los Estados nacionales en occidente (Cortés Conde y Harriague, 2010). Desde entonces, los mecanismos de recaudación se han ido modificando de acuerdo al momento histórico y han ido quedando en manos de diversos organismos dedicados a su recaudación.

La Dirección General Impositiva (DGI) se creó en enero de 1947. Agrupaba a la Dirección General del Impuesto a los Réditos y a la Administración General de Impuestos Internos, y dependía del Ministerio de Hacienda de la Nación (Cortés Conde y Harriague, 2010).

La finalidad de su creación fue la de agrupar a todas aquellas reparticiones encargadas de la aplicación, fiscalización y/o percepción de tributos, tanto las existentes como aquellas que se crearan con dicha finalidad, como también la de incrementar la eficiencia en el funcionamiento de direcciones afines, simplificar los trámites que debían realizar los ciudadanos, y aumentar las inspecciones (Cortés Conde y Harriague, 2010).

Actualmente, la DGI se encuentra a cargo de un Director General que tiene como responsabilidad aplicar la legislación impositiva, en concordancia con las normas dictadas por el Administrador Federal y con las leyes que regulen la materia de su competencia (Decreto 618, 1997).

En cuanto a las actividades vinculadas al comercio exterior, las mismas se remontan a muchos años atrás. En un principio, dichas actividades estuvieron bajo la órbita de la Dirección General de Rentas, creada en Octubre de 1877. A partir de allí y con el pasar de los

años, la misma fue cambiando de denominación hasta que en el año 1969 se constituyó como la Administración Nacional de Aduanas (Martínez et al., 2011). Mediante el Decreto n° 618/97, dicha Administración Nacional pasó a denominarse Dirección General de Aduanas (DGA) y a formar parte de la AFIP.

Actualmente, la misma se encuentra bajo la dirección de un Director General de Aduanas, facultado para ejercer las funciones que las leyes, resoluciones, reglamentos o disposiciones le encomienden, con la finalidad de poder determinar, recaudar, fiscalizar, percibir o reintegrar los tributos que gravan las importaciones y exportaciones de mercaderías, y de llevar a cabo el resto de las operaciones establecidas por las leyes y normas aduaneras, como el ejercicio del control sobre el tráfico internacional de bienes, la realización de investigaciones y pericias necesarias por sí mismo o con la colaboración de otros organismos públicos o privados, verificación de mercaderías, entre otras (Decreto 618, 1997).

Por último, con respecto al área de Seguridad Social, por medio del Decreto n° 507/93 se había designado a la DGI como la encargada de la aplicación, recaudación, fiscalización y ejecución judicial de los recursos de la seguridad social, que anteriormente se encontraban en manos de la Administración Nacional de la Seguridad Social.

Entre los años que transcurrieron hasta la determinación de qué organismo quedaría a cargo de las funciones de la seguridad social, en Octubre de 1996, el Decreto n° 1156 dispuso la fusión de la Administración Nacional de Aduanas y la Dirección General Impositiva, en un contexto de reforma del Estado en la búsqueda de mayor eficiencia y eficacia en su accionar, y bajo el fundamento de la conveniencia de unificar la recaudación, tanto en términos económicos como de control.

Dicha fusión se materializó con la publicación del Decreto n° 618/97, a partir del cual nació la Administración Federal de Ingresos Públicos, que pasó a ejercer las funciones asignadas a las mencionadas Administración Nacional de Aduanas y Dirección General Impositiva por las respectivas normas que las regulaban.

En el año 2001, mediante el Decreto n° 1231/01, se creó la Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social (DGRSS), a la cual se trasladaron las funciones mencionadas como anteriormente a cargo de la DGI. Esta Dirección se incorporó dentro de la estructura organizativa de la AFIP.

Posteriormente, por medio del Decreto n° 1394/01 se creó el Sistema de Información y Recaudación para la Seguridad Social (SIRSS), para unificar y simplificar las cuestiones referidas a inscripciones laborales y seguridad social. Para llevar adelante dicho sistema, se

creó como ente de gestión el Instituto Nacional de los Recursos de la Seguridad Social (INARSS), al cual le fueron transferidas las facultades legalmente asignadas a la AFIP vinculadas a la aplicación, fiscalización y recaudación de los recursos de la seguridad social; y el cual podía ejercer dichas facultades por sí o por medio de las unidades operativas de la AFIP, en la forma y plazos establecidos (Decreto 1394, 2001).

El Decreto n° 1399/01 derogó el artículo del Decreto n° 618/97 que establecía las facultades de aplicación, fiscalización, recaudación y ejecución judicial de los recursos de la seguridad social.

Sin embargo, y a raíz de que en la práctica dichas tareas continuaban en manos de la AFIP, el INARSS fue disuelto por el Decreto n° 217/2003, mediante el cual se restablecieron las facultades en materia de recursos de la seguridad social a la Dirección General de Recursos de la Seguridad Social, bajo la órbita de la AFIP (decreto 217, 2003).

De esta forma, y tal como se explicó previamente, la AFIP quedó constituida por las tres Direcciones Generales que actualmente la componen.

El Organismo adoptó así el modelo de Agencia Única, definido como aquella Administración Tributaria que concentra la recaudación fiscal en su totalidad, es decir impuestos, tributos aduaneros y cargas sociales, por contar con mayores posibilidades para la explotación de la información y con economía de recursos a partir de la centralización de los procesos administrativos en una única entidad que engloba dichas funciones, y que posee mayor capacidad de negociación para interactuar con otros organismos de control (Fariás, 2007).

2.2. Funciones y facultades de la AFIP

La AFIP actúa como una entidad autárquica en el orden administrativo, en lo referido a su organización y funcionamiento, bajo la superintendencia general y el control de legalidad que sobre ella ejerce el Ministerio de Economía (Decreto 618, 1997). Tal como se mencionó previamente, actualmente se divide en tres grandes direcciones: la Dirección General Impositiva, la Dirección General de Aduanas y la Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social.

Este Organismo se encarga de la ejecución de la política tributaria y aduanera de la Nación, y tiene a su cargo la aplicación, percepción y fiscalización de los tributos y accesorios establecidos por las normas respectivas, especialmente de:

-tributos que gravan operaciones llevadas a cabo dentro del ámbito territorial y en los espacios marítimos, sobre los cuales existe potestad tributaria nacional, total o parcial,

- tributos que gravan las importaciones y exportaciones de mercaderías y otras operaciones alcanzadas por las leyes y normas aduaneras que le fueran encomendadas,

-recursos de la seguridad social correspondientes a regímenes nacionales de jubilaciones y pensiones, tanto de trabajadores en relación en dependencia como de trabajadores autónomos, subsidios y asignaciones familiares, Fondo Nacional de Empleo, y cualquier otro aporte o contribución que establezca la normativa vigente acerca de recaudación sobre la nómina salarial,

- multas, recargos, garantías, intereses y cualquier otro accesorio que pueda surgir a partir de la aplicación y cumplimiento de las normas legales (Decreto 618, 1997).

Asimismo, se encuentra encargado de controlar el tráfico internacional de mercaderías, de la clasificación arancelaria y la valoración de las mercaderías, y de todas las funciones que surjan de su misión y que sean necesarias para su administración interna (Decreto 618, 1997).

La AFIP se encuentra a cargo de un Administrador Federal, que es propuesto por el Ministerio de Economía y designado por el Poder Ejecutivo Nacional, que tiene el mismo rango que el Secretario de Estado (Decreto 618, 1997).

Dicho Administrador Federal tiene las siguientes facultades, de acuerdo a lo establecido por el Decreto n° 618/97:

-Facultades de organización interna: el Administrador Federal tiene la facultad de representar legalmente al Organismo en los actos y contratos necesarios para su funcionamiento; reglamentar el funcionamiento interno del mismo, en cuanto a las funciones, estructura y administración del personal; promover la capacitación continua; participar de congresos, reuniones y actos en representación de la AFIP; elevar al Ministerio de Economía el anteproyecto del presupuesto de gastos e inversiones para el próximo ejercicio, el plan de acción y la memoria anual; administrar el presupuesto; y disponer de los bienes muebles e inmuebles de acuerdo a las necesidades del servicio; y demás atribuciones necesarias para llevar adelante las funciones del Organismo, de acuerdo a la normativa vigente.

-Facultades de reglamentación: hace referencia a la potestad que posee el Administrador Federal de dictar normas de carácter obligatorio para los terceros y responsables acerca de las materias autorizadas por las respectivas leyes, que entran en vigencia desde la fecha de publicación en el Boletín Oficial y que rigen hasta que el mismo Administrador o el Ministerio de Economía las modifique.

- Facultades de interpretación: el Administrador Federal tiene la facultad de interpretar las normas vinculadas a las funciones del Organismo en los casos en los que lo soliciten los ciudadanos o cuando lo estime conveniente, siempre que el pronunciamiento sea de interés general. Dichas interpretaciones se publican en el Boletín Oficial y son de carácter obligatorio, excepto si dentro de los 15 días hábiles desde su publicación son apeladas ante el Ministerio de Economía, en cuyo caso regirán a partir de la publicación de la aprobación o modificación del Ministerio, previa observación del Administrador, que puede expedirse sobre las objeciones propuestas.

- Funciones y facultades de dirección y de juez administrativo: hacen referencia a la facultad que tiene el Administrador Federal de dirigir al Organismo a partir del ejercicio de las funciones que le fueron encomendadas por las leyes y disposiciones correspondientes. Podrá fijar las políticas, planes, programas y mecanismos de conducción de la organización. Asimismo, podrá actuar como Juez Administrativo determinando de oficio la materia imponible y los gravámenes en repeticiones, aplicando multas y resolviendo recursos de reconsideración. Puede requerir auxilio de fuerzas de seguridad, conceder esperas para el pago, colaborar con organismos siempre que tenga competencia en la materia, y demás atribuciones necesarias para llevar a cabo las funciones del Organismo, establecidas en la legislación vigente.

2.3. Misión, visión y valores del Organismo

La AFIP tiene como misión “administrar el sistema tributario, aduanero y de los recursos de la seguridad social de forma efectiva, simple y equitativa; promoviendo la cultura del cumplimiento voluntario, la formalización de la economía y la inclusión social” (Subdirección General de Planificación AFIP, 2019, pág. 6).

La visión de la AFIP es la de “promover el desarrollo de una sociedad comprometida con sus obligaciones fiscales” (Subdirección General de Planificación AFIP, 2019, pág. 6).

Para llevar adelante las tareas, los trabajadores de la AFIP se basan en 6 valores éticos, que se detallan a continuación:

-Juridicidad: el Organismo cumple con la Constitución Nacional, las leyes y tratados internacionales vigentes, y toda otra normativa que se vincule a las tareas desarrolladas, respetando los derechos y garantías de los ciudadanos (AFIP, sin fecha).

-Vocación de servicio: mediante los servicios prestados se busca facilitar a los ciudadanos el cumplimiento voluntario de las obligaciones sobre la idea de la asunción del

compromiso necesario para poder dar respuesta a las situaciones que se les presenten a los ciudadanos, como servidores públicos (AFIP, sin fecha).

-Integridad: los funcionarios del Organismo deben mantener una conducta íntegra y transparente, libre de cualquier tipo de influencia que pudiera afectar su accionar, y poniendo los objetivos de la organización por sobre los personales (AFIP, sin fecha).

-Responsabilidad social: implica la determinación de las estrategias de gestión teniendo en cuenta el impacto que generarían las mismas sobre los ciudadanos, su calidad de vida y el medio ambiente (AFIP, sin fecha).

-Profesionalidad: hace referencia a la realización de las tareas con eficiencia, idoneidad, responsabilidad y respeto, buscando el perfeccionamiento constante de los funcionarios mediante la capacitación continua, logrando el cumplimiento de los objetivos y la prestación de servicios de calidad (AFIP, sin fecha).

-Proactividad: los funcionarios deben llevar adelante acciones creativas y con esfuerzo, a fin de lograr una mejora continua de los procesos en los que participan (AFIP, sin fecha).

2.4. Estructura y composición del Organismo

De acuerdo a la Disposición n° 302/2019 y con las adecuaciones establecidas por la Disposición n° 48/2020, a Febrero de 2020 la AFIP se encuentra organizada de acuerdo a lo establecido en el presente acápite.

El Organismo se compone de Direcciones Generales, de las que dependen Subdirecciones Generales, de las cuales dependen Direcciones².

De la Administradora Federal dependen directamente tres direcciones generales: la de Recursos de la Seguridad Social, la Impositiva y la de Aduanas; y tres direcciones: la de Integridad Institucional, la de Seguridad de la Información, y la de Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo³.

La Dirección General Impositiva y la Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social se encargan de llevar adelante las actividades operativas de los ámbitos impositivos y de los recursos de la seguridad social en 262 dependencias ubicadas a lo largo de todo el territorio nacional (Subdirección General de Planificación, 2019).

² Ver Anexo I: Organigrama AFIP.

³ Ver Anexo I: Organigrama AFIP.

Figura n° 1: AFIP Impositiva y Seguridad Social.



Fuente: Plan Estratégico AFIP 2019-2023 - Subdirección General de Planificación AFIP (2019).

Por su parte, las operaciones vinculadas al control del comercio exterior son realizadas por la Dirección General de Aduanas, que cuenta con 224 dependencias en el país (Subdirección General de Planificación, 2019).

Figura n° 2: AFIP Aduana.



Fuente: Plan Estratégico AFIP 2019-2023 - Subdirección General de Planificación AFIP (2019).

En cuanto a su composición, al 31/12/2019, la AFIP se encuentra constituida por un total de 21.956 agentes, distribuidos en las Áreas Centrales, la Dirección General Impositiva, la Dirección General de Aduanas y la Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social (Subdirección General de Recursos Humanos AFIP, 2020).

De ellos, el 8% tiene hasta 29 años, el 15% tiene entre 30 y 39 años, el 29% tiene entre 40 y 49 años, el 33% tiene entre 50 y 59 años, y el 15% tiene más de 60 años (Subdirección General de Recursos Humanos AFIP, 2020).

De esta forma, el promedio de edad del Organismo queda establecido en 49 años.

Si se ubica al rango más numeroso de edad en base a las generaciones definidas en el capítulo anterior, se observa que éste pertenece a la generación “X” para aquellos que tengan

hasta 55 años y baby boom para los de entre 56 y 59 años. Lo mismo ocurre con la edad promedio del Organismo, ubicado en la generación “X”.

En cuanto al nivel de estudios dentro de la AFIP, la mayoría de los agentes posee títulos de contabilidad, ingeniería, abogacía y comercio exterior. De los 10.869 agentes que totalizan dichos estudios universitarios, el 61,32% son contadores, el 7,14% son ingenieros, el 27,84% son abogados y el 3,70% estudiaron comercio exterior (Subdirección General de Recursos Humanos AFIP, 2020).

Cabe destacar que los últimos procesos de selección de ingresantes han tenido, en general, como requisito excluyente la edad. Si se toman en cuenta las últimas 10 búsquedas de personal, se observa que una de ellas buscaba profesionales de hasta 28 años de edad, 3 de ellas profesionales hasta 29 años de edad, una de ellas personas con título secundario hasta 27 años de edad, una de ellas profesionales entre 25 y 30 años de edad, dos de ellas científicos de datos y administradores de datos entre 35 y 45 años, y dos de ellas especialistas en sistemas sin límite de edad⁴. Cuando se trata de búsquedas de personal referidas a las áreas informáticas, el límite de edad no se toma en cuenta o bien, es más elevado que el resto de las convocatorias.

2.5. Estructura y composición de la Dirección Regional Santa Fe

La Dirección Regional Santa Fe depende de la Subdirección General de Operaciones Impositivas del Interior (Disposición 302, 2019).

Del Director Regional dependen directamente⁵:

- 2 secciones: Sección Informática y Sección Control de Gestión.
- 2 agencias: Agencia Rafaela y Agencia Sede Santa Fe.
- 3 distritos: Distrito Gálvez, Distrito Reconquista y Distrito San Jorge.
- 8 divisiones: División Administrativa, División Capacitación, División Investigación, División Jurídica, División Fiscalización 1, División Fiscalización 2, División Fiscalización 3, y División Revisión y Recursos.

Al 2 de Agosto de 2019, la Dirección Regional Santa Fe se compone de 307 agentes (Nioi, G, comunicación personal, 05 de Agosto de 2019).

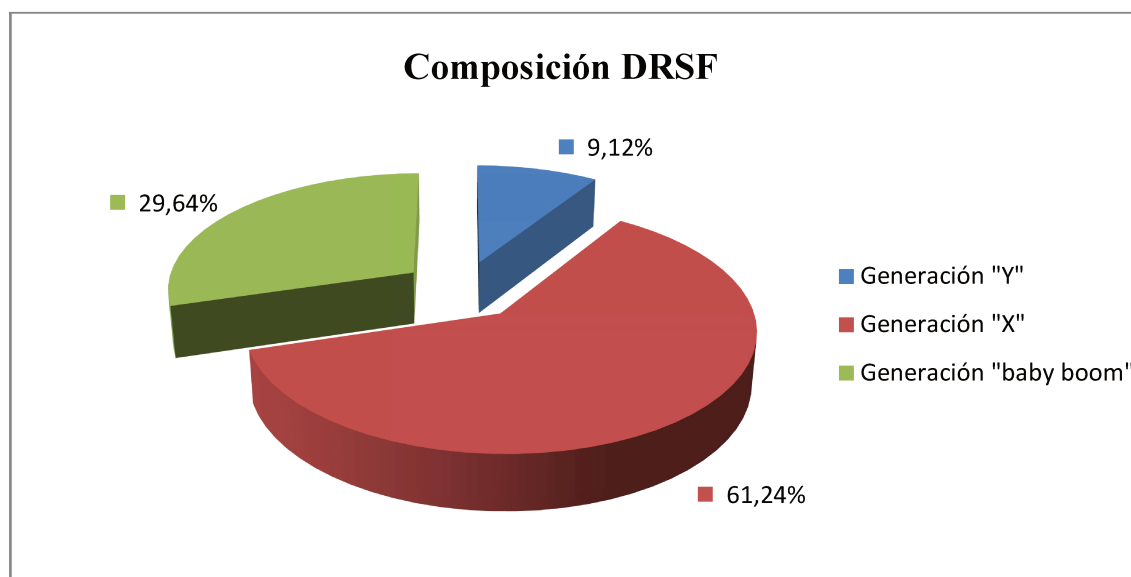
⁴ Ver en “Otras fuentes consultadas” cada una de las búsquedas laborales mencionadas.

⁵ Ver Anexo II: Organigrama DRSF.

De esos 307 agentes, 28 corresponden a la generación “Y” (9,12%), 188 a la generación “X” (61,24%) y 91 a la generación “baby boom” (29,64%) (Nioi, G, comunicación personal, 05 de Agosto de 2019).

Tal como puede observarse en el gráfico 1, la mayoría de los agentes de esta Dirección Regional pertenecen a la generación “X”, lo que refleja el envejecimiento y la poca incorporación de jóvenes dentro de su estructura.

Gráfico n° 1: Composición Dirección Regional Santa Fe.



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida de la Jefa de Sección Auditoría, Administración y Recursos Humanos de la DRSF.

2.6. Estructura del área de Recursos Humanos

Una de las Subdirecciones Generales que dependen de la Administradora Federal, es la Subdirección General de Recursos Humanos, compuesta (a Julio de 2020) por tres Direcciones.

Una de ellas es la Dirección de Evaluación y Desarrollo de Recursos Humanos, que participa en los procesos de ingreso y desarrollo del personal, en los programas de comunicación interna, movilidad interna y cuestiones relacionadas al clima laboral. Es la encargada de elaborar la descripción y clasificación de los puestos de trabajo, interviene en la confección del Plan Anual de Dotaciones para el Organismo, propone y elabora modificaciones y actualizaciones normativas dentro del ámbito de su competencia, entre otras funciones (Disposición 243/2019).

La Dirección de Personal lleva adelante las tareas vinculadas a la dirección, coordinación y supervisión de las actividades de administración de la planta de personal del Organismo. Emite normas internas reglamentarias o de procedimientos referidas a aspectos de su competencia, asegurando su difusión; supervisa el cumplimiento de las cuestiones referidas a movimientos, bajas, beneficios al personal; y participa en la proyección de actos normativos referidos a medidas vinculadas con la administración del personal, entre otras (Disposición 243/2019).

Por último, la Dirección de Capacitación es la responsable de llevar a cabo las actividades, internas y externas, vinculadas a la formación de los agentes, a fin de fortalecer las competencias técnicas-impositivas, aduaneras y de los recursos de la seguridad social, respondiendo a las demandas de capacitación solicitadas por las diversas áreas y en concordancia con los planes estratégicos y de gestión del Organismo. Asimismo, supervisa las actividades llevadas a cabo en dependencias del interior, otorgándoles el apoyo necesario. Mantiene registros informáticos actualizados acerca de las actividades de capacitación interna y externa de las que participen agentes de la AFIP, y elabora indicadores a fin de poder evaluar cuantitativamente las capacitaciones realizadas y el impacto de los resultados de planes, programas y actividades llevadas a cabo (Disposición 101/2018).

En el caso de la Dirección Regional Santa Fe, las tareas de recursos humanos se ubican dentro de la Sección Gestión de Recursos, dependiente de la División Administrativa⁶.

A nivel Dirección Regional las funciones relacionadas a los recursos humanos consisten fundamentalmente en controles al personal, tramitación de licencias, sanciones, control de asistencia, manejo de legajos y documentación del personal, entre otras (Disposición 2/ 2001).

De esta forma, se observa que las decisiones vinculadas al establecimiento y a la definición de políticas a nivel de recursos humanos se encuentran centralizadas en las Direcciones previamente mencionadas, no existiendo incumbencia por parte de las Direcciones Regionales al momento de definir las políticas a aplicar para todos los agentes del Organismo a nivel nacional.

⁶ Ver Anexo II: Organigrama DRSF.

2.7. Políticas de recursos humanos vigentes actualmente en el Organismo

De las variadas políticas de recursos humanos que se aplican en el Organismo, se hará mención a aquellas que se vinculan con los atributos del trabajo y las estrategias de gestión de recursos humanos desarrolladas en el capítulo anterior.

En primer lugar, la organización del trabajo en AFIP queda determinada a partir de la emisión de la normativa correspondiente, ya sea para la designación de los agentes o para la estipulación de la realización de las tareas.

De acuerdo al art. 6 del Decreto n° 618 (1997) las autoridades del Organismo tienen facultades de organización interna, a partir de las cuales pueden reglamentar su funcionamiento interno tanto en su aspecto estructural y funcional como de administración del personal.

En el marco de dichas facultades, para el desarrollo de las tareas se emiten instrucciones generales, obligatorias para el accionar de los funcionarios y no oponibles hacia afuera de la organización. Asimismo, a fin de reglamentar aspectos administrativos y de organización interna, se emiten disposiciones, de carácter obligatorio para todos los agentes del Organismo.

Por otro lado, el convenio colectivo de los trabajadores de AFIP garantiza la estabilidad a los agentes de planta permanente, como el derecho de conservar sus empleos y el escalafón en el que se encuentren (CCT AFIP, 2019).

En relación a la remuneración, los empleados de la AFIP cuentan con un sueldo compuesto por dos partes.

La primera de ellas está conformada por el sueldo básico, incremento salarial suma fija, complemento remunerativo por dedicación especial, bonificación especial, adicionales y otros componentes que se puedan determinar en el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT AFIP, 2019).

La segunda es la denominada “cuenta de jerarquización”. El Administrador Federal tiene la facultad de disponer hasta un 0,75% de la recaudación a fin de repartirlo entre los agentes del Organismo a partir de la situación de revista de cada uno de ellos y de su rendimiento y eficiencia, sobre parámetros objetivos de medición (Decreto 1399, 2001).

Tal como establece el Decreto n° 1399 (2001), la participación de cada agente en dicha cuenta dependerá (en parte) de la calificación obtenida en la evaluación de desempeño, incentivando así a los empleados a desenvolverse de la mejor manera posible.

Las evaluaciones de desempeño son llevadas a cabo por la jefatura inmediata del agente y se realizan en cuatro etapas. La primera de ellas consiste en una evaluación preliminar, a partir de la cual el jefe directo determina el grado de compromiso del empleado para realizar sus tareas. A partir de ella, lo ubica en uno de los dos segmentos posibles: el superior, si su rendimiento ha estado por encima del esperado, o inferior, si éste ha estado por debajo de lo esperado (Disposición 442, 1999).

Una vez ubicado en el segmento correspondiente, el jefe definirá en qué banda se ubica dentro del mismo: alta, media o baja (Disposición 442, 1999).

Por último, completará una planilla con la información acerca del empleado (Disposición 442, 1999).

La segunda etapa consiste en reuniones de equilibración. En ellas, cada jefe analiza y compara las evaluaciones establecidas por cada uno de los jefes subordinados, a fin de establecer una uniformidad de criterios acerca del empleado. De esta forma, se realizarán las reuniones necesarias hasta llegar al jefe de mayor jerarquía del área (Disposición 442, 1999).

Se pasa entonces a la tercera etapa, la de evaluación definitiva. En ella, la máxima autoridad del área define la calificación final del empleado, elaborando la ficha que se entregará al agente (Disposición 442, 1999).

Como cuarta y última etapa, el jefe directo se reúne con el agente, a fin de comunicarle el resultado de su evaluación, fundamentando la calificación otorgada y definiendo las acciones a llevar adelante a fin de mejorar su desempeño. El empleado se notifica de su calificación y se lleva una copia (Disposición 442, 1999).

Otra de las prácticas de recursos humanos que actualmente se llevan a cabo dentro del Organismo es la movilidad interna, que es implementada mediante dos mecanismos.

Por un lado, existe la denominada “Convocatoria Interna”, que busca dar respuesta a las necesidades de un área determinada en cuanto a competencias técnicas y de gestión y/o competencias específicas. Los requisitos para la postulación se determinan para cada convocatoria en particular (Disposición 393, 2016).

Por otro lado, las presentaciones espontáneas son aquellas que pretenden dar respuesta a los proyectos de movilidad y desarrollo profesional de los agentes del Organismo, compatibilizando sus intereses con las necesidades de las diversas áreas. Para poder participar en ellas es necesario pertenecer a la planta permanente y haber permanecido al menos tres años en el área (Disposición 393, 2016).

Ambos mecanismos se utilizan también para cubrir puestos que hubieran quedado vacantes en base a la cantidad de ingresos aprobada en el Plan Anual de Dotaciones (Disposición 393, 2016).

Con respecto a la carrera dentro del Organismo, el convenio colectivo de trabajo la contempla, definiéndola como “... el progreso del agente a través de los cambios de Categoría, Función o Clase de revista...” (CCT AFIP, 2019, art. 34).

Una de las formas en que se lleva adelante es mediante el pase de grupo por motivos de antigüedad (CCT AFIP, 2019).

Por otro lado, cuando la promoción es por méritos, el agente es cambiado de categoría dentro de su función en base a una evaluación de méritos previamente realizada por la jefatura, en relación a su capacidad, eficiencia y eficacia, sus calificaciones en los dos últimos períodos, y la formación que posea en relación a la función que realiza (CCT AFIP, 2019).

Como última posibilidad, la carrera del agente puede lograrse mediante un cambio en la clase o función. En el caso de la modificación de la función, es necesario que el agente haya aprobado ciertos cursos determinados por la AFIP o que haya rendido las pruebas de idoneidad que se hubiesen establecido. Los cambios de función pueden lograrse también con la obtención del título de grado o del secundario del agente (CCT AFIP, 2019).

En relación a la posibilidad de cubrir puestos de jefaturas intermedias y de base, se llevan adelante concursos internos que tienen en cuenta los antecedentes del empleado y la aprobación de las evaluaciones correspondientes, y que cuentan con la intervención de un Comité de Selección compuesto por representantes de la AFIP y del gremio (CCT AFIP, 2019).

Por otra parte, el CCT prevé un régimen de licencias especiales. Como ejemplos pueden mencionarse las licencias con goce de haberes por razones de exámenes (que contemplan los niveles de educación desde secundario en adelante), participación en actividades deportivas o culturales no rentadas, realización de estudios o investigaciones de interés para el Organismo, entre otras. Los empleados tienen también la posibilidad de solicitar un horario especial de trabajo cuando se encuentren estudiando y las clases coincidan con el horario de la jornada laboral, siempre que se cumplan con las condiciones que establezca el convenio (CCT AFIP, 2019).

Para el caso de los agentes con hijos a su cargo, la AFIP ofrece reintegros por gastos en guarderías o jardines maternas, siempre que se encuentren trabajando en una dependencia que no ofrezca dichos servicios en el mismo lugar de trabajo (CCT AFIP, 2019).

Por otro lado, como actividades de apoyo y contención a los trabajadores del Organismo, se cuenta con variados programas. Como ejemplos de ellos pueden mencionarse los programas de prevención y atención de factores psicosociales, que buscan apoyar al trabajador en las situaciones que se les puedan presentar en sus puestos de trabajo y en relación a las personas con las que se vinculan dentro del Organismo; o los programas de apoyo a los agentes que se encuentran en condiciones de jubilarse, a fin de acompañarlos en la etapa de transición que están viviendo (CCT AFIP, 2019).

Por último, en relación a las actividades de formación, el Convenio Colectivo de Trabajo establece a la capacitación como un derecho del trabajador, y, por ende, como obligación del Organismo garantizar actividades de capacitación permanente. De acuerdo a la última información suministrada por el Organismo en su página web, durante el año 2017 se llevó a cabo un Programa Integral de Desarrollo Gerencial, al cual asistieron 450 jefes; cursos y talleres presenciales con la participación de 12.500 agentes; cursos virtuales en el Campus AFIP en los que participaron 9.200 empleados; cursos por streaming, con 17.000 visualizaciones; y el Programa de Jóvenes Profesionales con la participación de 110 empleados del interior. En promedio, cada empleado se capacitó durante 22 hs (Abad y Cuccioli, s.f.).

La información previamente consignada fue obtenida de fuentes secundarias de información. A los fines del presente trabajo, la misma será complementada con información primaria proveniente de la realización de entrevistas a referentes clave de las áreas de recursos humanos del Organismo.

Capítulo 3. Consideraciones metodológicas

En el presente capítulo se comenzará por explicitar los objetivos a lograr y la hipótesis propuesta, para luego avanzar en el enfoque metodológico que orienta la realización del estudio y las decisiones en torno al diseño de la muestra y los instrumentos de relevamiento de información primaria.

3.1. Enfoque de la investigación

Tal como se consignó en la introducción, el objetivo general de esta investigación consiste en analizar de qué manera las estrategias de recursos humanos logran compatibilizar y atender a las distintas perspectivas sobre las preferencias laborales de cada una de las generaciones que hoy en día conviven en la Administración Federal de Ingresos Públicos y, en su caso, elaborar propuestas que puedan contribuir a mejorar la gestión de la diversidad generacional.

Asimismo, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Identificar similitudes y diferencias en los atributos valorados en el trabajo por los agentes pertenecientes a distintas generaciones dentro de la Dirección Regional Santa Fe, y el grado satisfacción en relación a los mismos.
- Analizar de qué manera esa valoración puede afectar las políticas y prácticas de recursos humanos y si desde la organización se está trabajando sobre este tema.
- Elaborar propuestas que se valúen superadoras en referencia a la adecuación entre los atributos valorados por las distintas generaciones y las políticas aplicadas por las áreas de recursos humanos que ofrece la institución.

Partiendo de dichos objetivos, y de la hipótesis de que en la organización objeto de estudio existe un bajo grado de desarrollo de estrategias y prácticas de recursos humanos orientadas a la gestión de la diversidad generacional, la cual exige atender las diferentes expectativas laborales propias de cada uno de los distintos grupos etarios que conviven en ella, se llevó adelante una investigación del tipo descriptiva, ya que lo que se busca es definir propiedades o características de las variables objeto de estudio, describiendo las tendencias que se presentan en el grupo o población estudiada (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010).

En este tipo de estudio, quien investiga debe tener la capacidad de determinar qué es lo que se va a medir y sobre qué o quiénes se llevará a cabo la recolección de datos, utilizando

una lógica deductiva, es decir que se comienza con la teoría y a partir de ella se llega a los datos (Hernández Sampieri et al, 2010).

3.2. Categorías de análisis

A fin de orientar los procesos de recolección, análisis e interpretación de la información, se llevó adelante un proceso de categorización, que consiste en clasificar conceptualmente las unidades que comprenden un mismo tema. Cada categoría representa un significado, vinculado a contextos, sentimientos, situaciones (Osses Bustingorry, Sánchez Tapia e Ibáñez Mansilla, 2006).

Al respecto, en el presente trabajo se parte de reconocer que, tal como se analizó en el capítulo 1, la convivencia de diversas generaciones dentro de una misma organización exige precisar cuáles son los aspectos más valorados en un trabajo por cada una de ellas, a fin de buscar la compatibilización entre esas expectativas y las principales decisiones organizacionales asociadas a la gestión de los recursos humanos.

De esta forma, se seleccionaron dos categorías de análisis: atributos del trabajo y elecciones estratégicas de recursos humanos. Los componentes de ambas categorías de análisis que se exponen a continuación se recuperan del marco teórico sobre gestión de la diversidad generacional desarrollado en el capítulo 1, por lo que a continuación sólo se hará mención a los mismos.

Atributos del trabajo:

- a. Equilibrio vida laboral y vida privada
- b. Estabilidad en el empleo
- c. Oportunidades de capacitación y desarrollo de nuevas habilidades
- d. Buen nivel salarial
- e. Oportunidades de crecimiento profesional
- f. Posibilidad de trabajar en equipo
- g. Reconocimientos en función del desempeño
- h. Trabajo desafiante: refiere a un trabajo significativo, variado y donde sea posible desempeñarse con autonomía
- i. Liderazgo motivador
- j. Ambiente de colaboración y comunicaciones francas y abiertas
- k. Feedback recibido por las tareas realizadas

Elecciones estratégicas de recursos humanos:

- Decisiones sobre diseño de puestos
- Modalidades de afectación
- Estilos de conducción de los empleados
- Gestión de las compensaciones
- Evaluaciones de desempeño
- Oportunidades de formación para los trabajadores
- Desarrollo de la carrera profesional

3.3. Técnicas de investigación

Para la recolección de datos se realizó, en primer lugar, una lectura exhaustiva a fin de indagar sobre los estudios preexistentes del tema y sobre el Organismo bajo estudio, tanto en relación a su composición, historia, funciones, como en relación a la normativa vigente referida a las prácticas de recursos humanos que rigen en el mismo. Para ello, se recurrió a diversas fuentes secundarias como libros, artículos científicos, leyes, decretos, resoluciones, entre otras.

Una vez establecido el marco referencial y las categorías de análisis a utilizar, se procedió a la obtención de información primaria. Para ello, se aplicó un enfoque mixto, es decir se llevó adelante la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos para lograr una mejor comprensión del fenómeno estudiado (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008, en Hernández Sampieri et al, 2010).

De esta forma, para responder al objetivo específico de “identificar similitudes y diferencias en los atributos valorados en el trabajo por los agentes pertenecientes a distintas generaciones dentro de la Dirección Regional Santa Fe, y el grado satisfacción en relación a los mismos”, se aplicó un enfoque cuantitativo mediante la realización de un cuestionario a la muestra.

En cuanto al objetivo específico de “analizar de qué manera esa valoración puede afectar las políticas y prácticas de recursos humanos y si desde la organización se está trabajando sobre este tema” se aplicó un enfoque cualitativo mediante la realización entrevistas semiestructuradas a informantes clave pertenecientes a las áreas de recursos humanos.

3.4. Selección de la muestra

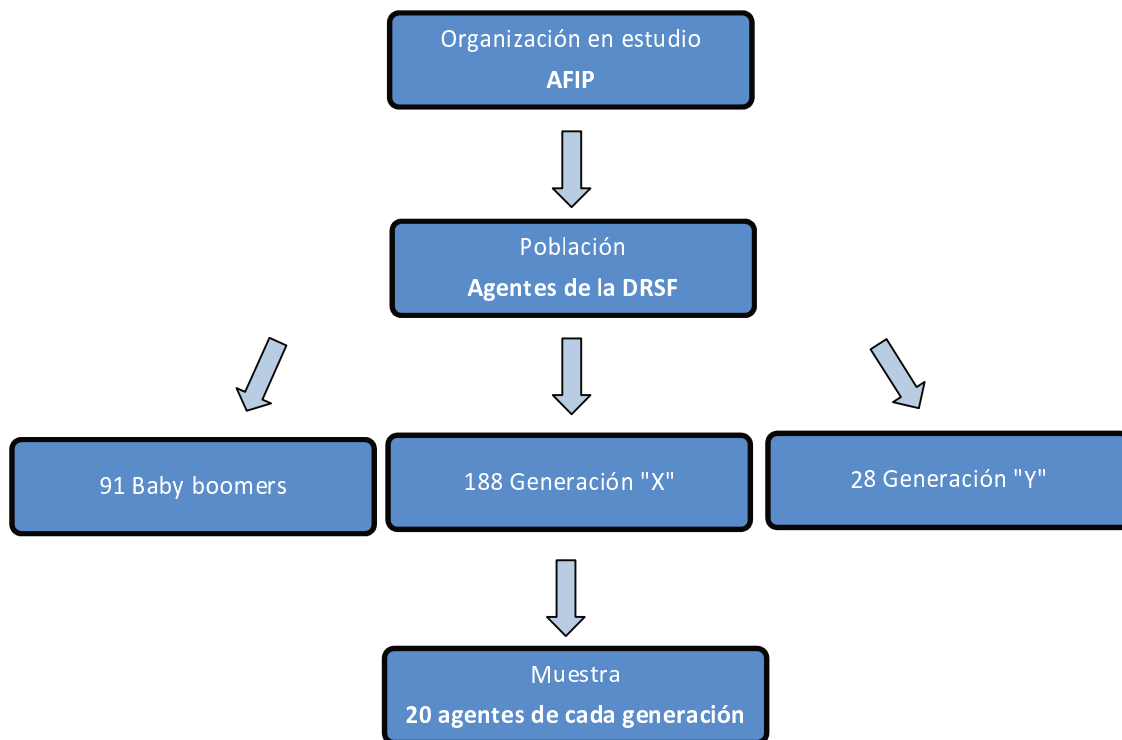
Para diseñar la muestra sobre la que se desarrolló la investigación fue necesario definir, en primer lugar, la población. En el presente trabajo, la población quedó constituida por 91 baby boomers, 188 miembros de la generación “X” y 28 millennials que componen la Dirección Regional Santa Fe de AFIP.

Posteriormente, se debió definir la muestra. Para el caso trabajado, se seleccionó una muestra no probabilística, por cuotas. El hecho de que sea no probabilística significa que la selección de los elementos que conforman la muestra no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación y de la decisión del investigador (Sampieri et al, 2010).

Por otro lado, el muestreo por cuotas tiene como finalidad garantizar que los diversos subgrupos que conforman la población queden representados en las características de la muestra en el grado que evalúen pertinente los investigadores (Zikmund, 1998).

Atendiendo a que los objetivos de la investigación están orientados a realizar análisis comparativos entre las distintas generaciones que integran la población en estudio, se optó por diseñar una muestra en la que cada generación esté representada por igual cantidad de unidades de análisis: 20 agentes pertenecientes a la generación baby boom, 20 agentes pertenecientes a la generación “X” y 20 agentes pertenecientes a la generación millennial, tal como se muestra en la figura n° 3.

Cabe destacar que los resultados obtenidos no pretenden ser generalizados ni a la población ni a la organización bajo estudio, sino que lo que se evaluará serán los resultados obtenidos en relación a los encuestados.

Figura n° 3: Selección de la muestra.

Fuente: Elaboración propia en base a la información previamente expuesta.

3.5. Instrumentos de relevamiento

Tal como se mencionó en el punto 3.3, durante el desarrollo del presente trabajo se llevó adelante la realización de un cuestionario y de entrevistas a referentes clave de las áreas de recursos humanos del Organismo.

El cuestionario realizado fue anónimo y consistió en 8 preguntas, de las cuales 6 eran cerradas, por lo que el encuestado sólo debió seleccionar la/s alternativa/s que más se adecuaba/n a su respuesta, y 2 abiertas, en las cuales el encuestado podía expresar su respuesta libremente. La realización de los cuestionarios a los agentes de la DRSF fue autorizada por el Director Regional.

A continuación se presenta el formulario de encuesta utilizado:

Figura nº 4: Cuestionario realizado a la muestra.

Aspectos deseados en un "buen trabajo"

Esta encuesta pretende determinar cuáles son los aspectos a los que usted concede más importancia y que desearía encontrar en un "buen trabajo". Es totalmente anónima, por lo que se agradece la sinceridad en las respuestas.

Marque con una (x) la respuesta que considere adecuada.

1- Edad:

Entre 20 y 39 años Entre 40 y 55 años 56 años o más

2- Sexo:

Femenino Masculino

3- Formación. Indicar el máximo nivel alcanzado:

Secundario finalizado Estudios de grado finalizados Estudios de posgrado finalizados

Secundario incompleto Estudios de grado incompletos Estudios de posgrado incompletos

4- ¿Hace cuánto ingresó al Organismo?

Hace menos de 5 años Hace entre 5 y 15 años Hace más de 15 años

5- ¿Qué importancia le otorga a los siguientes factores en lo que a su criterio constituye un "buen trabajo"? Se solicita seleccionar sólo 3 opciones como "Muy importante", por lo que se recomienda hacer una lectura previa de todo el listado.

	Muy importante	Importante	Poco importante	Para nada importante
Equilibrio vida laboral y vida privada				
Estabilidad en el empleo				
Oportunidades de capacitación y desarrollo de nuevas habilidades				
Buen nivel salarial				
Oportunidades de crecimiento profesional				
Posibilidad de trabajar en equipo				
Reconocimientos en función del desempeño				
Trabajo desafiante (Refiere a un trabajo significativo, variado, y donde sea posible desempeñarse con autonomía)				

Liderazgo motivador				
Ambiente de colaboración y comunicaciones francas y abiertas				
Feed-back recibido por las tareas realizadas				

6- Si tuviera que elegir uno de los once factores del trabajo del punto anterior como el más importante, ¿cuál elegiría?

.....

7- ¿Existe algún otro factor que esperaría encontrar en un "buen trabajo"? En ese caso, ¿cuál sería?

.....

8- ¿Cuáles de estos factores son los que actualmente más lo motivan en su trabajo?

- Equilibrio vida laboral y vida privada
- Estabilidad en el empleo
- Oportunidades de capacitación y desarrollo de nuevas habilidades
- Buen nivel salarial
- Oportunidades de crecimiento profesional
- Posibilidad de trabajar en equipo
- Reconocimientos en función del desempeño
- Trabajo desafiante
(Se define como un trabajo significativo, variable, y donde sea posible desempeñarse con autonomía)
- Liderazgo motivador
- Ambiente de colaboración y comunicaciones francas y abiertas
- Feed-back recibido por las tareas realizadas

Fuente: elaboración propia.

Para realizar las encuestas se utilizó un formulario de google, del cual se extrajo su link, que fue enviado por mail a diversos agentes, sin distinción de edad; algunos se enviaron

directamente y, en otros casos, a través de los jefes de área a quienes se les solicitó que lo reenvíen.

Las encuestas fueron enviadas también por un grupo de WhatsApp de millennials de la DRSF. El grupo de WhatsApp se compone de 26 millennials, por lo cual, una vez alcanzadas las 20 respuestas se agradeció la participación y se dio por concluido el relevamiento en ese grupo etario.

Para el caso de los baby boomers se recibió un total de 22 respuestas, por lo que una vez alcanzada la cuota de 20 cuestionarios, se procedió a excluir los 2 recibidos en último término. De igual manera se procedió con los 3 cuestionarios de más que se obtuvieron de los miembros de la generación “X”.

Los mails solicitando la colaboración de los agentes se enviaron el día 27 de Agosto de 2020, aunque la totalidad de las respuestas se obtuvo recién el 31 de Agosto de 2020.

La dificultad en obtener las respuestas con celeridad puede atribuirse a dos cuestiones. Por un lado, el hecho de haber enviado un link de respuesta impidió que los agentes pudieran responder el cuestionario al recibirlo, ya que los accesos externos se encuentran bloqueados, tanto en la oficina como en el trabajo desde la casa.

Por otro lado, se percibió cierta “resistencia” por parte de los baby boomers, quienes fueron los últimos en responder.

Para alcanzar la cuota fijada se debió redactar un nuevo mail aclarando que la encuesta debía responderse luego del horario de trabajo y volviendo a solicitar la colaboración. Se llegó así a la recepción de 65 respuestas totales.

En relación a las entrevistas, la primera de ellas fue realizada el 07 de Noviembre de 2019 al jefe del Departamento de Selección de Personal y Comunicaciones Internas, a fin de obtener datos iniciales acerca de la incidencia de las diversas generaciones en la planta actual del Organismo e indagar acerca de eventuales cambios en las estrategias de recursos humanos impulsados por esa diversidad.

Posteriormente, el 15 de Mayo de 2020 se realizó una entrevista a la jefa de la Sección Auditoría, Administración y Recursos Humanos de la Dirección Regional Santa Fe, en la cual se indagó acerca de la composición de la planta total de AFIP y de dicha Dirección Regional, y acerca de su perspectiva sobre las distintas generaciones. Asimismo, se obtuvieron datos acerca de determinadas políticas de recursos humanos vigentes dentro del Organismo.

Las respectivas guías de entrevista se adjuntan en el Anexo III.

3.6. Técnicas de procesamiento de los datos obtenidos

Para llevar a cabo el procesamiento de las encuestas, se utilizó el programa DYANE (Diseño y Análisis de Encuestas, Miguel Santaesmas Mestres). Durante su procesamiento se realizó una tabulación simple de los datos, obteniendo así la caracterización de la muestra estudiada y las respuestas a nivel general. Posteriormente, se realizaron tabulaciones cruzadas de datos, a fin de obtener las respuestas clasificadas por generación y por factor elegido.

Para la pregunta número 3, en la que se solicitaba valorar los factores propuestos, se aplicó una escala tipo Likert, es decir que los encuestados debían medir dichos factores en relación a la importancia que le otorgaban a cada uno de ellos.

A fin de sistematizar la información obtenida se realizó el promedio ponderado de las valoraciones otorgadas a los factores propuestos.

Para ello, se les asignó a las opciones de respuesta una valoración del 1 al 4, significando el 4 muy importante, el 3 importante, el 2 poco importante y el 1 para nada importante.

Cabe destacar que al momento de definir la importancia de los factores que esperaban encontrar en un “buen trabajo”, los encuestados tenían la posibilidad de seleccionar como máximo tres opciones como “muy importante”, mientras que podían seleccionar una cantidad indefinida para las restantes opciones de respuesta. Con esta decisión se trató de asegurar cierta “discriminación” entre los factores propuestos, teniendo en cuenta que, justamente por tratarse de características de un buen trabajo, todos ellos pueden resultar deseables cuando se puede acceder a los mismos sin ninguna restricción.

Para llevar adelante el procesamiento de la pregunta número 7, acerca de si existe otro factor que se esperaría encontrar en un “buen trabajo”, se procedió a agrupar las respuestas en 18 categorías que se evaluaron representativas de las mismas⁷.

En relación a la pregunta número 8, referida a los factores que actualmente más motivan a los trabajadores, resulta importante mencionar que, de acuerdo al objetivo específico planteado oportunamente, se trataba de determinar el “grado de satisfacción” con ciertos atributos en su actual trabajo, el cual podía variar de “muy insatisfecho” a “muy satisfecho”. Reconociendo que no resultaba apropiado realizar este tipo de preguntas por tratarse de información muy sensible para el Organismo y que comprometía de manera significativa a los encuestados, se optó por indagar desde otra perspectiva, concretamente focalizando en cuáles son los aspectos positivos que encuentran actualmente en su trabajo. De

⁷ Ver Anexo IV: Categorías de respuesta sobre otro factor que esperarían encontrar en un “buen trabajo”.

esta manera, aunque en forma indirecta, es posible ensayar algunas interpretaciones sobre aquellos atributos no seleccionados.

En el siguiente capítulo se expondrá la información obtenida a partir de las encuestas y de las entrevistas realizadas.

Capítulo 4. Resultados del relevamiento

En base a las entrevistas a agentes pertenecientes a las áreas de recursos humanos y a las encuestas a los agentes de la DRSF AFIP, se obtuvieron los datos que, a partir de su procesamiento y sistematización, se expondrán en el presente capítulo.

Se hará referencia a los resultados obtenidos a partir del procesamiento de las encuestas, tanto en relación a la muestra en general como a los resultados obtenidos por generación.

Por su parte, la información obtenida en base a las entrevistas realizadas se presentará organizada en tres ejes de análisis.

4.1. Resultados obtenidos de las encuestas realizadas

4.1.1. Caracterización de la muestra

Caracterización por edad

Tal como se explicitó en el capítulo 3, la muestra quedó constituida por 20 agentes de entre 20 y 39 años, 20 agentes de entre 40 y 55 años y 20 agentes de 56 años o más.

Caracterización por sexo

Del total de la muestra, 34 agentes eran de sexo femenino y los 26 restantes de sexo masculino.

Caracterización por nivel de estudios alcanzados

De los 60 encuestados, 2 manifestaron tener estudios secundarios finalizados, 15 estudios de grado incompletos, 29 estudios de grado finalizados, 7 estudios de posgrado incompletos, y otros 7 estudios de posgrado finalizados.

Caracterización por antigüedad dentro del Organismo

La muestra quedó constituida por 9 agentes que ingresaron al Organismo hace menos de 5 años, 11 agentes que ingresaron hace entre 5 y 15 años; y 40 que ingresaron hace más de 15 años.

4.1.2. Factores que constituyen un “buen trabajo”

Con el propósito de recuperar la perspectiva de los encuestados sobre sus preferencias laborales, se les presentó la siguiente lista de factores considerados representativos de un “buen trabajo” - de acuerdo a lo explicitado en el capítulo anterior - y se solicitó que valoraran a cada uno de ellos en una escala tipo Likert:

- Equilibrio vida laboral y vida privada
- Estabilidad en el empleo
- Oportunidades de capacitación y desarrollo de nuevas habilidades
- Buen nivel salarial
- Oportunidades de crecimiento profesional
- Posibilidad de trabajar en equipo
- Reconocimientos en función del desempeño
- Trabajo desafiante
- Liderazgo motivador
- Ambiente de colaboración y comunicaciones francas y abiertas
- Feedback recibido por las tareas realizadas.

Tal como se explicó en el capítulo 3, las preguntas fueron procesadas en base al promedio ponderado de las valoraciones otorgadas a cada respuesta, y sólo se pudieron seleccionar 3 como “muy importante”.

Teniendo en cuenta esta restricción, se obtuvieron las respuestas que se detallan a continuación, a nivel global y en relación a cada una de las generaciones bajo estudio.

Resultados obtenidos a nivel global

En primer lugar, se presentan en el gráfico n° 2 los resultados del procesamiento de las respuestas obtenidas en la totalidad de la muestra.

Tal como puede observarse, la valoración fue relativamente alta para todos los factores. No obstante, pueden distinguirse algunos más valorados, como la estabilidad en el empleo, el equilibrio entre la vida laboral y la privada, y las oportunidades de crecimientos profesional; y otros menos valorados como el liderazgo motivador y la posibilidad de trabajar en equipo.

Gráfico n° 2: Rdos. obtenidos a nivel global acerca de los factores que constituyen un “buen trabajo”.



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

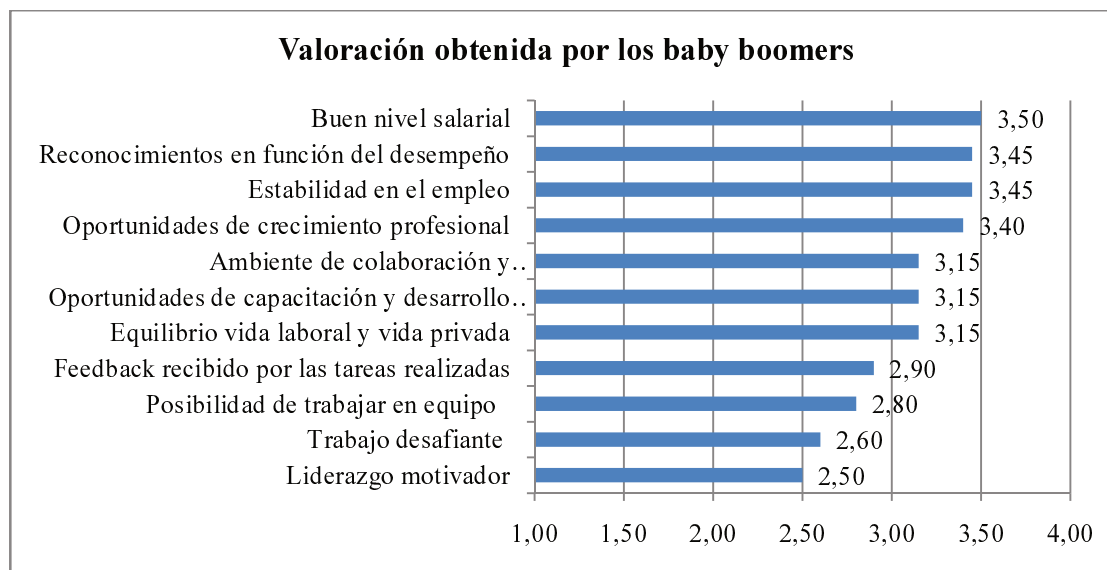
Generación Baby Boom

En el gráfico n°3 se muestran las valoraciones otorgadas por los baby boomers a los distintos factores propuestos.

Dentro de los aspectos más valorados se encuentran el buen nivel salarial, los reconocimientos en función del desempeño y la estabilidad en el empleo (ambos con la misma valoración), y las oportunidades de crecimiento profesional.

Por otro lado, entre los factores menos valorados se encuentran el liderazgo motivador y el trabajo desafiante.

Gráfico n° 3: Valoración de los baby boomers acerca de los factores representativos de un “buen trabajo”.



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

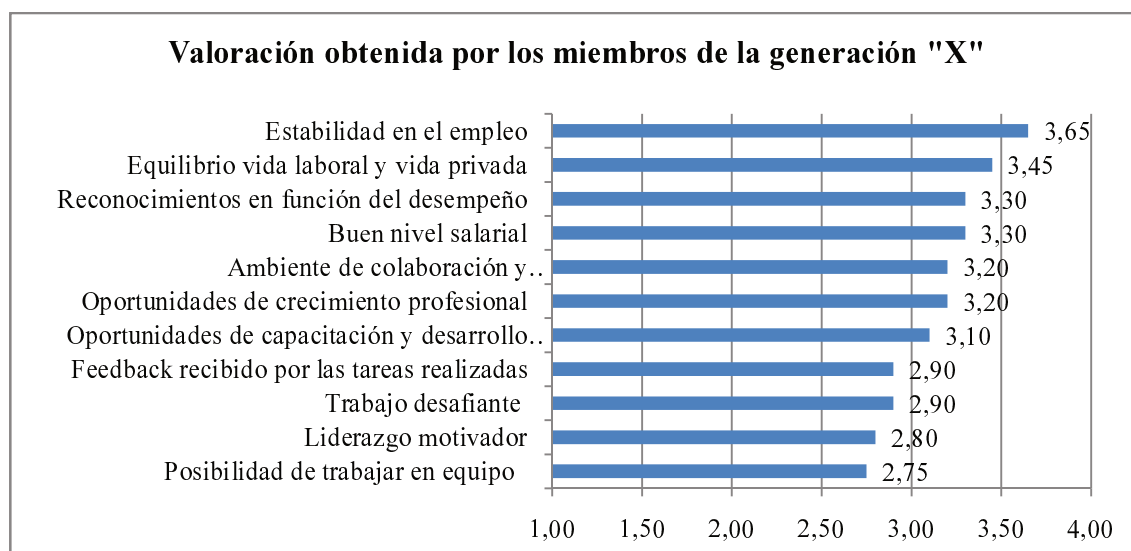
Generación “X”

En relación a los miembros de la generación “X”, sus integrantes valoraron los factores propuestos de acuerdo a lo que se muestra en el gráfico n° 4.

Como factores más valorados aparecen la estabilidad en el empleo, el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, y los reconocimientos en función del desempeño, que obtuvieron el mismo valor que un buen nivel salarial.

Entre los factores menos valorados se encuentran la posibilidad de trabajar en equipo y el liderazgo motivador.

Gráfico n° 4: Valoración de los miembros de la generación “X” acerca de los factores representativos de un “buen trabajo”.



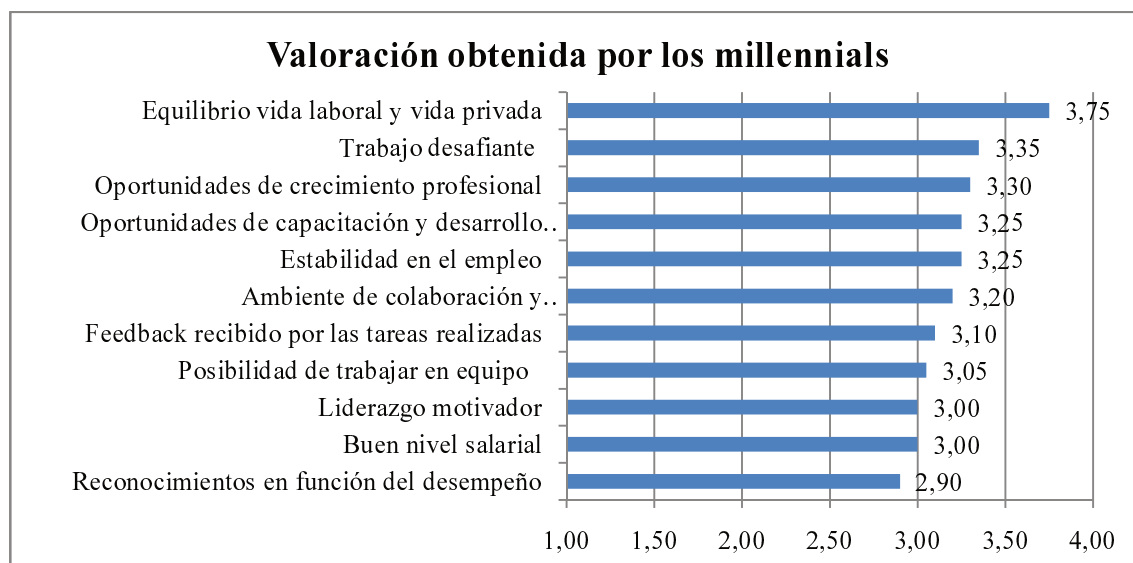
Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

Generación millennial

Por último, los miembros de la generación millennial, otorgaron la valoración a los factores del trabajo según se muestra en el gráfico n° 5.

En el caso de esta generación resulta necesario destacar que, en general, sus miembros han valorado de forma relativamente alta a todos los factores propuestos, habiendo otorgado al factor menos valorado una puntuación de 2,90, sobre el máximo de 4.

Dentro de los factores más valorados se encuentran el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, el trabajo desafiante, y las oportunidades de crecimiento profesional.

Gráfico n° 5: Valoración de los millennials acerca de los factores representativos de un “buen trabajo”.

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

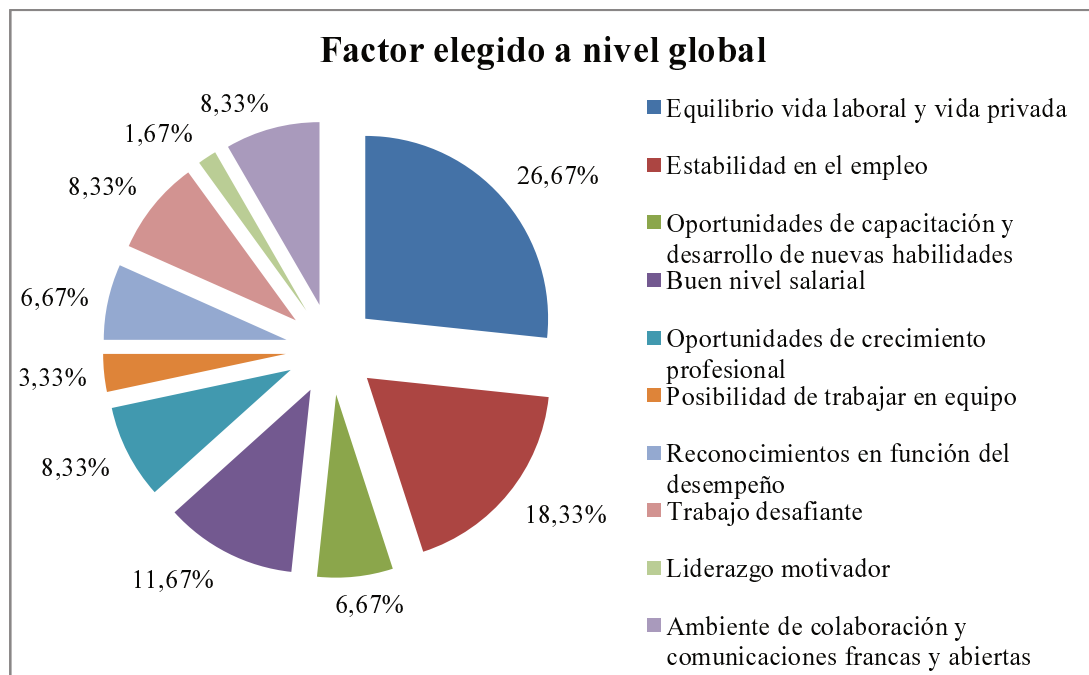
4.1.3. Factor elegido como el más importante en lo que constituye un “buen trabajo”

En este punto se pretendió que los encuestados eligieran uno de los factores que habían sido propuestos en la pregunta anterior como el más importante a esperar en un “buen trabajo”.

Resultados obtenidos a nivel global

Al analizar los resultados obtenidos en base a la muestra en su totalidad, se observa una cierta dispersión en las respuestas. En primer lugar se ubica el equilibrio vida laboral y vida privada – seleccionado por el 26,67% de encuestados-, seguido de la estabilidad en el empleo - 18,33%- y de un buen nivel salarial - 11,67%-.

Gráfico n° 6: Rdos. obtenidos a nivel global acerca del factor más importante en un “buen trabajo”.

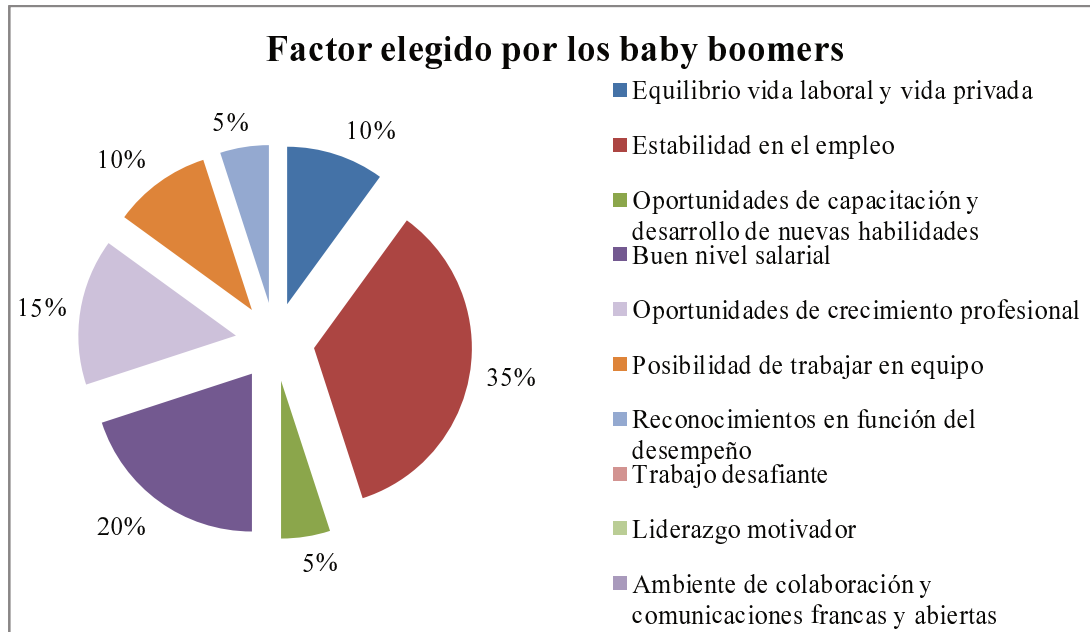


Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

Generación baby boom

Al analizar los resultados obtenidos por los baby boomers, surge que el factor mayoritariamente seleccionado fue la estabilidad en el empleo – elegido por el 35% de los encuestados - seguido de un buen nivel salarial – 20% - y de oportunidades de crecimiento profesional – 15% -.

Gráfico n° 7: Rdos. obtenidos por los baby boomers acerca del factor más importante en un “buen trabajo”.

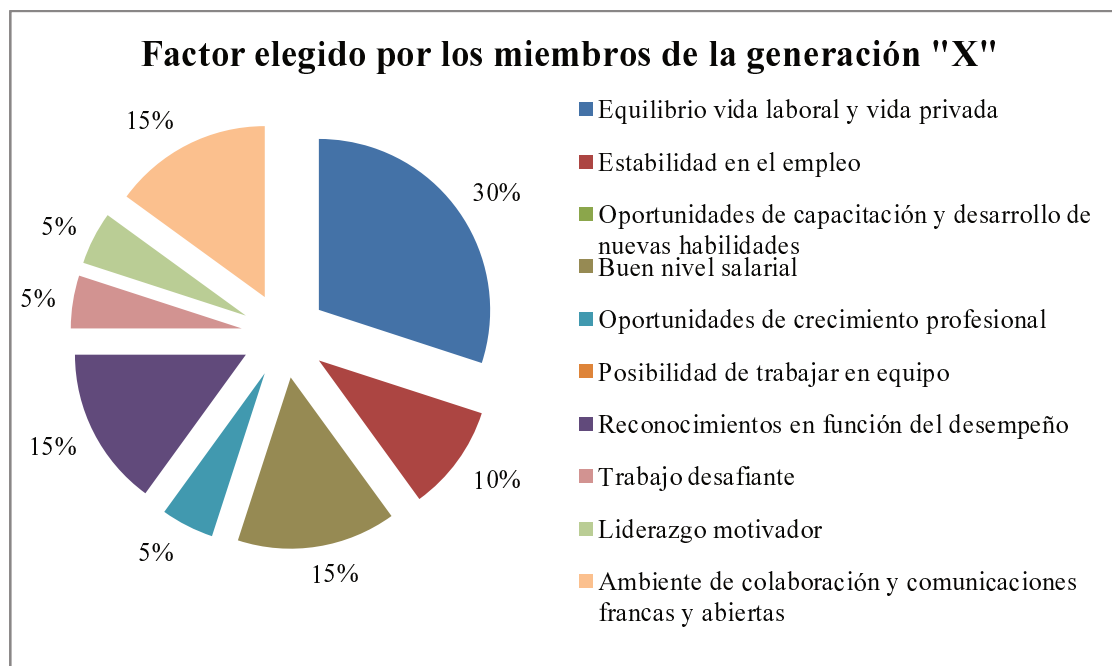


Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

Generación “X”

En relación a los miembros de la generación “X”, a partir del procesamiento de sus respuestas, se observa que se ubica en primer lugar al equilibrio vida laboral y vida privada – elegido por el 30% de los encuestados-, seguido de un ambiente de colaboración y comunicaciones francas y abiertas, un buen nivel salarial y reconocimientos en función del desempeño, todos ellos en igualdad de selección – 15% -.

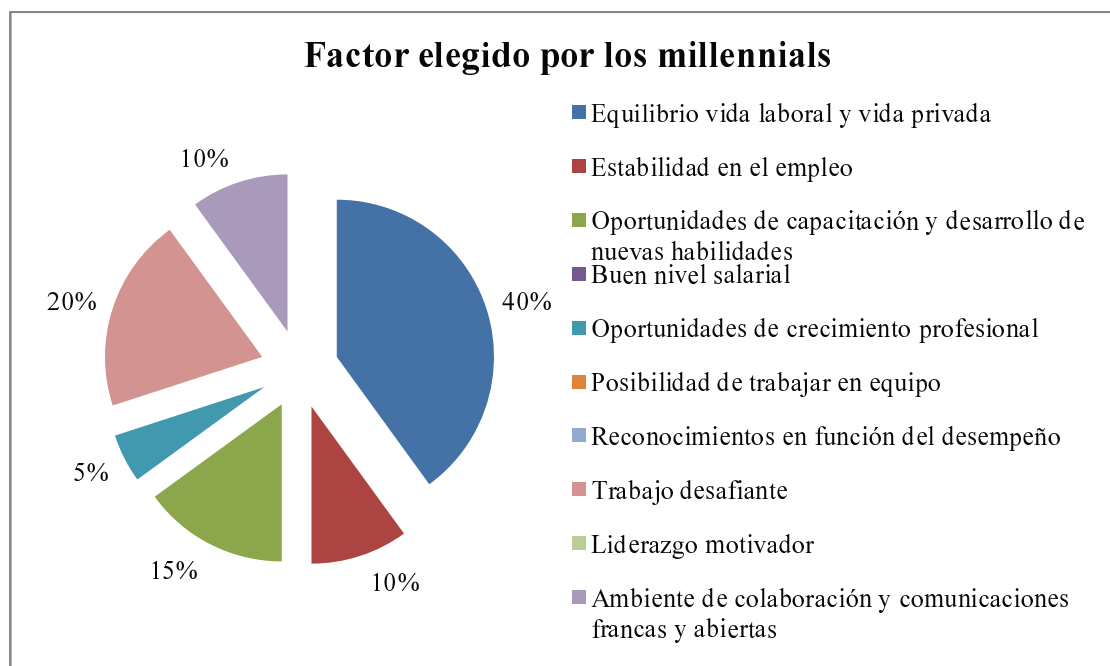
Gráfico n° 8: Rdos. obtenidos por los miembros de la gen. "X" acerca del factor más importante en un "buen trabajo".



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

Generación millennial

Por último, al analizar los resultados obtenidos por los millennials, puede observarse que el factor seleccionado como el más importante en lo que a su criterio constituye un "buen trabajo" fue, en primer lugar, al igual que los miembros de la generación "X", el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada – elegido por el 40% de los encuestados -, seguido de un trabajo desafiante – 20%- y de las oportunidades de capacitación y desarrollo de nuevas habilidades – 15%-.

Gráfico n° 9: Rdos. obtenidos por los millennials acerca del factor más importante en un “buen trabajo”.

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

4.1.4. Factor que se esperaría encontrar en un “buen trabajo” además de los propuestos

De acuerdo a lo mencionado en el capítulo anterior, a fin de sistematizar las respuestas obtenidas al consultar acerca de otro factor que se esperaría encontrar en un “buen trabajo”, las mismas fueron recategorizadas en 18 ítems.

De dicho procesamiento se obtuvieron los datos que se presentan a continuación.

Resultados obtenidos a nivel global

En relación a algún factor adicional que los encuestados esperarían encontrar en un “buen trabajo”, los resultados al procesar las respuestas de la totalidad de la muestra arrojaron mayoritariamente que no esperarían encontrar ningún otro factor más allá de los mencionados. En un segundo lugar se ubicaron las opiniones respecto a que les gustaría contar con estructura y recursos adecuados y con un ambiente de compañerismo.

Factores como las posibilidades de capacitación y la importancia otorgada a las tareas fueron mencionados pero en escasas oportunidades.

Resultados obtenidos por las generaciones

En general, los resultados obtenidos por los miembros de las tres generaciones refirieron a que mayoritariamente no esperarían encontrar otro factor en un “buen trabajo”.

En el caso de los baby boomers aparecieron en segundo lugar las oportunidades de crecimiento y, posteriormente, con igual número de menciones los factores de colaboración, estructura y recursos adecuados, trabajo en equipo y buena comunicación. Factores como un buen clima laboral, compañerismo, respeto entre compañeros, jefaturas competentes, equilibrio vida laboral y vida privada, cumplimiento de las normas, y “otros” aparecieron mencionados con escasa frecuencia.

En relación a los miembros de la generación “X”, los resultados del procesamiento arrojaron que esperarían encontrar reconocimientos en función del desempeño, en la misma cantidad que se mencionó no esperar encontrar otro factor además de los propuestos.

En segundo lugar, con la misma cantidad de menciones aparecieron los factores de estructura y recursos adecuados, estabilidad, contenido del trabajo, respeto entre compañeros, compañerismo y buena comunicación.

Con escasa frecuencia se presentaron los factores de buen clima laboral, oportunidades de crecimiento, colaboración y “otros”.

Por último, en el caso de los millennials apareció en segundo lugar un ambiente de compañerismo y a continuación oportunidades de crecimiento, estructura y recursos adecuados, equilibrio vida laboral y vida privada, respeto entre compañeros y buen clima laboral, que se presentaron con igual frecuencia.

Jefaturas competentes, estabilidad, cumplimiento de las normas, importancia otorgada a las tareas y “otros”, aparecieron en escasas menciones.

4.1.5. Factores que actualmente más los motivan en el trabajo

A partir de la pregunta efectuada acerca de los factores que actualmente más motivan a los encuestados en sus trabajos, se pretendió encontrar una relación entre aquellos factores que fueron seleccionados como más valorados por las distintas generaciones en cuanto a la importancia concebida y el grado de satisfacción en torno a los mismos.

A la hora de responder, los encuestados tenían la posibilidad de seleccionar múltiples respuestas. De esta forma, se obtuvieron los resultados que se detallan seguidamente, por generación.

Generación baby boom

Tal como surge de la tabla n° 2, los miembros de la generación “baby boom” han manifestado encontrarse mayoritariamente motivados por un buen nivel salarial y por la estabilidad en el empleo, seguidos por el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada.

Por otro lado, los factores que menos estarían actuando en la motivación en su trabajo actual son el liderazgo motivador, el feedback recibido por las tareas realizadas, el trabajo desafiante y las oportunidades de crecimiento profesional.

Tabla n° 2: Motivación de los miembros de la generación baby boom.

Factor	Motivación
Buen nivel salarial	60%
Estabilidad en el empleo	60%
Equilibrio vida laboral y vida privada	40%
Ambiente de colaboración y comunicaciones francas y abiertas	35%
Oportunidades de capacitación y desarrollo de nuevas habilidades	25%
Reconocimientos en función del desempeño	20%
Posibilidad de trabajar en equipo	15%
Oportunidades de crecimiento profesional	10%
Trabajo desafiante	10%
Feedback recibido por las tareas realizadas	5%
Liderazgo motivador	5%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

Generación “X”

Tal como se expone en la tabla n° 3, lo que mayoritariamente motiva a los miembros de la generación “X” en su trabajo actual son un buen nivel salarial, la estabilidad en el empleo y el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada.

Asimismo, los resultados obtenidos por las encuestas demuestran que existen numerosos factores que estarían actuando menos positivamente en su motivación actual, como el liderazgo motivador, el feedback recibido por las tareas realizadas, el trabajo desafiante, y las oportunidades de capacitación y desarrollo de nuevas habilidades.

Tabla n° 3: Motivación de los miembros de la generación “X”.

Factor	Motivación
Buen nivel salarial	80%
Estabilidad en el empleo	60%
Equilibrio vida laboral y vida privada	55%
Ambiente de colaboración y comunicaciones francas y abiertas	20%
Reconocimientos en función del desempeño	15%
Oportunidades de crecimiento profesional	15%
Posibilidad de trabajar en equipo	15%
Oportunidades de capacitación y desarrollo de nuevas habilidades	5%
Trabajo desafiante	5%
Feedback recibido por las tareas realizadas	5%
Liderazgo motivador	5%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

Generación millennial

Por último, tal como surge de la tabla n°4, los millennials manifestaron sentirse actualmente motivados mayormente por el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, un buen nivel salarial, la estabilidad en el empleo, las oportunidades de capacitación y desarrollo de nuevas habilidades y las oportunidades de crecimiento profesional.

Por el contrario, escasas proporciones de millennials han manifestado sentirse motivados por el feedback recibido por las tareas realizadas y por un trabajo desafiante.

Tabla n° 4: Motivación de los miembros de la generación “Y”.

Factor	Motivación
Equilibrio vida laboral y vida privada	65%
Buen nivel salarial	65%
Estabilidad en el empleo	60%
Oportunidades de capacitación y desarrollo de nuevas habilidades	60%
Oportunidades de crecimiento profesional	45%
Ambiente de colaboración y comunicaciones francas y abiertas	35%
Posibilidad de trabajar en equipo	25%
Liderazgo motivador	15%
Reconocimientos en función del desempeño	15%
Trabajo desafiante	10%
Feedback recibido por las tareas realizadas	5%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

4.2. Resultados obtenidos de las entrevistas realizadas

La información obtenida de las entrevistas realizadas al Jefe del Departamento de Selección de Personal y Comunicaciones Internas y a la Jefa de Sección Auditoría, Administración y Recursos Humanos de la DRSF, fue organizada en tres ejes de análisis, que se expondrán a continuación.

4.2.1. Composición de la planta de personal

En relación a la composición de la planta actual de la AFIP se recuperaron las siguientes ideas de la entrevista realizada a la Jefa de Sección Auditoría, Administración y Recursos Humanos:

- La cantidad de empleados a nivel AFIP es de alrededor de 20 mil agentes, mientras que en la Dirección Regional hay alrededor de 300.
- La edad promedio de la DRSF es elevada, ya que el 50% de sus agentes supera los 50 años y hay muy pocos ingresos de gente joven.
- La efectividad en el trabajo se incrementó a partir de los recursos informáticos, por lo que a pesar de ser menos agentes en la DRSF los resultados no disminuyeron en la misma proporción que los empleados.
- Dentro de la planta de AFIP hay gran cantidad de CPN y abogados. Con los ingresos de gente nueva se busca profesionalizar al Organismo, por lo que se solicita que tengan estudios finalizados o ingresan estudiando y terminan su carrera mientras trabajan.

De la entrevista realizada al Jefe del Departamento de Selección de Personal y Comunicaciones Internas, se obtuvo la siguiente información:

- La incidencia relativa de las distintas generaciones no está cuantificada. En relación a los millennials, se considera que la cantidad actual repartida en los más de 20 mil agentes a nivel nacional no representa una magnitud significativa.
- Las incorporaciones de jóvenes buscan evitar que en los próximos años se produzcan “baches generacionales”, pensando en equiparar la presencia de distintas generaciones dentro de 20, 30 años, ante un Organismo que actualmente tiene una edad promedio de 45 años.

4.2.2. Acerca de la diversidad generacional

En relación a la diversidad generacional, se recopiló la siguiente información a partir de la entrevista realizada a la Jefa de Sección Auditoría, Administración y Recursos Humanos:

- La nueva generación es más práctica, resuelve con menos detalle.
- Respecto a las preferencias laborales, opina que el nivel salarial es un aspecto muy valorado por todos los empleados. Sin embargo, reconoce que es posible identificar algunas diferencias entre las distintas generaciones.

Así, desde su perspectiva, el tiempo libre y el ambiente de trabajo son muy valorados por la generación Y, mientras que no revisten la misma importancia para los otros dos grupos etarios.

Por otro lado, percibe que las generaciones baby boom y “X” le otorgan mayor preferencia a la estabilidad y a las posibilidades de crecimiento profesional que los millennials; y que los miembros de la generación “X” valoran los sistemas de recompensa en mayor medida que los baby boomers y los millennials.

A partir de la entrevista realizada al Jefe del Departamento de Selección de Personal y Comunicaciones Internas, se recuperaron las siguientes ideas:

- No se observan conflictos graves entre las distintas generaciones aunque sí se identifican diferencias. Mientras que aquellos agentes que tienen 30 años o más dentro del Organismo se identifican con estructuras más rígidas, jerarquías y respeto estricto a las normas; los agentes nuevos cuestionan las tareas, se preguntan el por qué de realizarlas de una u otra manera, piden nuevas actividades.

- Si bien los millennials cumplen el horario, priorizan la efectividad en lo que hacen, no les gusta “estar por estar”.

- Una de las características de los millennials es que no se apegan a ninguna organización.

- Hay una experiencia nueva en la que ingresan millennials. Es cuestión de acostumbrarse a ese escenario y que ellos se acostumbren a la AFIP.

4.2.3. Políticas de Recursos Humanos

Respecto a las políticas de recursos humanos vigentes en el Organismo y a su orientación o no hacia las demandas de las distintas generaciones, se recopiló la siguiente información de la entrevista realizada a la Jefa de Sección Auditoría, Administración y Recursos Humanos:

- Se lleva adelante comunicación con los agentes mediante sus propios legajos, mediante mails, vía AFIP Comunica y WhatsApp, por las que se van informando las últimas novedades.
- Existen variados canales por los que los agentes pueden manifestar si están de acuerdo con algo o quisieran cambiarlo. Por ejemplo, en las encuestas de satisfacción anónimas, cuya periodicidad depende de la política del momento, los agentes pueden manifestar cómo se sienten. También se publican notas en la Intranet, en las que se puede opinar con total libertad.
- Existe seguimiento por parte del personal de las áreas de salud para acompañar a los agentes que tengan largo tratamiento por enfermedad, como también hay acompañamiento para aquellas personas que están por iniciar su jubilación.
- Las políticas surgen desde los directivos de mayor rango. Existe la posibilidad de participar manifestando la opinión acerca de la viabilidad o no de alguna de ellas, pero que cambie o no esa situación dependerá de la temática que se trate.

De la entrevista realizada al Jefe del Departamento de Selección de Personal y Comunicaciones Internas, se obtuvo la siguiente información:

- Ante las diferencias detectadas entre las distintas generaciones se han realizado cambios en la comunicación hacia el personal. El ejemplo clave es el canal de WhatsApp, que principalmente se ofrece a los jóvenes.
- Las políticas de recursos humanos se basan más en las tareas realizadas por los agentes que en su edad. Los mails, por ejemplo, están segmentados por perfil laboral.
- Ante el ingreso de millennials al Organismo, se han llevado adelante campañas de concientización mediante comunicaciones internas, a fin de que los jefes que los reciben puedan comprender a esta nueva generación.
- Constituye un desafío para la organización el asignarles nuevas tareas a los millennials, eso es lo que buscan en esta etapa de su carrera laboral.

La información obtenida hasta aquí, a partir del procesamiento de las encuestas y entrevistas, constituye uno de los principales insumos de las discusiones que se presentarán en el siguiente capítulo.

Capítulo 5. Discusión de resultados

En el presente capítulo se busca interpretar los resultados de las encuestas y entrevistas antes presentados, situándolos en el marco de los abordajes teóricos y antecedentes empíricos desarrollados en el capítulo 1, así como de las características propias de la organización bajo estudio, en especial aquellas asociadas a la gestión de sus recursos humanos.

A continuación, se presenta una serie de consideraciones fruto de la reflexión en torno a los principales hallazgos:

a. Diversas investigaciones que obraron como antecedentes de la temática bajo estudio han puesto de manifiesto características distintivas que cada una de las generaciones presenta frente al trabajo, a partir de las cuales es posible analizar si los integrantes de la muestra manifestaron comportamientos y rasgos similares.

Resulta importante destacar que en el caso de los millennials la valoración otorgada fue, en general, elevada, siendo el factor de menor valor 2,9 sobre el máximo de 4. Por lo tanto, se hará referencia a una mayor o menor valoración otorgada, pero frente a valoraciones que se entienden fueron significativas en su totalidad.

De acuerdo a las investigaciones citadas en el capítulo 1, los miembros de la generación baby boom son adictos al empleo, competitivos, buscan crecer profesionalmente y llegar a tener una buena posición económica, esperan recibir gratificaciones por sus tareas, sienten temor a perder el empleo y tienen gran adversidad al cambio. Las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas permitirían caracterizar a los baby boomers en línea a las investigaciones existentes. Ello se refleja, por un lado, en que a la hora de identificar el factor más importante a encontrar en un “buen trabajo”, la respuesta mayoritariamente seleccionada fue la estabilidad en el empleo.

Asimismo, de acuerdo a las valoraciones otorgadas a los once factores propuestos, además de la estabilidad en el empleo que fue valorada significativamente, se presentaron otros factores como un buen nivel salarial, que fue el factor que obtuvo la mayor valoración (3,50), los reconocimientos en función del desempeño y las oportunidades de crecimiento profesional.

Por último, factores como un trabajo desafiante y liderazgo motivador han sido valorados en menor medida, situaciones que también serían características de una generación

que acepta las estructuras de liderazgo por consenso y que no busca ir más allá que el trabajo que se le ordena.

En lo que respecta a los miembros de la generación “X”, las investigaciones analizadas muestran que comienzan a buscar el equilibrio entre sus trabajos y su tiempo libre, son individualistas, independientes, alientan el cambio, realizan tareas concretas, confían en la educación constante, y tienen compromiso de crecimiento dentro de la organización. En el caso de la presente investigación, el factor mayoritariamente seleccionado como el más importante de los once propuestos fue el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, lo que guardaría relación con dichas investigaciones previas.

Asimismo, la mayor valoración fue otorgada a la estabilidad en el empleo, guardando relación con la seguridad que buscan los miembros de esta generación para garantizar herramientas y oportunidades a sus hijos, de acuerdo a investigaciones citadas. Le siguieron el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, los reconocimientos en función del desempeño y un buen nivel salarial.

En relación a los factores menos valorados, entre ellos se encontraron la posibilidad de trabajar en equipo y el liderazgo motivador. Sin embargo, ambos aspectos han comenzado a aparecer en algunas investigaciones en las que manifestaron valorar el trabajo en equipo y admirar a aquellos líderes que consiguen transmitir su experiencia.

Entre las encuestas realizadas y las investigaciones previas se presentan diferencias a la hora de determinar cuáles son los factores más o menos valorados, lo que podría deberse a que se trata de una generación de transición, que se encuentra “atrapada” entre la forma en la que trabaja, bajo el modelo de los baby boomers, y la forma en la que quisiera trabajar, el esquema de trabajo de los millennials, y que por lo tanto presenta características de ambas.

Por otro lado, las investigaciones sugieren que los millennials se caracterizan por estar altamente capacitados, buscar el equilibrio entre la vida laboral y el tiempo libre, ser optimistas, esperar feedback por las tareas desarrolladas, buscar un sentido a las tareas y entornos creativos, querer desarrollar competencias, ser los abanderados del cambio y ser nativos tecnológicos. Los resultados de las encuestas realizadas en este trabajo arrojaron que el factor seleccionado como el más importante por la mayoría de los millennials fue el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, poniendo de manifiesto la mencionada característica de buscar un balance y no un trabajo que les consuma demasiado tiempo y que les impida llevar adelante otras actividades.

Asimismo, este factor fue el más valorado por los miembros de esta generación, y le siguieron un trabajo desafiante y oportunidades de crecimiento profesional. Puede observarse también que la valoración de los factores reflejaría características propias que los millennials manifestaron en investigaciones previas, ya que según las mismas ellos son los únicos que se preocupan por encontrarle un sentido a las tareas que realizan, un impacto, un resultado más allá de la organización; se preocupan por realizar tareas innovadoras dentro de entornos creativos, y buscan autorrealizarse, eligiendo aquellos trabajos en los que se les ofrezcan oportunidades de crecimiento.

Dentro de los factores con una valoración más baja se encuentran los reconocimientos en función del desempeño, lo que se vincularía con el hecho de que los millennials esperan más bien recibir feedback por las tareas desarrolladas; y un buen nivel salarial, algo que de acuerdo a investigaciones previas se ubica como un factor no significativo al seleccionar un empleo.

Resulta importante destacar que los resultados del estudio “Carrera de los sueños”, realizado por el grupo Compañía de Talentos en distintos países de Latinoamérica, pusieron de manifiesto que la elección de un trabajo para los millennials se basa en primer lugar en el desarrollo profesional y luego en el denominado por esta investigación trabajo desafiante, siendo sus resultados similares a los manifestados por los encuestados.

En relación a los motivos de elección menos frecuentes, de acuerdo al estudio “Carrera de los Sueños” se trata de la remuneración y los beneficios, coincidente con los resultados de las encuestas realizadas, según los cuales entre los factores menos valorados se encontraron los reconocimientos en función del desempeño y un buen nivel salarial.

b. Los resultados de las encuestas realizadas permitieron identificar similitudes y diferencias entre las generaciones bajo estudio en cuanto a la valoración de los factores propuestos y en relación a la motivación que presentan actualmente respecto a los mismos.

Algo a destacar acerca de los miembros de las generaciones baby boom y “X” es que, salvo excepciones, a medida que la valoración disminuía, el porcentaje de miembros actualmente motivado por el factor en cuestión también iba disminuyendo, situación que no se observa entre los millennials.

Respecto al **nivel salarial**, los baby boomers le otorgaron la máxima valoración a este factor, mientras que los millennials lo ubicaron dentro de los menos valorados. Para los miembros de la generación “X” este factor se ubicó entre los más significativos.

Independientemente de las valoraciones otorgadas, elevados porcentajes de composición de las tres generaciones estudiadas manifestaron sentirse actualmente motivadas por este factor.

Los **reconocimientos en función del desempeño** se encontraron entre los factores más significativos para los baby boomers y para los miembros de la generación “X”, mientras que los millennials lo ubicaron como el factor menos valorado. En el caso de las tres generaciones, una poca proporción manifestó motivación actual frente a ellos.

El **trabajo desafiante** fue uno de los factores más valorados por los millennials, mientras que se ubicó dentro de los menos valorados para los baby boomers y para los miembros de la generación “X”. Respecto al mismo, escasos porcentajes de las tres generaciones manifestaron encontrarse motivados actualmente.

Las **oportunidades de crecimiento profesional** fueron valoradas significativamente por los baby boomers y los millennials, mientras que los miembros de la generación “X” les otorgaron una valoración media. Escasas proporciones de las generaciones baby boom y “X” se sintieron motivadas actualmente, aunque un elevado porcentaje de millennials manifestó sí sentirse motivado.

El **equilibrio entre la vida laboral y la vida privada** fue seleccionado como el factor más importante por la mayoría de los miembros de las generaciones “X” e “Y”, e incluso para los millennials la valoración otorgada fue la más elevada. Los miembros de la generación baby boom le otorgaron una valoración media. Una gran proporción de millennials y de miembros de la generación “X” manifestaron su motivación actual frente a este factor, disminuyendo a un 40% de baby boomers motivados.

El **feedback recibido por las tareas realizadas** obtuvo una valoración media por los millennials, mientras que para los miembros de las generaciones baby boom y “X” se ubicó entre los factores menos valorados. Escasas proporciones de cada generación manifestaron que se encuentran actualmente motivadas por el feedback que reciben.

Las **oportunidades de capacitación y desarrollo de nuevas habilidades** se encontraron entre los factores más valorados por los miembros de la generación “Y” y obtuvieron una valoración media por los miembros de las generaciones baby boom y “X”. En relación a este factor, gran porcentaje de los millennials manifestaron encontrarse actualmente motivados, lo que no ocurre con las otras dos generaciones.

La **posibilidad de trabajar en equipo** se ubicó entre los factores menos valorados por las tres generaciones, e incluso fue la menos valorada por los miembros de la “X”. De todas formas, los porcentajes de motivación en el caso de los tres grupos etarios fueron bajos.

La **estabilidad en el empleo** fue valorada significativamente por las tres generaciones, y constituyó el factor con la máxima valoración para los miembros de la generación “X”. Para el caso de los millennials, cabe recordar que de acuerdo a la investigación de Manpower Group (2016) la estabilidad supone el continuo desarrollo de competencias con la finalidad de que siga existiendo trabajo para ellos. En todos los casos, elevados porcentajes manifestaron motivación actual frente a este factor.

El **liderazgo motivador** se ubicó entre los factores menos valorados para todas las generaciones, siendo para los baby boomers el menos valorado. Sin embargo, un muy bajo porcentaje de cada una de ellas manifestó sentirse motivado actualmente con este factor.

Por último, el **ambiente de colaboración y comunicaciones francas y abiertas** obtuvo una valoración media por todas las generaciones y actualmente pocos porcentajes de ellas se encuentran motivadas por este factor.

c. Los porcentajes de motivación de las distintas generaciones en relación a los factores propuestos se entendería asociada a las políticas de recursos humanos vigentes en el Organismo vinculadas a los mismos. En el siguiente punto se atenderán aquellos factores más relevantes, entendiendo por tales a los que han recibido una valoración igual o mayor a 3 y asumiendo que estos aspectos son los de mayor potencial para identificar posibilidades de actuación orientadas a generar un impacto positivo en la motivación.

Factores más relevantes comunes a todas las generaciones

- Estabilidad en el empleo: De acuerdo al CCT de los trabajadores de la AFIP, los agentes de planta permanente tienen garantizado el derecho a conservar sus puestos de trabajo y su escalafón.

Asimismo, de acuerdo a la Disposición n° 393/16, el Organismo prioriza la búsqueda y selección interna para dar respuesta a necesidades de diversas áreas a través de los mecanismos de presentaciones espontáneas y convocatorias internas, a los cuales pueden postularse los agentes que cumplan los requisitos solicitados para el nuevo puesto.

La combinación de dichas políticas de modalidades de afectación con las políticas de estabilidad vigentes, han logrado que la mayoría de los miembros de las tres generaciones bajo estudio se encuentre motivada actualmente.

- Buen nivel salarial: La remuneración de los empleados de la AFIP es mixta. Mensualmente sus empleados reciben una parte de sus salarios determinada en base a las horas trabajadas, cuya composición fue explicitada en el capítulo 2, y una parte variable sobre la cuenta de jerarquización que dependerá de la situación de revista y del rendimiento que haya tenido el trabajador definido a partir de las evaluaciones del desempeño, combinándose de esta forma la gestión actual de las compensaciones con los reconocimientos en función del desempeño.

En el caso de las tres generaciones, elevados porcentajes se encuentran motivados actualmente por el salario que reciben como contraprestación de las tareas realizadas.

A ello se agrega, como apreciación personal, que la motivación de los encuestados podría deberse, además de a las políticas de gestión actual de las compensaciones, al valor al que se puede acceder, que se encontraría mejor posicionado que los salarios que podrían llegar a percibir colegas que se desempeñan en la actividad privada.

- Oportunidades de crecimiento profesional: Las posibilidades de “hacer carrera” dentro de la AFIP se encuentran contempladas bajo diversas modalidades, como las mencionadas convocatorias internas y presentaciones espontáneas, que priorizan la ocupación del puesto por agentes que ya pertenecen a la misma organización. Mediante dichos procesos de rotación de puestos, los agentes logran desarrollar competencias y habilidades que les permitirán “hacer carrera” no sólo en la propia organización sino también en otras organizaciones.

Por otro lado, el CCT de la AFIP establece diversas opciones de desarrollo de la carrera profesional dentro del Organismo que pretenden asegurar que el mismo se lleve adelante enmarcado en dicha normativa. Existe la posibilidad de “crecer” mediante el pase de grupo por antigüedad, mediante el cambio de categoría por cuestiones de mérito, o mediante cambios en la clase o función. Asimismo, el convenio establece la realización de concursos para cubrir jefaturas internas y de base, que se llevan adelante con la participación de un Comité de Selección que supervisa los procesos.

Se ofrecen además diversas opciones de formación, que contribuirán también al crecimiento profesional del agente.

A pesar de las mencionadas políticas que se aplican actualmente en la organización, escasos porcentaje de baby boomers y de miembros de la generación “X” se sienten motivados con las oportunidades de crecimiento profesional que les ofrece la AFIP. Contrariamente, más del 40% de los millennials manifestó sentirse motivado.

- Equilibrio entre la vida laboral y la vida privada: el Organismo ofrece licencias especiales a sus empleados, que, tal como se mencionó en el capítulo 2 les permiten cursar estudios y rendir exámenes, solicitar reintegros por guarderías o dejar a sus hijos en las salas de guardería en las agencias que las posean, participar en actividades deportivas o culturales, entre otras más que se detallan en el CCT para los trabajadores de AFIP.

Gracias a ellas, gran proporción de millennials y de miembros de la generación “X” y el 40% de los baby boomers manifestaron sentirse motivados.

- Oportunidades de capacitación y desarrollo de nuevas habilidades: La organización bajo estudio lleva adelante numerosas políticas vinculadas a oportunidades de formación para los trabajadores, entre las que pueden mencionarse el desarrollo de cursos y talleres presenciales, la disponibilidad de un CAMPUS para el desarrollo de variados cursos virtuales, el programa de jóvenes profesionales, y los programas de desarrollo gerencial.

Ante las oportunidades de capacitación y desarrollo de nuevas habilidades gran porcentaje de los millennials bajo estudio manifestaron sentirse actualmente motivados, frente a bajos porcentajes de las otras dos generaciones, principalmente de los miembros de la generación “X”.

- Ambiente de colaboración y comunicaciones francas y abiertas: En relación a la comunicación, se utilizan diversos medios como los mails, AFIP Comunica, notificaciones mediante los legajos y el nuevo medio de WhatsApp. Asimismo, se publican notas en la Intranet, en las que se pueden dejar opiniones.

La comunicación con los empleados incluye también diversos canales de seguimiento, mediante los cuales se acompaña a los agentes en momentos clave, tanto en relación al Organismo como de su vida personal.

Asimismo, predominan las comunicaciones descendentes mediante la emisión de normativa. Dependerá luego de cada área la modalidad de comunicación que se implemente entre jefaturas, empleados y compañeros.

De acuerdo a las fuentes consultadas en el presente trabajo, no existirían políticas orientadas a fomentar el establecimiento de vínculos entre los compañeros de trabajo. Ello se vio reflejado al consultar acerca de otro factor que esperarían encontrar en un buen trabajo, en cuyos resultados apareció en segundo lugar un ambiente de compañerismo.

En relación a este factor, son reducidos los porcentajes de las tres generaciones que se manifestaron actualmente motivados.

Factor relevante para las generaciones baby boom y “X”:

- Reconocimientos en función del desempeño: Existen actualmente dentro de la AFIP reconocimientos de carácter monetario, consistentes en un porcentaje de participación sobre la cuenta de jerarquización del sueldo. Dicho porcentaje queda establecido a partir de las evaluaciones de desempeño, realizadas por las jefaturas inmediatas del agente, mediante las que se determina una calificación que responde al desempeño del trabajador en la realización de sus tareas. Se combinan así políticas de gestión de las compensaciones con evaluaciones de desempeño.

Hasta el momento, de acuerdo a las fuentes consultadas, no existirían reconocimientos que sean de carácter no monetario.

Muy bajos porcentajes de miembros de las dos generaciones manifestaron sentirse actualmente motivados por los reconocimientos que reciben.

Factores relevantes para la generación millennial:

- Trabajo desafiante: El factor de trabajo desafiante se presentó como uno de los más valorados para los millennials, aunque pocos de ellos manifestaron sentirse motivados actualmente por el mismo. Tal como se consignó en el capítulo 1, este factor implica contar con libertad al momento de programar y definir cómo serán ejecutadas las tareas, y a la hora de tomar decisiones; realizar tareas que generen impactos más allá de la misma organización; y realizar diversas tareas en las que deba aplicar talentos, cualidades y habilidades variadas.

La baja proporción de millennials que se encuentran motivados por un trabajo desafiante se vincularía a las decisiones sobre diseño de puestos vigentes actualmente, y que guardan una relación lógica con el tipo de tareas que se desarrollan dentro del Organismo bajo estudio. La AFIP organiza la realización de las tareas a partir de la emisión de instrucciones de trabajo, y organiza su estructura y sus aspectos administrativos mediante la emisión de disposiciones. Debido a la obligatoriedad de cumplir con dichas instrucciones, se aplica, en general, un diseño simplificado del trabajo, limitándose la posibilidad de aplicar la autonomía e iniciativa para la realización de las tareas.

- Feedback recibido por las tareas realizadas: Como forma de retroalimentación por las tareas que los agentes llevan a cabo, sus jefes directos realizan evaluaciones del desempeño, en las que miden su rendimiento. La cuarta y última etapa consiste en una reunión entre el agente y su jefe directo en la que lo ponen en conocimiento de las justificaciones de la calificación otorgada y le comunican cuestiones a modificar, mejorar, o seguir manteniendo de igual forma.

A pesar de ello, un muy bajo porcentaje de millennials se sentiría actualmente motivado por el feedback que recibe.

- Posibilidad de trabajar en equipo: Tal como se mencionara anteriormente, el tipo de tareas que se llevan a cabo reducirían la posibilidad de trabajar en equipo, y, de acuerdo a las fuentes consultadas, no existirían políticas vigentes que incentiven el trabajo en grupo.

Ante ello, sólo un 25% de millennials manifestó sentirse motivado.

- Liderazgo motivador: Los tipos de liderazgo que puedan presentarse dentro de la organización constituyen un aspecto de difícil incorporación en el diagnóstico debido a la subjetividad a la que se puede arribar con las respuestas y debido a que se trata de un factor que, por lo general, varía entre las áreas e incluso sobre la percepción que tenga el empleado respecto a su jefatura.

Lo que sí se pudo observar en este caso, es que un muy bajo porcentaje de millennials manifestaron estar motivados.

El análisis antes realizado pone en evidencia una serie de situaciones susceptibles de ser mejoradas, asumiendo el desafío de buscar una mayor compatibilización entre las distintas preferencias generacionales y las políticas y prácticas del Organismo, a fin de lograr niveles superiores de motivación y, como correlato, en los niveles de desempeño.

Conclusiones

La problemática asociada a la convivencia de distintas generaciones en el ambiente laboral constituye un tema de estricta actualidad en la agenda de investigación tanto en el ámbito académico como al interior de organizaciones públicas y privadas, especialmente a partir de la incorporación de los denominados millennials, quienes marcaron los cambios más significativos en lo que refiere a las expectativas laborales, el modo de desenvolverse en el trabajo y los estilos de vinculación con compañeros y superiores.

Atento a ello, la gestión de la diversidad generacional emerge como un verdadero desafío ya que, si bien se reconoce que la convivencia de distintos grupos etarios puede contribuir a una mayor eficacia organizacional, favoreciendo la creatividad y flexibilidad al combinar distintas perspectivas y experiencias, por otro lado, genera importantes tensiones en la gestión de los recursos humanos en tanto exige diseñar propuestas de valor que resulten atractivas para las distintas generaciones de colaboradores.

En ese marco se realizó el presente estudio sobre la diversidad generacional, focalizando el mismo en la Dirección Regional Santa Fe de la Administración Federal de Ingresos Públicos, aunque cabe aclarar que debido al tipo y tamaño de la muestra los resultados no resultan generalizables.

En primer lugar merece destacarse que los hallazgos de la investigación en relación a las características distintivas de los encuestados de distintas generaciones frente al trabajo resultan, en general, similares a las presentadas en estudios previos que obraron como antecedentes.

Así, entre los aspectos más valorados en un “buen trabajo” fue posible identificar una marcada preeminencia de factores extrínsecos – entendiendo por tales a aspectos propios del contexto del puesto como salario, estabilidad, oportunidades de crecimiento profesional, entre otros - en las generaciones “X” y baby boom, mientras que entre los millennials, además de factores extrínsecos, cobran relevancia factores sociales – vinculados al clima laboral, relación con colegas y superiores, estilos de conducción, etc. - e intrínsecos – que refieren a factores asociados al trabajo en sí mismo, su variedad, significatividad, grado de autonomía, iniciativa, entre otros -.

Por ello, en la presente investigación, no sólo se analizan las similitudes y diferencias en la valoración otorgada por los encuestados de distintas generaciones a una serie de factores propuestos como representativos de un “buen trabajo”, sino también su nivel de satisfacción

en relación a los mismos, asociando los resultados a las políticas vigentes actualmente en el Organismo.

Así, en relación a los factores extrínsecos, un alto porcentaje de encuestados de las tres generaciones manifiestan su satisfacción con la estabilidad del vínculo laboral, el nivel de remuneración y el equilibrio trabajo-vida, lo cual pone en evidencia las condiciones favorables que ofrece el Organismo en relación a los aspectos mencionados.

Sin embargo, en esa misma categoría de factores, disminuye sensiblemente la proporción de encuestados de las generaciones “X” y baby boom que demuestra satisfacción en lo que refiere a los atributos reconocimientos en función del desempeño, oportunidades de crecimiento profesional y oportunidades de capacitación y desarrollo de nuevas habilidades.

Atento a que la información analizada sobre las políticas y prácticas del Organismo en relación a esos aspectos – evaluación del desempeño, incentivos, promoción y capacitación – permitiría considerar que las mismas lucen apropiadas, resultaría oportuno un diagnóstico más acabado para identificar las causas de los resultados obtenidos. Así, por ejemplo, indagar sobre la percepción respecto a la objetividad/subjetividad y modalidades de retroalimentación en lo que refiere a la evaluación del desempeño; la importancia que puedan conceder a otros tipos de reconocimientos además de los monetarios contemplados actualmente; o los aspectos que puedan estar generando insatisfacción respecto a las posibilidades de crecimiento profesional, así como también sobre las preferencias temáticas y/o metodológicas que pudieran ajustar mejor la ya variada oferta de capacitación implementada por el Organismo.

En lo que refiere a los factores sociales, es bajo el porcentaje de encuestados de las tres generaciones que evidencian satisfacción en lo que refiere a “comunicaciones francas y abiertas”, lo que podría asociarse a una preferencia por relaciones de trabajo más amigables, sin excesiva formalización.

Por su parte, la escasa proporción de encuestados de la generación “Y” que manifiesta satisfacción respecto al feedback recibido por las tareas realizadas, la posibilidad de trabajar en equipo y el liderazgo motivador, aparece claramente asociada a una de las características más reconocidas en este grupo etario como es su posicionamiento frente a la autoridad: muestran respeto al líder, no al jefe.

Hablar de liderazgo supone la existencia de capacidad de mando y de aceptación del grupo. Esta aceptación, que genera poder de influencia sobre el grupo, requiere de líderes capaces de impactar positivamente en el clima laboral, crear equipos para la realización de las tareas, fomentar la creatividad, contar con habilidad para manejar conflictos, tener feedback

con los empleados, generar confianza y delegar tareas a fin de que los trabajadores sientan reconocimiento.

Satisfacer este tipo de expectativas de los millennials plantea un verdadero desafío para las organizaciones, muy particularmente en lo que refiere a las competencias a desarrollar en sus mandos medios y superiores.

Por último, aunque no por eso menos relevante, los millennials estarían evidenciando una marcada demanda en relación a los factores intrínsecos, que hacen referencia al trabajo en sí mismo, abarcando la variedad de las tareas realizadas, el trabajo significativo, la autonomía al momento de desempeñarse en sus tareas, la posibilidad de tener iniciativa, entre otras. Estos aspectos se buscaron medir en el presente estudio a través del factor “trabajo desafiante” que, por un lado, registró una de las máximas valoraciones entre los atributos que esperan encontrar en un “buen trabajo” y, por otro, fue considerado como un atributo motivador en el actual trabajo por un muy bajo porcentaje de encuestados.

Sin lugar a dudas el “trabajo desafiante” exige puestos enriquecidos en línea con la teoría de motivación propuesta originalmente por Herzberg y profundizada luego por Hackman y Oldham en su teoría de las características del trabajo, atendiendo a su reconocido potencial motivador.

Sin embargo, no puede desconocerse que la gestión de recursos humanos es marcadamente situacional y de contingencia, lo que significa que no es posible normalizar políticas y prácticas de recursos humanos que resulten las más adecuadas sin tener en cuenta la influencia de diversas variables organizacionales, como el tipo de organización, su tamaño, las características de sus procesos, entre otros.

En el caso en estudio, la alternativa de enriquecer los puestos de trabajo evidencia una particular complejidad debido al estricto marco normativo que regula las actividades del Organismo y conduce a una marcada formalización y prescripción de las tareas. No obstante, podría pensarse *a priori* en algunas alternativas como la asignación de proyectos especiales, la conformación de grupos de mejora de la calidad de procesos, entre otras, que puedan contribuir a atender este tipo de demandas de los millennials.

Las diferencias generacionales antes analizadas, unidas a la información recabada en las entrevistas respecto a que la organización bajo estudio desarrolla sus políticas de recursos humanos atendiendo fundamentalmente al perfil del puesto y no a la cuestión etaria, permiten corroborar la hipótesis planteada en el presente estudio respecto al bajo grado de desarrollo de estrategias y prácticas de recursos humanos orientadas a la gestión de la diversidad

generacional, la cual exige atender las diferentes expectativas laborales propias de cada uno de los distintos grupos etarios que conviven en ella.

No obstante lo anterior, corresponde destacar que desde las áreas de recursos humanos del Organismo se ha comenzado a prestar atención a la convivencia de distintas generaciones, reconociendo que ello no está generando conflictos pero si distintas formas de enfrentar el trabajo y de relacionarse.

Así, frente al ingreso aún incipiente de millennials, ya se han orientado algunas prácticas, como es el caso de la incorporación de nuevos canales de comunicación que pretenden tener más llegada a ese grupo etario y a campañas de concientización destinadas a que los jefes lleguen a comprender las particulares características laborales de los más jóvenes.

Por otra parte, se han implementado nuevas condiciones en la mayoría de las últimas búsquedas laborales, que han apuntado a incorporar agentes que pertenezcan principalmente a la generación millennial.

Se asume que, a medida que aumente la importancia relativa de ese grupo etario en la nómina, las diferencias en las expectativas laborales se irán agudizando. Ello exigiría una reformulación de las estrategias de gestión de los recursos humanos, en tanto las mismas constituyen el marco para diseñar programas y/o prácticas específicas capaces de satisfacer las necesidades y expectativas de los empleados generando, de esta manera, un fuerte compromiso con la organización y un impacto altamente positivo en el desempeño.

Por último, se espera que el presente trabajo, aun con sus limitaciones, pueda resultar de interés y sea capaz de impulsar futuras investigaciones sobre la gestión de la diversidad generacional, atento a los escasos estudios sobre esta temática en el Sector Público.

Bibliografía

- Abad, A. y Cuccioli, L. (Sin fecha). AFIP rinde cuentas 2017. Recuperado de <https://www.afip.gob.ar/institucional/documentos/RINDECUENTAS2017v6.pdf> (14/04/2020).
- AFIP (Sin fecha). Institucional: valores éticos. Recuperado de <http://www.afip.gob.ar/institucional/#ver> (15/06/2020).
- Aguilar, J. (2016). Atracción de millennials al Gobierno. ¿Oportunidad o necesidad? *U-gob*. Recuperado de <https://u-gob.com/atraccion-millennials-al-gobierno-oportunidad-necesidad/> (20/11/2019).
- Brunel, Y. (2017). *Las percepciones de los administradores de empresas respecto a la “generación Y” y su impacto en las prácticas de gestión de talento humano*. (Tesis de Maestría en Gestión Empresarial). Universidad Nacional del Nordeste. Resistencia, Argentina.
- Campos Cartín, A., Jaramillo Ramírez, N., Pineda Orjuela, I. (2014). *Clima laboral y grupos generacionales en las organizaciones: un estudio documental*. Bogotá.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. Vol. 2(nº 4).
- Cortés Conde, R., Harriague, M. (2010). Evolución del Sistema Tributario Argentino. *IR 06 La revista del Instituto AFIP*, 08.
- De Bock, J. (Agosto y Septiembre de 2017). Generando Valor en el Sector Público. El desafío de la integración de las generaciones a la gestión del Estado: Baby Boomers, Generación X, Generación Y o Millennials en el mismo espacio. *XII Jornadas Nacionales del Sector Público*. Jornadas llevadas a cabo en Buenos Aires, Argentina.
- De la Peña Cadenas, Y. O. (2014). *Valores laborales y trabajo en equipo (Estudio realizado en Construfácil COatepeque)*. (Tesis de Grado de Licenciatura en Psicología Industrial / Organizacional). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.
- De Stefano, V. (2016). La gig economy y los cambios en el empleo y la protección social. *Gaceta sindical*, 27.
- Díaz, D. y Zapata, A. (2018). *Las actitudes para trabajar con diferentes brechas generacionales en una muestra de trabajadores puertorriqueños en el área de salud*. Universidad Central de Bayamón.

- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S.E., y Schuler, R.S. (2003). *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid, España: Mc Graw Hill. Segunda Edición.
- Fariás, G. J. (2007). La AFIP como agencia única: relaciones con organismos e instituciones del trabajo y de la seguridad social. *IR 01 La revista del Instituto AFIP*, 72.
- Fernández Losa, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión* Vol. 2. N.º 1.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Pearson Educación S.A. Quinta Edición.
- González, R. (2011). La incorporación de la generación Y al mercado laboral: el caso de una entidad financiera de la ciudad de Resistencia. *Palermo Business Review*. Vol 5, pp 67-93.
- Gracia, F. J., Martín, P., Rodríguez, I. y Peiró, J. M. (2001). Cambios en los componentes del significado del trabajo durante los primeros años de empleo: Un análisis longitudinal. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*. Vol 17(2), pp 201-217.
- Gutiérrez Rubí, A. (2016). Millennials en Latinoamérica. Una perspectiva desde Ecuador. *Fundación Telefónica*.
- Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2002). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Novena Edición. Colombia: Thomson Learning.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. México: Mc. Graw Hill.
- Imperial, I., Mondelli, A. y Rivera, L. (2016). *Gestión de capital humano: El desafío de retener a distintas generaciones*. México.
- Insights, D. (2019). Liderando la empresa social: reinención con un enfoque humano. Tendencias Globales de Capital Humano 2019. Recuperado de www.deloitte.com/insights. (23/03/2020).
- Irizarry Hernández, E. (2009). La generación Y o generación milenaria: El nuevo paradigma laboral. *Revista Empresarial Inter Metro*. Vol. 5, nº 2. pp 10 – 25.
- Labrador Fernández, J., Sobrino de Toro, I., Mattio Lastra, P., Alcázar García, A., y Cascante Pérez, E. (2016). Diagnóstico de la diversidad generacional. Análisis del talento intergeneracional en las empresas. Recuperado de <https://www.meta4.es/files/informes/Diagnostico-diversidad-generacional-rrhh-meta4.pdf> (07/04/2020).

- Maioli, E. (2018). Educación y nuevas generaciones. Los desafíos de la generación Z. *Reflexión Académica en Diseño y Comunicación* n° XXXIII. Vol. 33.
- ManpowerGroup (2016). Las carreras de los Millennials: visión 2020. Datos, cifras y consejos prácticos de los expertos en recursos humanos. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/4126-2439610693189.pdf> (13/03/2020).
- Martínez, M. L, Aimasso, J., Hevia, B., Oxilia, E., Rivas, C. S., Brouchy, P., Juárez, D., Moyano, M., Varela, E., Ovati, L. N., Maccione, H., Politi, D., Delpodio, J. (2011). Memoria Histórica AFIP: Dirección General Impositiva. *Separata Temática* n° 9.
- Martínez, R. A. (2017). Las relaciones interpersonales en la empresa. *Realidad Empresarial*, (3), 37-38.
- Méndez Briceño, Y. V. (2019). *Millennials y estilos de liderazgo formación de un ambiente laboral eficaz en un equipo de trabajo multigeneracional* (Proyecto de Investigación para la obtención del título de grado). Universidad San Francisco de Quito.
- Molinari, P. (18 de Septiembre de 2019). El desafío de vivir con los millennials en la organización. *Semana de la capacitación AFIP*. Jornada llevada a cabo en Buenos Aires, Argentina.
- Navarro Pizzurno, P. y Sabetta, S. (2017). Carrera de los sueños 2017. Recuperado de <https://www.carreradelossuenos.com/index.php/argentina/>. (03/07/2019).
- Onstenk, J. (1995). El aprendizaje en el puesto de trabajo ante un cambio en la organización de la industria de transformación. *Revista Europea de Formación Profesional*, (5), 34-42.
- Osses Bustingorry, S., Sánchez Tapia, I., e Ibáñez Mansilla, F. M. (2006). Investigación cualitativa en educación: hacia la generación de teoría a través del proceso analítico. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 32(1), 119-133.
- Pozzi, S. M. (2013). *Generación " Y", sus expectativas laborales: investigación acerca de los factores que buscan los jóvenes Millenials en sus trabajos y su impacto sobre el contrato psicológico: un estudio de las expectativas laborales de los graduados de la Universidad de San Andrés*. (Trabajo de graduación para la Licenciatura en Administración de Empresas). Universidad de San Andrés.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación S.A. Octava edición.

- Rodríguez Segura, E. y Peláez García, M.A. (2010). La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral. *4th International Conference On Industrial Engineering and Industrial Management*. pp. 160-170.
- Subdirección General de Planificación AFIP (2019). Plan Estratégico AFIP 2019-2023. Recuperado de <http://www.afip.gob.ar/institucional/Documentos/Plan-Estrategico-AFIP-2019-2023.pdf>. (22/06/2020).
- Subdirección General de Recursos Humanos AFIP (2020). *Distribución de planta AFIP: información al 31/12/2019*. Buenos Aires, Argentina: Imprenta AFIP.
- Traverso, M. (2017). *Re – evolución millennial*. Buenos Aires, Argentina: La Imprenta Digital.
- Valle Cabrera, R.J., Aragón Sánchez, A., Fernández Alles, M. L., Alcázar, F. M, Romero Fernández, P., Sánchez Marín, G., Sanz Valle, R. (2004). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Viveros, J. A. (2003). *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*. OIT.
- Zandomeni de Juárez, N., Chignoli, S., Rabazzi, G. y Peralta de Glorioso, G. (2004). *Inserción laboral de los jóvenes*. Santa Fe, Argentina: Ediciones UNL.
- Zegarra, G. (1986). La estabilidad laboral. *Derecho PUCP*, 40, 309.
- Zikmund, W.G. (1998). *Investigación de mercados*. Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall.

Legislación y normativa consultada

- Convenio Colectivo de Trabajo para el personal de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). Recuperado de <http://aefipcapital.org.ar/convenio-colectivo-de-trabajo/> (03/04/2020).
- Decreto n° 618. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, Argentina, 14 de Julio de 1997. 27/3
- Decreto n° 507. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, Argentina, 25 de Marzo de 1993.
- Decreto n° 1231. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, Argentina, 05 de Octubre de 2001.

- Decreto n° 1394. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, Argentina, 05 de Noviembre de 2001.
- Decreto n° 1156. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, Argentina, 14 de Octubre de 1996.
- Decreto n° 1399. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, Argentina, 05 de Noviembre de 2001.
- Decreto n° 217. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, Argentina, 18 de Junio de 2003.
- Disposición n° 2. 05 de Enero de 2001.
- Disposición n° 48. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, Argentina, 17 de Febrero de 2020.
- Disposición n° 101. Buenos Aires, Argentina, 12 de Abril de 2018. Recuperado de <http://www.afip.gob.ar/transparenciaactiva/documentos/Anexo-B35-Disp.101-18.pdf>. (01/07/2020).
- Disposición n° 243. Buenos Aires, Argentina, 18 de Julio de 2019. Recuperado de <http://www.afip.gob.ar/transparenciaactiva/documentos/Anexo-B36-Disp-243-19.pdf>. (01/07/2020).
- Disposición n° 302. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, Argentina, 12 de Septiembre de 2019.
- Disposición n° 393. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, Argentina, 10 de Noviembre de 2016.
- Disposición n° 442. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, Argentina, 07 de Julio de 1999.
- Ley n° 20.744. *Ley de Contrato de Trabajo*. 20 de Septiembre de 1974.

Otras fuentes consultadas

- AFIP (2019a). Búsquedas externas: ¿Querés formar parte del organismo? Cargá tu CV y postulate. Recuperado de <http://www.afip.gob.ar/noticias/20190820-busquedas-externas.asp> (15/04/2020).
- AFIP (2019b). REF 2019-46 – Selección de profesionales de la carrera de contador público para dependencias AFIP-DGI de CABA-GBA. Recuperado de

<http://dga.gov.ar/sitio/externos/home/documentos/REF-2019-46-JP-CP-ingreso-2020.pdf>
(15/04/2020).

- AFIP (2019c). REF 2019-41 – Selección de jóvenes profesionales en análisis de datos para la Dirección Analítica de Datos. Recuperado de <http://www.afip.gob.ar/noticias/documentos/2019/REF-41-2019-ANALISIS-DATOS.pdf>
(15/04/2020).

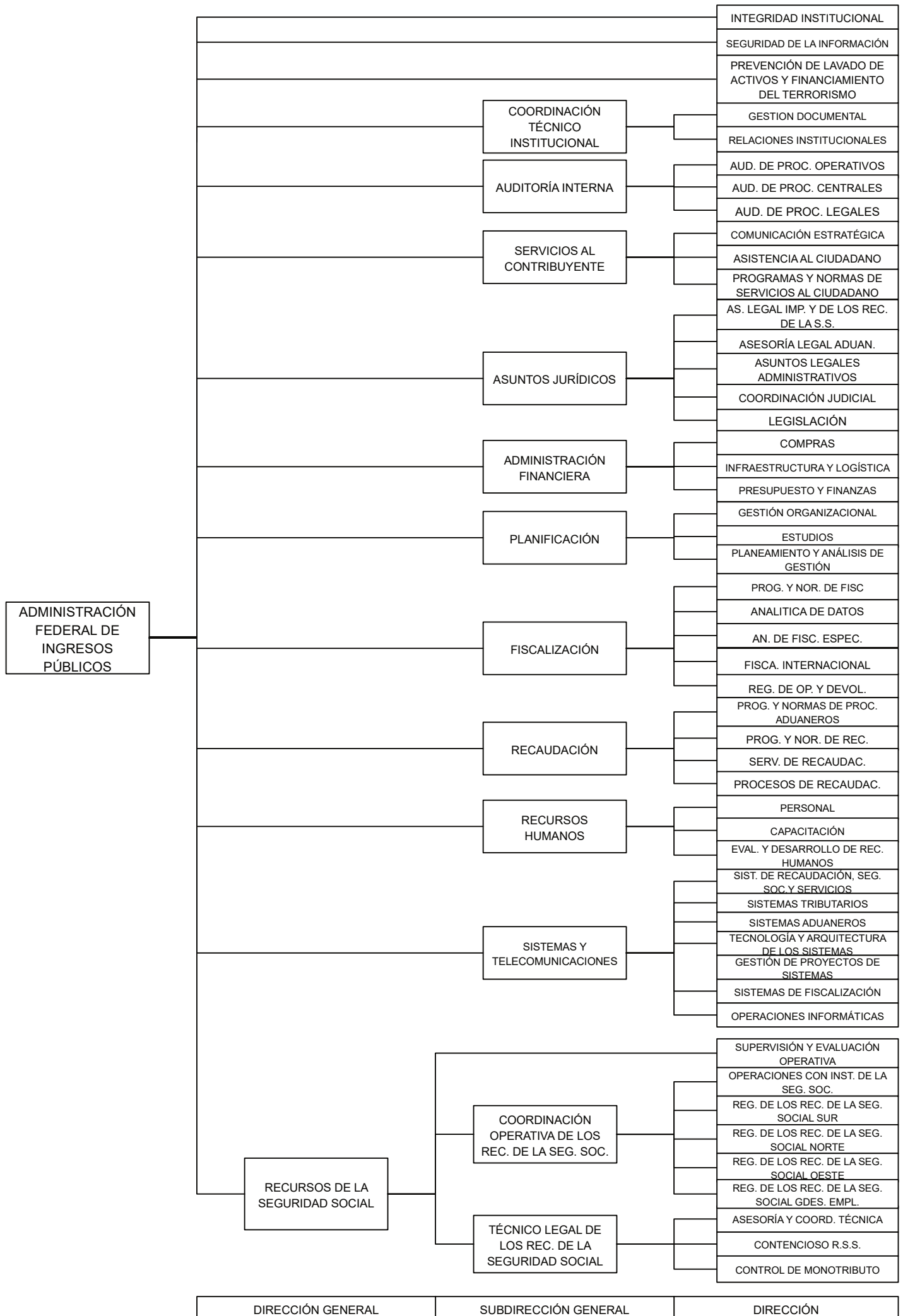
- AFIP (2019d). REF 2019-40 – Selección de científico de datos para la Dirección Analítica de Datos. Recuperado de <http://www.afip.gob.ar/noticias/documentos/2019/REF-40-2019-CIENTIFICOS-DATOS.pdf> (15/04/2020).

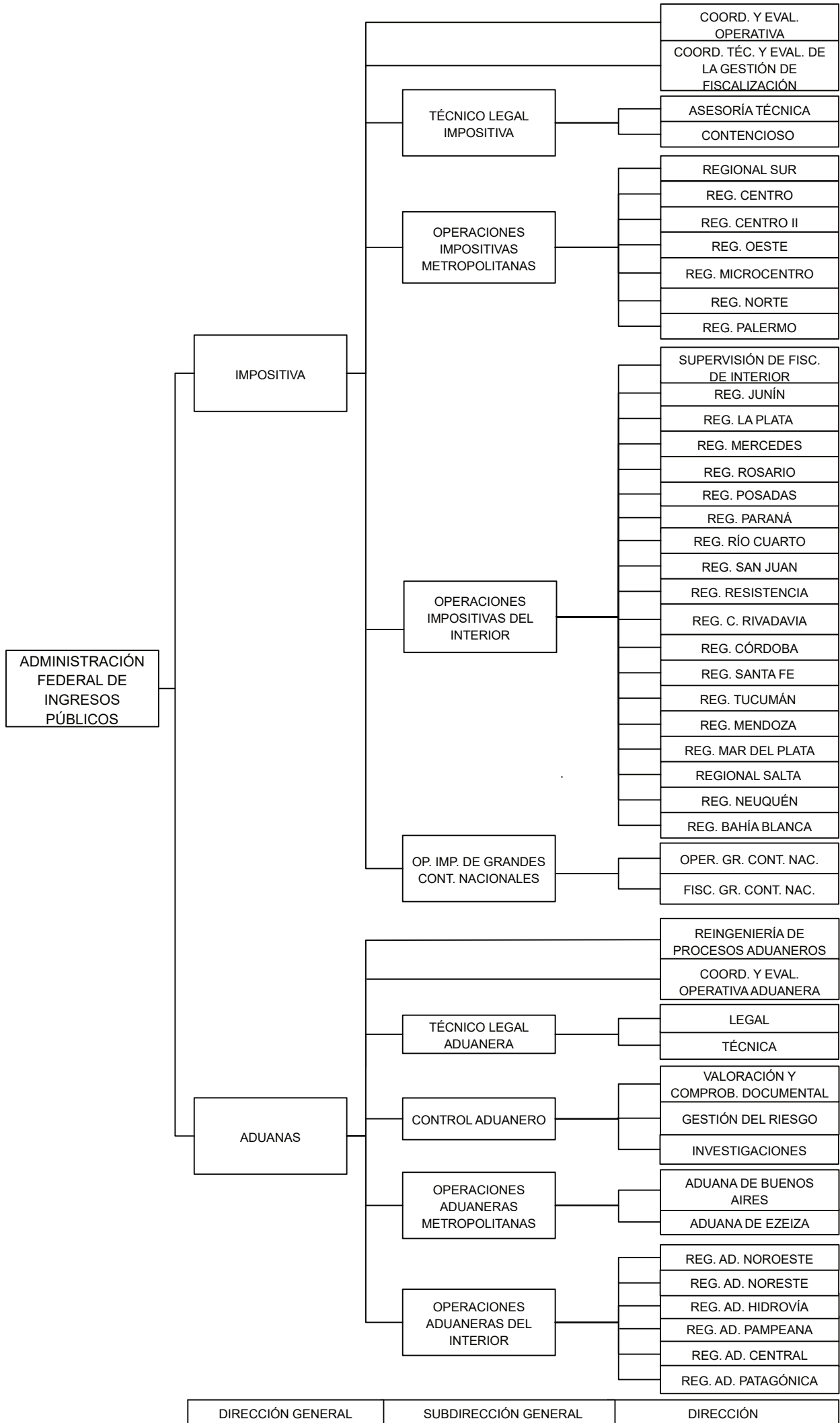
- AFIP (2019e). REF 2019-39 – Selección de administrador de datos para analítica para la Dirección Analítica de Datos. Recuperado de <http://www.afip.gob.ar/noticias/documentos/2019/REF-39-2019-ADMINITRADOR-DATOS.pdf> (15/04/2020).

- AFIP (2019f). REF 2019-38 – Analista de riesgos de seguridad de la información para dependencias de CABA/GBA. Recuperado de <http://www.afip.gob.ar/noticias/documentos/2019/REF-38-2019-RIESGOS-SEGURIDAD.pdf> (15/04/2020).

- AFIP (2019, g). REF 2019-37 – Arquitecto de infraestructura de seguridad de la información para dependencias de CABA/GBA. Recuperado de <http://www.afip.gob.ar/noticias/documentos/2019/REF-37-INFRAESTRUCTURA-SEGURIDAD.pdf> (15/04/2020).

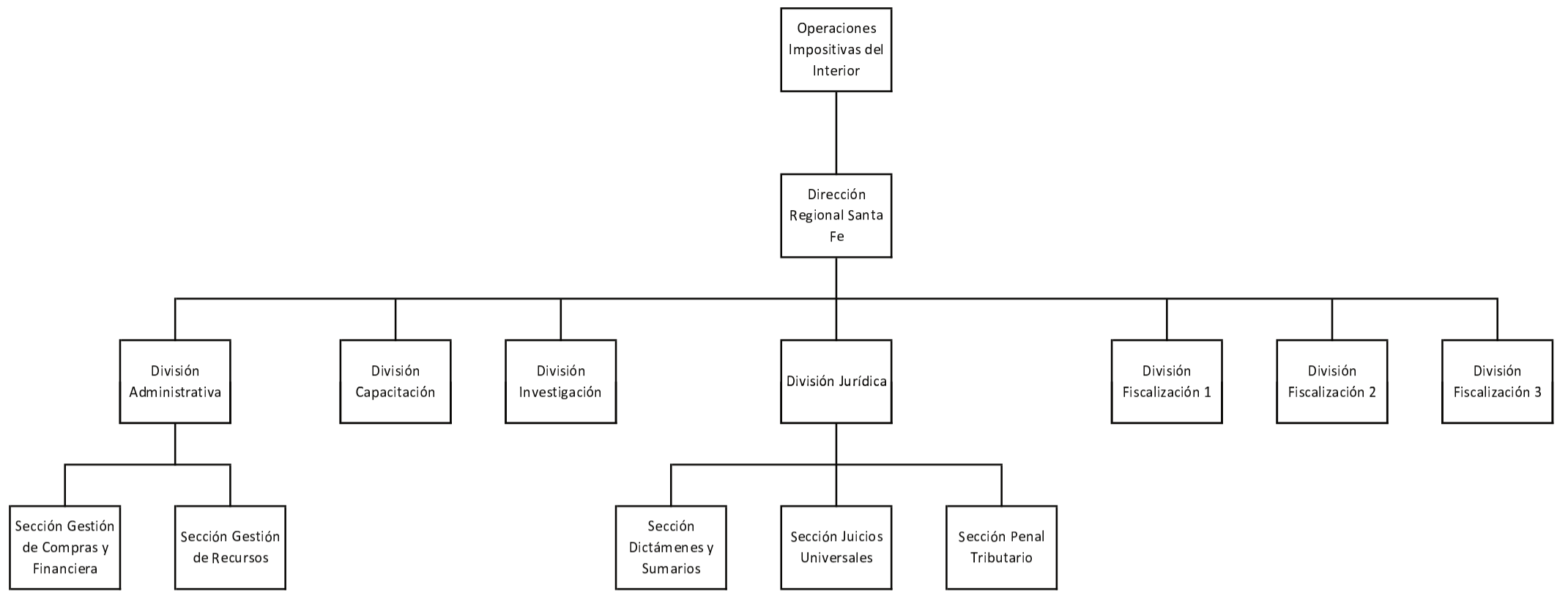
Anexo I: Organigrama AFIP

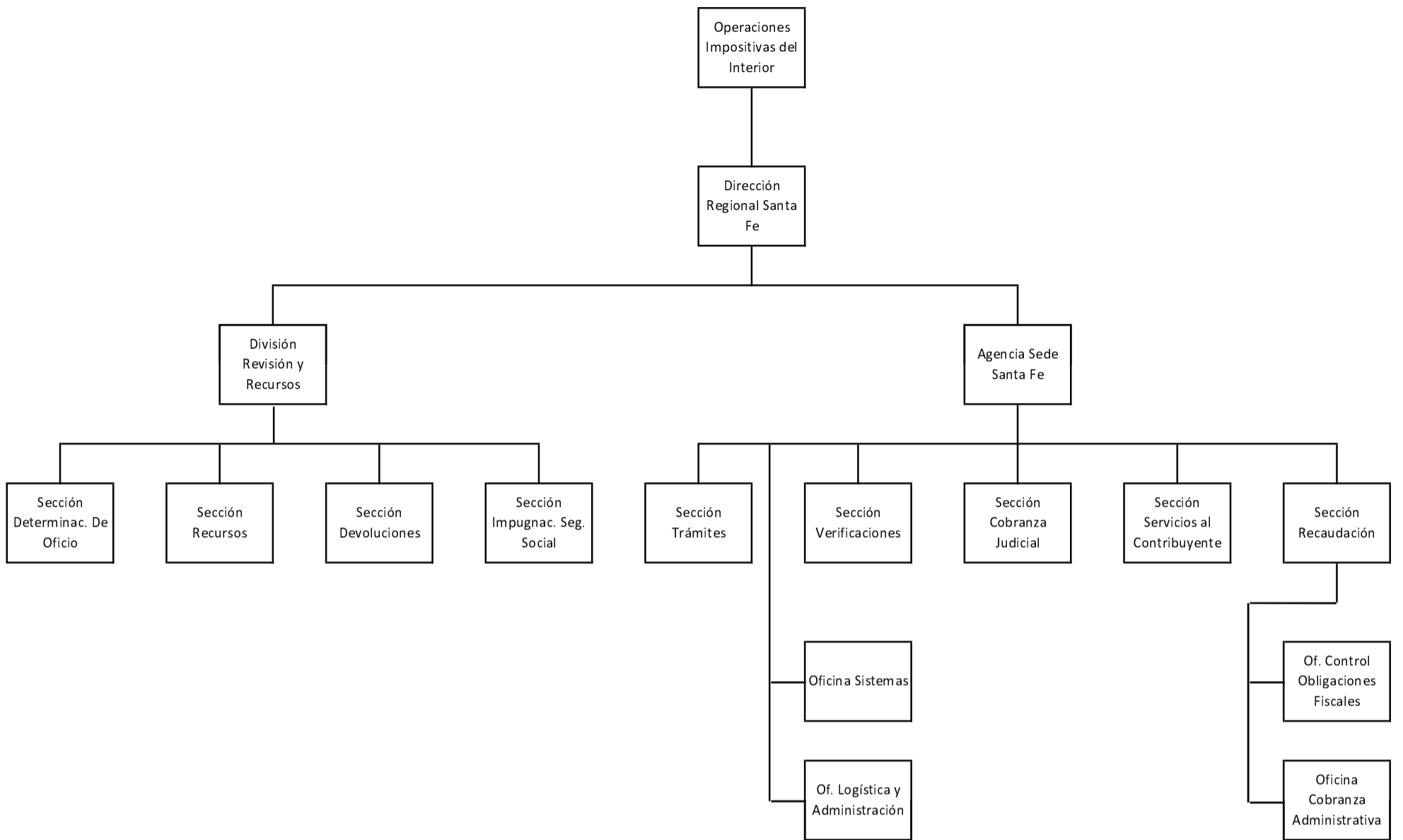


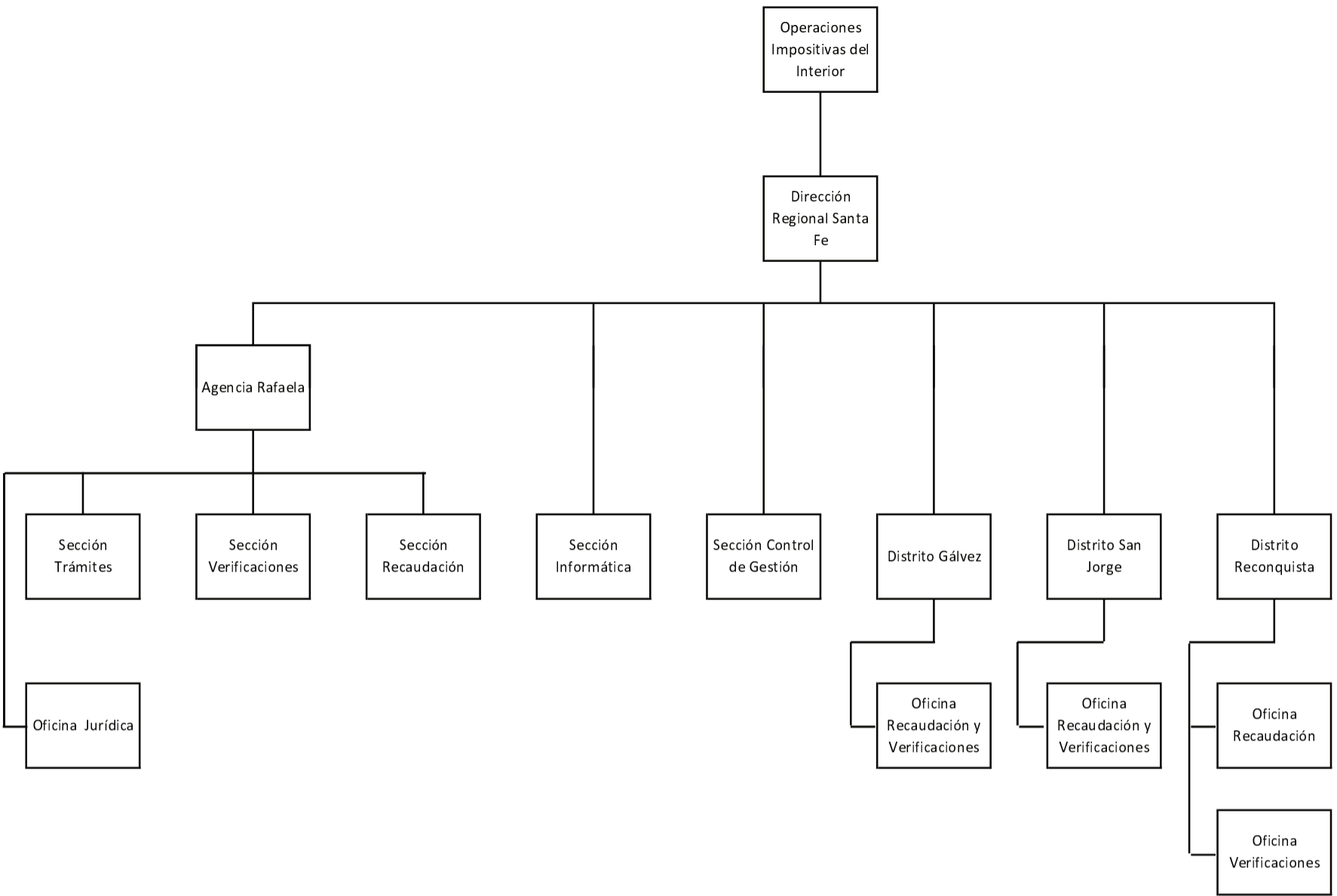


DIRECCIÓN GENERAL	SUBDIRECCIÓN GENERAL	DIRECCIÓN
-------------------	----------------------	-----------

Anexo II: Organigrama DRSF







Anexo III: Entrevistas realizadas a agentes clave de las áreas de recursos humanos del Organismo

1. Entrevista al Jefe del Departamento de Selección de Personal y Comunicaciones Internas:

1- ¿Se ha cuantificado la incidencia relativa de las distintas generaciones en la planta actual del Organismo?

2- A partir de la coexistencia de las distintas generaciones hoy en día, ¿se han observado conflictos derivados de ella?

3- ¿Qué podría destacar como principales diferencias entre dichas generaciones? ¿Visualiza diferencias en las preferencias laborales de cada una de ellas?

4- En caso de haber visualizado diferencias, ¿se han analizado cambios en las estrategias de recursos humanos en base a ellas? En dicho caso, ¿cómo entienden que debería llevarse a cabo dicha reformulación a fin de poder compatibilizar las demandas de todas las generaciones de la planta actual?

2- Entrevista a la Jefa de Sección Auditoría, Administración y Recursos Humanos de la DRSF:

1- ¿Cómo se encuentra compuesta actualmente la planta de personal de AFIP? Cantidad de empleados, distribución por edad, promedio de edad del Organismo.

2- ¿Cómo se encuentra compuesta la Dirección Regional Santa Fe? ¿Existe una clasificación de los agentes por edad? En ese caso, ¿podríamos obtener una síntesis por tramos de las edades de los agentes de la DR?

3- A nivel de recursos humanos, ¿se observan a simple vista diferencias en las formas de trabajo de los agentes de las distintas generaciones? ¿Podría decirse que se generan conflictos ante esta situación?

4- ¿Cómo ordenaría los siguientes aspectos en orden de preferencia de acuerdo a su percepción acerca de lo que valoran las distintas generaciones? Salario, tiempo libre, ambiente de trabajo, sistema de recompensas, posibilidades de desarrollo/crecimiento profesional, estabilidad en el empleo.

5- ¿Considera que las políticas actuales de RRHH vinculadas a la forma de trabajo satisfacen razonablemente las demandas/expectativas de cada una de las generaciones o que

sería necesario reformular alguna de ellas para atender a todos los agentes? ¿Cómo lo visualiza a futuro?

6- ¿Qué políticas vinculadas a la comunicación existen actualmente dentro del Organismo? (Intranet, notas, mails, whatsapp).

7- ¿Se realizan encuestas de satisfacción de los agentes dentro del Organismo en relación al entorno laboral, relación con sus compañeros y/o jefes, servicios prestados por las áreas de recursos humanos?

8- ¿Las decisiones sobre políticas del personal están totalmente centralizadas o existe cierto grado de descentralización hacia las Direcciones Regionales? En ese caso, ¿sobre qué cuestiones tienen participación?

Anexo IV: Categorías de respuesta sobre otro factor que esperarían encontrar en un “buen trabajo”

Categoría	Composición
Buen clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Buen clima en la oficina. - Buen clima social. - Buen ambiente laboral.
Buena comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuada comunicación y feedback. - Comunicación. - Comunicaciones francas y abiertas.
Compañerismo	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de compañerismo y respeto. - Compañerismo. - Sinceridad y compañerismo sincero.
Respeto entre compañeros	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto. - Respeto entre empleados y jefes. - Respeto, unificación de criterios. - Respeto mutuo. - Respeto de las personas jerarquizadas.
Contenido del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción real de propuestas para mejorar las tareas. - Trabajo variado y desafiante.
Jefaturas competentes	<ul style="list-style-type: none"> - Tener un muy buen nivel en las jefaturas. - Jefes más dinámicos.
Equilibrio vida laboral y privada	<ul style="list-style-type: none"> - Equilibrio vida laboral y privada. - Autonomía horaria. - Flexibilidad horaria, posibilidad de teletrabajo.
Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad. - Estabilidad en el empleo.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo
Posibilidades de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Becas de estudio de posgrado.

Estructura y recursos adecuados	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con los recursos necesarios para realizar correctamente el trabajo. - Espacio físico adecuado; disponibilidad de recursos materiales, tecnológicos y mobiliarios suficientes. - Disponibilidad de recursos. - Sistemas de procesamiento actuales. - Infraestructura edilicia adecuada y agradable. - Buen orden, seguridad e higiene en el trabajo.
Oportunidades de crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad de crecimiento. - Crecimiento profesional. - Posibilidades de movilizarme temporalmente a otras áreas. - Oportunidades de crecimiento profesional.
Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de colaboración. - Ambiente de colaboración y comunicaciones francas y abiertas.
Reconocimientos en función del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento profesional. - Reconocimiento en función del desempeño.
Cumplimiento de las normas	<ul style="list-style-type: none"> - El cumplimiento de las normas referidas a seguridad y salud laboral. - Respeto a las reglas de convivencia.
Importancia otorgada a las tareas	<ul style="list-style-type: none"> - Sentimiento de pertenencia. Reconocer la importancia de trabajo que se realiza.
Ninguno	<ul style="list-style-type: none"> - No. - Estos son suficientes. - Todos los requisitos son cumplidos. - Están bien los mencionados. - Ninguno.

Otros	<ul style="list-style-type: none">- Igualdad de condiciones.- Poder ser uno mismo...- La calidez humana del ambiente laboral: el sentirse entre amigos, en familia integrado a la historia individual (del área particular) y colectiva (del Organismo). La sensación de respaldo: ya sea por compañeros (de la propia área o de otras), o por las jefaturas (inmediatas o no).
-------	---