

Las Malvinas
son argentinas



Universidad Nacional del Litoral
Facultad de Ciencias Agrarias

EXPECTATIVAS LABORALES DE LOS MILLENNIALS EN LA EMPRESAS AGROALIMENTARIAS

Ingeniero Agrónomo Diego Fossatti

Trabajo Final Integrador presentado como requisito parcial para optar por el
título de Magister en Negocios Agroalimentarios

Directora: Msc. Larisa Acosta

Codirectora: Msc. María Isabel Castignani

Fecha: 14/03/2022

Esperanza, Santa Fe, Argentina

Modelo de aprobación del TFI

Este Trabajo Final Integrador fue aprobado por la Universidad Nacional del Litoral como requisito parcial para optar al grado de Magister en Negocios Agroalimentarios.

(a continuación, se deben presentar los nombres de los jurados y respectivas firmas)

Fecha y Lugar: 14/03/2022

Índices

Índice de contenido.....	III
Índice de gráficos.....	IV
Índice de tablas.....	IV

Índice de contenido

1. Resumen	5
2. Introducción.....	6
2.1 Definición del problema	7
2.2 Formulación y Justificación.....	7
2.3 Objetivos.....	8
3. Marco Conceptual y Metodológico	8
3.1. Marco conceptual.....	8
Características de los recursos humanos en el sector agroalimentario	9
Generación Millennials.....	11
El Contrato Psicológico-Expectativas laborales vinculadas	14
El trabajo durante la pandemia del Covid-19 y su impacto en el entorno laboral	16
El futuro del trabajo	16
3.2 Metodología	17
4. Desarrollo	19
4.1 Resultados de las encuestas	19
Perfil de las personas encuestadas y su situación laboral actual.....	19
Factores laborales y personales identificados.....	22
4.2 Recomendaciones para las empresas agroalimentarias y sus líderes ...	34
5. Conclusiones.....	40
6. Referencias bibliográficas	41
7. Anexo	46

Índice de gráficos

Gráfico 1. Año de Nacimiento.....	19
Gráfico 2. Sexo de la muestra	20
Gráfico 3. Nivel de estudio académico demuestra	20
Gráfico 4. Situación laboral de la población estudiada.....	21
Gráfico 5. Antigüedad laboral en su empresa actual	21
Gráfico 6. Rotación laboral desde el inicio de su carrera	22
Gráfico 7. Importancia que le otorgan a las condiciones buscadas en los puestos laborales	23
Gráfico 8. Condiciones laborales buscadas en un empleo y su importancia....	24
Gráfico 9. Nivel de acuerdo o desacuerdo con las frases planteadas relacionadas a la carrera laboral	25
Gráfico 10. Que espera esta generación de sus jefes.....	26
Gráfico 11. De qué forma le gustaría a esta generación desarrollar nuevas competencias.	27
Gráfico 12. Que llevaría a esta generación a desvincularse	28
Gráfico 13. Tipos de reconocimientos en premios que prefieren.....	29
Gráfico 14. Tipo de acuerdo en premios que prefieren	29
Gráfico 15. Importancia de incorporar el home office.....	30
Gráfico 16. Tipo de home office que prefieren.....	30

Índice de tablas

Tabla 1. Empleados Millennials vs Desempleados Millennials. Que los llevaría a desvincularse de una empresa.....	31
Tabla 2. Empleados Millennials vs Desempleados Millennials. Nivel de acuerdo con las frases planteadas relacionadas a la carrera laboral.....	32
Tabla 3. Empleados Millennials vs Desempleados Millennials. Que esperan de sus jefes directos.....	33
Tabla 4. Empleados Millennials vs Desempleados Millennials. Condición más importante buscada en los empleos.....	34
Tabla 5. Empleados vs desempleados Millennials. Home Office, su grado de acuerdo y el tipo que prefieren	34

1. Resumen

Los Millennials ganan cada vez más espacio en las empresas agropecuarias. A su vez, estas empresas tienen mayor dificultad para atraer y retener talentos de esta generación. El objetivo de este trabajo es entender las expectativas laborales y las prioridades de quienes forman parte del grupo de Millennials. Para la investigación se realizó un estudio de tipo exploratorio, no experimental, descriptivo a través de encuestas personales a jóvenes nacidos entre el año 1982 y el año 1994 que hayan egresado de las carreras de Ciencias Veterinarias o Ciencias Agrarias o las estén cursando al momento de la encuesta.

Los resultados obtenidos describen las características buscadas por los miembros de dicha generación en los empleos del sector, además de brindar herramientas de análisis útiles para gerentes y directores de dichas empresas.

2. Introducción

En la actualidad, existe un nuevo paradigma laboral (Irizarry y Hernández, 2009) en el que coexisten cuatro generaciones dentro de las organizaciones, conformándose una gran turbulencia generacional (Molinari, 2013).

La “Generación Y” o los “Millennials” son un desafío de estudio para muchos investigadores, ya que se ha comprobado que irrumpen con nuevas demandas, expectativas y prioridades laborales que influyen sobre sus decisiones de carrera (Ng, Schweitzer y Lyons, 2010). Dichas circunstancias han ejercido mucha presión sobre las corporaciones actuales, llevándolas a que replanteen sus políticas y prácticas de recursos humanos para lograr atraer, desarrollar y retener a aquellas personas más capaces y así alcanzar una ventaja competitiva frente a la nueva Guerra por el Talento (Michaels, Handfield-Jones y Axelrod, 2001).

A su vez, en el contexto actual, existe un nuevo acuerdo en el que las relaciones laborales han evolucionado y el vínculo laboral tradicional entre empleado y empleador ha desaparecido. Existen nuevos patrones de comportamiento organizacional. La dinámica empresarial requiere que estas organizaciones sean flexibles y puedan adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado (Cappelli, 2001; Guest, 2004). Estudios demuestran que, durante las últimas décadas, se ha visto un cambio en los valores y expectativas laborales de los empleados en comparación a las generaciones anteriores (Loughlin y Barling, 2001; Ng y Burke 2006; Smola y Sutton, 2002; Fish y Fish, 2010).

Cada vez más, los Millennials ganan espacio en las empresas en general, situación que se observa también en el sector agropecuario. En el corto plazo, serán mayoría en el mercado de trabajo. Es por esto por lo que resulta fundamental para las organizaciones del sector conocer cuáles son sus expectativas, de manera que puedan adaptarse y convertirse en empresas atractivas para los miembros de esta generación. Esta realidad, hace que sea relevante investigar qué es lo que buscan en un trabajo, cuáles son las creencias y valores que afectan sus decisiones con relación al trabajo y qué factores tienen mayor incidencia en estas decisiones.

Entender las expectativas laborales y las prioridades de quienes forman parte de esta generación permitirá brindar a gerentes y directores de empresas agroalimentarias herramientas de análisis que orienten y faciliten el desarrollo de

políticas y prácticas de gestión de capital humano que contribuyan a captar, seleccionar, retener y potenciar los mejores talentos del mercado.

2.1 Definición del problema

Actualmente, las empresas del sector agroalimentario tienen dificultad para atraer y retener talentos pertenecientes a las nuevas generaciones, particularmente a aquellos que forman parte del grupo de Millennials. El desconocimiento por parte de estas, sobre las condiciones y factores laborales y personales que inciden al momento de elegir un trabajo es un factor fundamental vinculado al problema mencionado.

2.2 Formulación y Justificación

En la actualidad, se le ha otorgado gran importancia al estudio de las diferencias generacionales y es por esto que esta investigación no se centrará en analizar cada una de ellas, sino que se enfocará, particularmente, en identificar y describir las expectativas laborales de los integrantes de la generación Millennial, principalmente de aquellos vinculados a las empresas agroalimentarias. Este trabajo busca comprender que es lo que les genera satisfacción en el trabajo y exponer aquellos puntos que priorizan al decidir a dónde y en qué condiciones trabajar.

Todo individuo tiene expectativas en lo que respecta a su trabajo y su carrera. Estas expectativas, pasan a formar parte del contrato psicológico del empleado con el empleador y pueden determinar la continuidad o ruptura de la relación laboral. Se observa que, hoy en día, los jóvenes tienden a cambiar constantemente de trabajo, por diferentes cuestiones. Es por esto, y buscando mantener una relación que resulte beneficiosa para ambas partes, que resulta primordial que tanto la empresa como el futuro empleado reconozcan las expectativas del otro y definan un plan para que ambas se cumplan. Entender qué motiva a estos jóvenes y las expectativas detrás de sus decisiones, permitirá que las empresas identifiquen en qué aspectos deberían enfocarse al momento de realizar búsquedas de personal y establecer políticas de retención.

Para quienes están a cargo de la dirección de empresas o de sus diversas áreas es fundamental conocer esta generación, tanto para la captación de talento,

como para su integración a los equipos de trabajo y el desarrollo de vínculos armoniosos entre los colaboradores de distintas generaciones.

2.3 Objetivos

Objetivo General

Identificar y comprender los factores laborales y personales valorados por los Millennials, a fin de contribuir a la captación y retención de los miembros de esta generación en las empresas agroalimentarias.

Objetivos Específicos

- Caracterizar y describir a los recursos humanos que forman parte de las empresas agroalimentarias.
- Describir, a partir de la revisión bibliográfica, a los integrantes de la generación Millennials.
- Identificar y analizar los factores laborales y personales que influyen en la elección y permanencia en un trabajo de los Millennials que forman o formarán parte de las empresas agroalimentarias.
- Proponer a las empresas agroalimentarias herramientas que les permitan afrontar el desafío de contratar y retener a miembros de esta generación y acciones que mejoren el contrato psicológico entre empleadores y empleados Millennials.

3. Marco Conceptual y Metodológico

3.1. Marco conceptual

A continuación, se desarrollan conceptos básicos y fundamentales para un mejor entendimiento de la problemática en cuestión.

En primer lugar, se presentan algunas consideraciones básicas sobre las características de los recursos humanos en el sector agroalimentario, la generación Millennials y la turbulencia generacional. Luego se desarrolla el concepto de contrato psicológico y las expectativas laborales vinculadas. Dada la situación actual se consideró importante hacer algunas observaciones respecto al trabajo durante la pandemia del Covid-19 y su impacto en el entorno laboral y el futuro del trabajo.

Características de los recursos humanos en el sector agroalimentario

En las últimas décadas la preocupación por la gestión de los recursos humanos ha ido en aumento. Hoy en día existen multitud de factores, externos e internos, que modifican el entorno de la empresa y hacen que sea necesario adaptar el personal para conseguir mayor competitividad en el mercado. Por lo tanto, una buena gestión de los recursos humanos permite que se consiga un mayor rendimiento de las personas que trabajan en la organización. Centrándonos en nuestro análisis, la administración del capital humano en las empresas del sector agroalimentario también se ve afectada por diferentes factores. Entre ellos se destacan los siguientes: el tamaño de la empresa, la alta rotación de los empleados, la insuficiente formación del personal y la dificultad de atraer talento directivo. En primer lugar, la gestión de recursos humanos en la pequeña y mediana empresa (PYME) varía significativamente respecto a la que se lleva a cabo en las grandes empresas (De la Calle y Ortiz, 2014). Dentro del sector agroalimentario predominan, mayoritariamente, los autónomos y las empresas de menos de diez trabajadores. Esta situación hace que el área de recursos humanos no haya presentado un gran desarrollo dentro del sector en comparación con otras industrias. La alta rotación de los empleados es otra de las características de este sector, especialmente en los puestos intermedios, ya que cuentan con condiciones laborales rigurosas: salarios relativamente bajos, horarios de trabajo complicados y tareas repetitivas y manuales. Todo esto provoca una elevada movilidad profesional que hace que sea difícil programar acciones dentro de la empresa. Otro de los rasgos que caracteriza el sector agroalimentario es el escaso nivel de formación y profesionalización de su capital humano. Esto puede tener relación con la falta de cultura de gestión empresarial existente, que conlleva la percepción de que la formación es un gasto, en lugar de una inversión fundamental de cara a la futura competitividad de la organización. En consecuencia, en muchas ocasiones se adopta una actitud reactiva, en la cual la formación se aplica cuando la empresa se ve “forzada” por estímulos externos.

Finalmente, la cadena agroalimentaria es, con frecuencia, un sector con una imagen poco atractiva para los mejores directivos: mercados con bajo crecimiento, insuficiente liderazgo empresarial para abordar nuevos retos, ausencia de planes de formación y desarrollo profesional (Boccherini, 2010).

Como hemos señalado, el sector agroalimentario presenta una insuficiente formación que provoca el rechazo de numerosos profesionales con talento y que buscan retos laborales e incentivos. Se trata todavía de una asignatura pendiente. Boccherini (2010) afirma que muchas empresas de la cadena agroalimentaria dedican presupuestos muy bajos a la formación o incluso carecen de ellos. La formación del primer nivel directivo en gestión empresarial es aún más reducida y existe muy poca conciencia de su necesidad. De nuevo, esta actitud es más frecuente en el sector primario. Esta situación se traduce en una falta de profesionalización del sector motivada, principalmente, por esa escasa necesidad de formación de su personal. Actualmente dicha formación es parte de la actividad diaria de las empresas ya que existen multitud de procesos de cambio que los obligan a replantearse los conocimientos y habilidades requeridos por las personas (Cañizares 2002).

Expertos en agroalimentos hablan de la necesidad de que las empresas inviertan en planes de formación para hacer frente a los nuevos escenarios que se presentan en el mercado, adaptando el capital humano a las demandas presentes y futuras de los consumidores. Para Solé y Mirabet (1997), el primer paso en la planificación de la formación en la empresa es detectar las necesidades formativas de la misma, entendidas como la diferencia o desfase existente entre las competencias actuales de los empleados y las que son deseables o requeridas para analizar sus funciones profesionales según el puesto de trabajo que ocupan. Los déficits formativos de la industria agroalimentaria más comunes en las empresas se encuentran en la gestión medioambiental, la mecanización de los procesos, la comercialización y orientación al cliente, la logística y la prevención de riesgos. Además, los controles de calidad de las empresas de este sector se vuelven cada vez más rigurosos y crean la necesidad de contar con personal formado en esta área. Por ello, es importante que las empresas sean conscientes de las necesidades formativas de su personal en cuanto a los procesos productivos y a los cambios sociales del entorno se refiere. De esta manera se conseguirá mejorar su competitividad y eficiencia en el sector.

Tal como sucede en todos los sectores económicos, en el sector agropecuario conviven y trabajan personas de diversos grupos generacionales. Considerando el objetivo de este proyecto, se profundizará, a continuación, en los Millennials.

Generación Millennials

Se puede entender por generación a un grupo de individuos que nacieron y conviven contemporáneamente con conocimientos y experiencias comunes que influyen sobre sus pensamientos, valores, creencias y comportamientos, y por lo tanto se los puede distinguir de sus predecesores (Johnson y Johnson, 2010).

Un grupo generacional o cohorte incluye, entonces, a aquellos que no solo nacieron en un mismo momento o se encuentran en un mismo rango de edad, sino que comparten experiencias de vida a nivel histórico y social, comparten vivencias comunes y cuyos efectos son observables a lo largo de sus vidas (Smola y Sutton, 2002; Simon y Allard, 2007). Además, el contexto social, político, económico y educativo en el cual conviven y se desarrollan, le permitirá a cada generación en cuestión, definir su impronta y dejar su legado (Caldumbide, 2012). Se ha observado que desarrollan patrones de comportamiento similares y comparten ciertas características, valores, actitudes, expectativas, y preferencias.

La coexistencia dentro de las empresas de una diversidad de sujetos laborales correspondientes a distintas generaciones y que por ende tienen creencias, valores y comportamientos diferentes con respecto al trabajo, se le llama turbulencia o solapamiento generacional a (Molinari, 2013; Hatum, 2011).

Según Johnson y Johnson (2010) y la mayoría de los autores consultados, estas cuatro generaciones, se definen de la siguiente manera y se distinguen en base a estos rangos etarios:

- Los Tradicionalistas, nacidos entre 1918 y 1945.
- Los Baby Boomers, nacidos entre 1946 y 1965.
- La Generación X, nacidos entre 1966 y 1979.
- La Generación Y o Millennials, nacidos entre 1980 y 1994.

Los Millennials, nacidos en un contexto global de interconectividad y de incertidumbre económica, entre 1980-1994, representan la fuerza laboral del futuro. Hasta ahora, son la generación que ha vivido un cambio de milenio y la transformación de lo tradicional a lo puramente tecnológico.

El lugar que ocupan en las empresas va creciendo año a año, presentando nuevos desafíos para las organizaciones. Son hijos de los baby boomers, quienes dedicaron sus vidas al trabajo, pero debido a varias crisis económicas, muchos de estos padres probablemente hayan perdido su empleo y por ende

han trabajado en varias organizaciones, haciendo que estos Millennials crecieran en un contexto de menor seguridad laboral y ruptura de vínculos entre empleados y empleadores (Hatun, 2011). Es por ello, se dice, que tienden a mantener poca lealtad con sus empresas, ya que no temen a abandonar sus empleadores cuando estos no cumplen con sus expectativas. Para ellos, la idea de permanecer toda la vida en una empresa se esfuma. Se ha observado que prestan más atención a sus carreras que a sus empleadores, otorgándole más importancia a su propia empleabilidad. Reconocen que, mediante la capacitación continua y el desarrollo, podrán establecer carreras sólidas.

Diversos autores afirman que aquellos que forman parte de esta generación tienen en claro lo que quieren, y harán todo lo posible para conseguirlo (Molinari, 2013). Son optimistas y positivos, piensan que si siguen buscando lograrán encontrar ese empleo que los satisfaga. Los Millennials tienden a tener expectativas más altas que generaciones previas (Smola y Sutton, 2002; De Hauw y De Vos, 2010). Al ingresar a una organización, su nivel de autoestima tiende a ser elevado al igual que sus expectativas respecto al empleo y empresa (Edelberg, 2011).

Los Millennials tienen expectativas y valores desiguales a generaciones previas en relación con el empleo y muestra comportamientos de trabajo y decisiones de carrera diferentes (Edelberg, 2011; Aichinger y Barnes 2010).

En Argentina, su representación en la fuerza laboral va creciendo año a año. Son hijos de la democracia, de la introducción masiva de la PC en el hogar, del MSN, de las redes sociales, de la crisis del 2001 y del impacto de esta última en la vida de sus padres y por extensión en sus hogares (Lehmann 2011). Han visto las consecuencias de los despidos, del “corralito,” del incremento de la tasa de divorcio, la cultura del servicio, entre varios otros (Lehmann, 2011). Los investigadores han detectado que, a raíz de estas experiencias y realidades a las que se vieron expuestos, han reevaluado sus prioridades por lo que tienden a elegir trabajos que les permitan disfrutar más de su vida personal fuera del ámbito laboral.

Según la bibliografía consultada (Guerin, 2019. Jackson II, 2010. Kottasova, 2016. Meriac, 2010) se puede mencionar los siguientes rasgos característicos y comunes de esta generación:

- Son nativos digitales

Los miembros de la generación Y empezaron a conocer los medios digitales durante su infancia, y en su adultez llegan a un mundo en el que predominan los medios digitales y la tecnología relacionada con Internet. Por tanto, en su proceso natural de desarrollo se encuentra muy internalizado el manejo y la comprensión de estas nuevas tecnologías; en unos casos más que otros.

Son 100% digitales y amantes de la tecnología, integrada en todas las actividades que desarrollan. Su vida gira en torno a mostrar lo que son, lo que hacen o lo que aparentar ser a las masas. Su mejor aliado son las redes sociales y todo lo que tenga relación con ellas, les genera interés. Según Hershatter y Epstein (2010), el desarrollo tecnológico ha jugado un papel primordial en la conformación de la manera en la que los Millennials aprenden, interactúan y se comunican. Para ellos la tecnología es su “sexto sentido”, una forma de conocer e interactuar con el mundo (Hershatter & Epstein, 2010:213).

- Poseen mayor capacidad de multitarea

Debido a que han crecido en un mundo en el que la inmediatez es cada vez más habitual, y con los smartphones pueden realizar diversas tareas a la vez, los Millennials tienen una gran capacidad para abordar múltiples tareas con un buen nivel de atención para cada una de ellas. Esta capacidad no necesariamente se limita a los aparatos electrónicos; es decir, un millennial no depende de un teléfono inteligente para realizar múltiples tareas, sino que es capaz de extrapolar esta capacidad a otros aspectos de su vida.

- Mayor nivel de preparación académica

En términos generales, la generación Y ha tenido mayores oportunidades en lo referente a la formación académica. Los procesos de formación poco a poco fueron trascendiendo las aulas para convertirse en estilos personalizados de aprendizaje. En estos, cada persona tiene mayor control sobre los temas en los que profundiza, y no depende únicamente de lo que imparta el docente durante las horas de clases. Además, ahora existen modelos de educación a distancia con los que las personas pueden cómodamente instruirse desde sus hogares, frente a la computadora. Esto ha hecho que una de las características de la generación Millennial sea su capacidad para aprender por su cuenta, muchas veces sin necesidad de un maestro.

- Son ciudadanos del mundo

Aunque no salga de su país de origen, dicha generación está formada en gran parte por sujetos que conocen y se sienten identificados con personas y culturas distintas a las de su país natal. Esto también se ve potenciado por la tecnología que tienen a su alcance.

- Presentan un mayor nivel de exigencia

Los millennial son personas con tendencia a buscar buenos resultados, son conscientes de que en la actualidad existen los recursos necesarios para que las cosas se hagan de la mejor manera. Esta tendencia no se da únicamente en el momento de adquirir un producto, sino que también son exigentes con ellos mismos cuando realizan una determinada actividad. Sí para las generaciones anteriores convertirse en un profesional era considerado un gran logro, para los Millennials serlo no es nada del otro mundo. Obtener un título de profesional no está mal, pero quedarse solo con él no es suficiente. Especializarse, ser magister o llegar a doctor es lo realmente importante y valioso.

- Buscan un trabajo que los defina

Otra de las características distintivas de la generación es que busca sentirse identificada con su trabajo. Esto es algo que no ocurría con las generaciones anteriores, en las que lo más importante era mejorar económica y profesionalmente.

- Tienen una concepción diferente de lo que significa éxito

Para ellos el éxito no se relaciona con trabajar para ser millonario o tener una gran empresa. Es importante trabajar, pero el dinero que ganan lo invierten en viajar y en conocer nuevas culturas y personas. Pueden gastar mucho dinero en viajes, para ellos eso es sinónimo de un verdadero éxito.

- No les gusta el compromiso y prefieren no tener hijos

Esto no significa que no sean capaces de tener una relación sentimental duradera con alguien, sino que prefieren disfrutar sus años de juventud o edad adulta y luego casarse. Los hijos es un tema que no está entre sus planes a corto plazo y en muchos casos, ni en un futuro.

El Contrato Psicológico - Expectativas laborales vinculadas

Según la bibliografía consultada se puede describir como un sistema de creencias que cada individuo posee con relación a los términos del acuerdo de

intercambio recíproco entre empleado y organización (Rousseau 1995). A diferencia de los contratos legales en los que se define explícitamente lo que cada parte del contrato espera del otro, el contrato psicológico contiene aquellas expectativas, obligaciones, o promesas que no son articuladas de forma explícita. Su función es la reducción de la incertidumbre y la inseguridad (Van de Ven, 2009). El contrato psicológico surge con la intención de entender la compleja dinámica cambiante de los convenios laborales y las cuestiones relacionales -expectativas y obligaciones- que desempeñan un papel importante en el comportamiento organizacional (Rousseau, 1990; Cullinane & Dundon, 2006).

En el mundo laboral, “la mayoría de los puestos de trabajo son lo suficientemente complejos, sobre todo dentro de las organizaciones, para que resulte imposible especificar por adelantado todos los deberes y niveles de rendimiento que se requieren” (Cappelli, 2001:40). Es así, que el argumento principal de la teoría es que una organización puede mejorar la motivación, el compromiso, y el comportamiento de sus empleados al entender las variables que componen dicho contrato psicológico (Rousseau, 1995; Rousseau y Tijoriwala, 1998; Guest, 2004; Aichinger & Barnes, 2010). Schein (1982) en el libro “Psicología de la Organización” junto a otros investigadores, hicieron hincapié en la coincidencia de expectativas entre el empleado y la organización y su importancia para entender y manejar el comportamiento en las organizaciones. Las expectativas del contrato psicológico no están escritas en ningún acuerdo formal entre el empleador y la organización, sin embargo, operan poderosamente como determinantes de la conducta (Schein, 1982:11; Roehling, 1997). Luego, Rousseau reconceptualizó el término, sugiriendo que se originan cuando individuos infieren promesas que dan lugar a la creencia de que existen ciertas obligaciones de parte de la organización. Le atribuyó gran énfasis al carácter promisorio del contrato. Estableció que las creencias que forman el contrato psicológico son aquellas basadas en promesas que ha hecho el empleador y que el empleado a cambio ha asumido como obligación, y que por ende une a las dos partes de la relación.

El trabajo durante la pandemia del Covid-19 y su impacto en el entorno laboral

La consultora española Michael Page ha elaborado una radiografía sobre el impacto que ha tenido la crisis del Covid-19 en el entorno laboral y el futuro del trabajo, a partir de la percepción de los empleados europeos. Entre las conclusiones más importantes destacan tres aspectos positivos. En primer lugar, sobresale la expectativa de que las empresas implementen políticas de trabajo flexible a futuro (75,5%). El segundo aspecto más señalado es el reconocimiento a ciertos roles que antes no tenían el mismo protagonismo que ahora (62,9%), como lo son los relacionados con el sector de la salud, retail, educación, logística, entre otros. Por último, destacan la sostenibilidad, ya que un 46,3% de los encuestados considera que durante los últimos meses ha aumentado la conciencia medioambiental, incrementándose el consumo responsable y local de bienes y productos.

Teniendo en cuenta lo mencionado por Michael Page y considerando el perfil de los Millennials, los cambios producidos durante la pandemia aceleraron un proceso de modificaciones en las estructuras y modalidades de trabajo que se percibían como necesarias para atraer y retener a los integrantes de esta generación.

El futuro del trabajo

La misma consultora realizó otro estudio sobre el futuro del trabajo. Los empleados aseguran que su motivación (51,4%), satisfacción laboral (48,9%) y productividad (45,3%) se han mantenido estables durante los meses de teletrabajo. De hecho, el 53,7% afirma que se siente igual de implicado con su compañía que cuando acudía a diario a la oficina.

Sobre el futuro del trabajo, los empleados europeos apuestan por un modelo flexible que combine la posibilidad de ir a la oficina y trabajar desde casa. Los resultados así lo demuestran, ya que el 61,6% contempla el teletrabajo a futuro. Sin embargo, si nos detenemos en la proporción un 41,1% señala que trabajaría en remoto dos días a la semana, un 33% tres días, 18,2% cuatro días y solo un 7,7% lo haría todos los días.

Claramente el mundo se encuentra en un punto de inflexión donde las empresas están evaluando sus planes a futuro. Para resulta clave conocer la percepción

de los partícipes de las empresas para poder avanzar hacia un modelo de trabajo que se adapte a las necesidades de negocios y a la satisfacción laboral de los trabajadores.

Las empresas agroalimentarias, de producción primaria, agroindustria o de agroservicios no pueden desconocer esta realidad y deberán realizar las modificaciones que resulten necesarias para adaptarse al contexto postpandemia.

3.2 Metodología

La metodología aplicada en este trabajo fue de tipo exploratoria debido a que el objetivo principal fue investigar sobre un tema poco estudiado en las empresas del sector agroalimentario. Esta investigación permitió identificar y analizar el problema detectado y contribuir con información de utilidad para los directores y gerentes de estas organizaciones. Se trató de un estudio no experimental dado que se realizó sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. El acercamiento directo se realizó a través de encuestas a la unidad de análisis. Dicha aproximación se complementó con la revisión de investigaciones realizadas en el pasado y relacionadas por el tema, llevadas a cabo por expertos reconocidos. A su vez se analizó el fenómeno en un punto en el tiempo, es decir se llevó adelante un diseño transeccional, para describir la situación en términos de qué ocurre aquí y ahora. Se trató de estudio que pretendió conocer los factores valorados por los Millennials en una situación limitada en tiempo y espacio. Este diseño transeccional fue de tipo descriptivo porque tuvo como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población.

La unidad de análisis se trató de una muestra de casos tipos, jóvenes de la “generación Y” o Millennial nacidos entre el año 1982 y el año 1994 que estén cursando los últimos años o hayan egresado de las carreras de Ciencias Veterinarias o Ciencias Agrarias al momento de la aplicación de las encuestas. Cabe destacar que la muestra no se limita solo a personas que trabajan o aspiran a trabajar únicamente en producción primaria ya que, tanto los profesionales agrónomos como veterinarios, pueden trabajar en el sector público y/o privado, en producción primaria, agroindustria y agroservicios. Pueden insertarse,

además, en puestos de consultoría, investigación, docencia y de definición de políticas agroalimentarias. Estas diferentes posibilidades fueron consideradas al realizar las encuestas.

Se trató de una muestra dirigida o no probabilística debido a que se seleccionaron casos por un propósito, a criterio del investigador, y no pretende que sea estadísticamente representativo de la población. Para el presente trabajo se recolectaron tanto datos primarios y secundarios a través de diferentes instrumentos. Para los secundarios se obtuvo información de fuentes externas, trabajos de investigación, papers, libros publicados relacionados con el tema e incluso casos de estudio que desarrollan problemáticas similares o vinculadas al tema que se aborda en este trabajo. Mientras que los primarios se recopilaron a través de encuestas de tipo cualitativas, estructuradas con preguntas abiertas y cerradas.

En total se realizaron cien encuestas, las mismas se distribuyeron en formato digital a través de la aplicación de formularios de Google.

Con el fin de evaluar los factores que influyen en la elección y permanencia en un trabajo, por parte de los integrantes de la generación Millennial se indagó, en primer lugar, respecto a una serie de datos demográficos, con el objetivo de definir un perfil de los integrantes de este grupo (año de nacimiento, sexo, niveles educativos, situación laboral actual). A continuación, y considerando la bibliografía consultada, se elaboraron una serie de preguntas que abordaron temas como expectativas en cuanto a posibilidades de capacitación y desarrollo, estilos de liderazgo, compensaciones, atributos vinculados al clima laboral y la motivación. Estas preguntas permitieron identificar aspectos valorados y su nivel de impacto en la decisión de los Millennials de aplicar a un trabajo y/o empresa y permanecer en la misma. De igual manera, los resultados y la información obtenidos tanto en las encuestas como en la revisión bibliográfica permitieron definir una serie de recomendaciones para empresas y líderes, de forma que puedan adaptar sus prácticas de recursos humanos a lo esperado por los miembros de esta generación.

En el anexo se presenta una copia de la encuesta, con la totalidad de las preguntas realizadas.

Validadas las preguntas, se distribuyó la encuesta. Los resultados obtenidos se organizaron y analizaron utilizando una planilla de Excel, mediante tablas y

gráficos y se detectaron y describieron vínculos entre los diferentes factores considerados.

4.Desarrollo

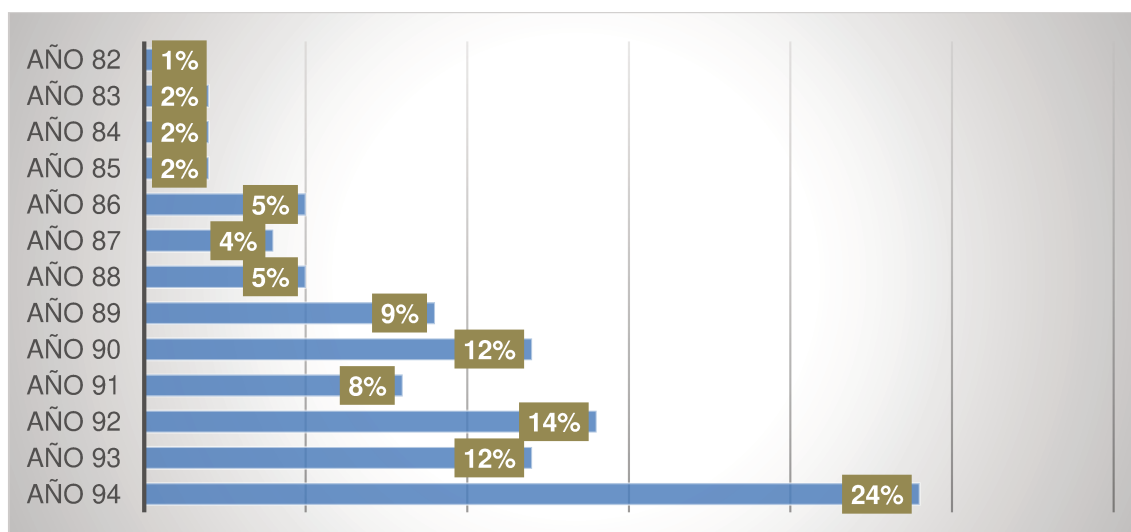
4.1 Resultados de las encuestas

A continuación, se detallan los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas a la muestra seleccionada. Se identifican y analizan preferencias laborales y personales que influyen en la elección y permanencia en un trabajo. Luego a partir de los resultados obtenidos, se proponen herramientas que mejoren el contrato psicológico entre empleador y empleados Millennials, lo que les permitirá a las empresas del sector mejorar la captación, selección y retención de miembros de esta generación.

Perfil de las personas encuestadas y su situación laboral actual

El perfil de los encuestados, respetando los parámetros de edad de la generación Millennials para esta investigación, se compuso del 30% pertenecientes a personas nacidas en la década del 80 y 70% en la década del 90 (Gráfico 1).

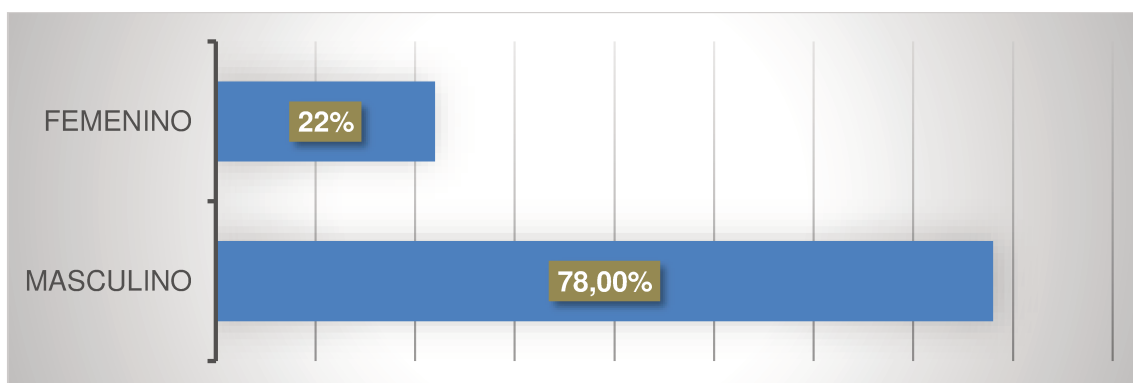
Gráfico 1. Año de Nacimiento.



Fuente: Elaboración propia

El segundo componente es el sexo de las personas encuestadas. El gráfico 2 se visualiza que el 78% corresponde al sexo masculino y el 22% al femenino.

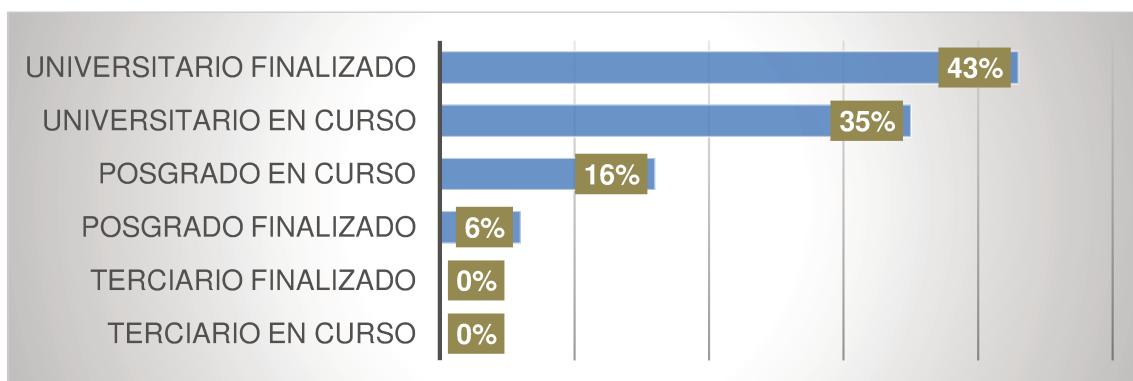
Gráfico 2. Sexo de la muestra.



Fuente: Elaboración propia

Refiriéndonos al nivel de estudio, como se puede observar en el gráfico 3, más del 43% posee estudios universitarios finalizados, un 16% está realizando un posgrado mientras que un 6% ya finalizó el mismo. Por otro lado, el 35% aún está cursando el nivel universitario de grado.

Gráfico 3. Nivel de estudio académico de muestra.

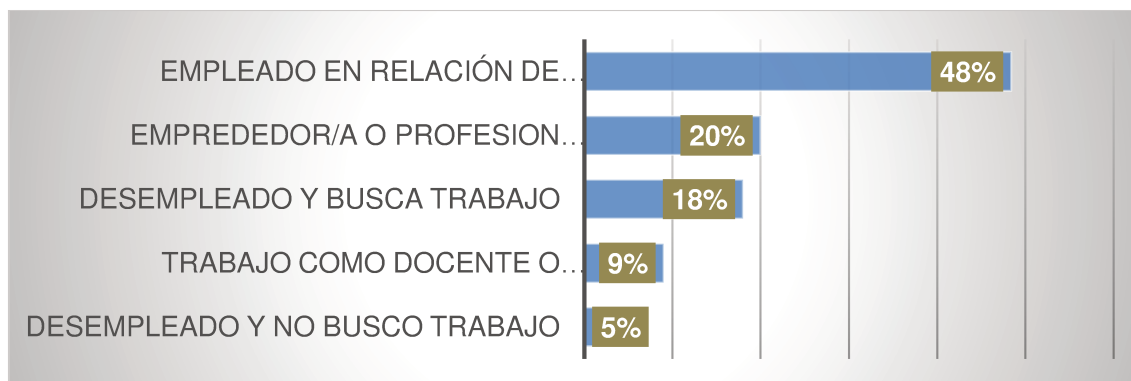


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la situación laboral actual, se utilizaron dos categorías iniciales las cuales eran empleado o desempleado. Dentro de la primera categoría se colocaron tres opciones que hacen referencia al tipo de trabajo que están realizando, la primera si era empleado en relación de dependencia, la segunda si era emprendedor o profesional independiente, para determinar el grado de emprendedurismo o independencia laboral de esta generación y la última opción si trabaja como docente o investigador. Dentro de la categoría desempleado se colocaron dos opciones, si es desempleado y está buscando trabajo o si es

desempleado y no está buscando trabajo. En el gráfico 4 se presentan los resultados obtenidos. De manera general se puede observar que el 77% tiene trabajo y el 23% está desempleado.

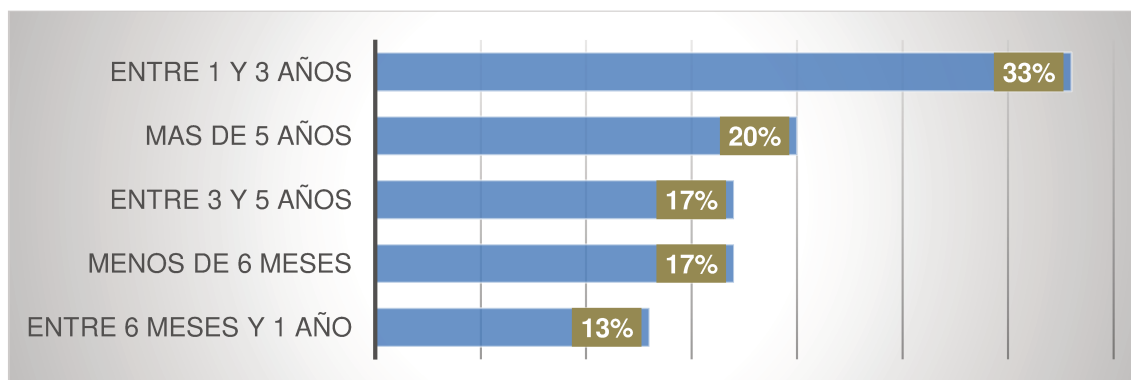
Gráfico 4. Situación laboral de la población estudiada



Fuente: Elaboración propia

Dentro de la categoría empleado se indagó acerca de la antigüedad que llevaba en su trabajo actual. En gráfico 5 se pueden observar los resultados completos, pero de manera simplificada el 37% se encuentra hace más de tres años en su trabajo actual, mientras que el 33% tiene entre uno y tres años de antigüedad. Por último, un 30% hace un año o menos que trabaja en el puesto actual.

Gráfico 5. Antigüedad laboral en su empresa actual

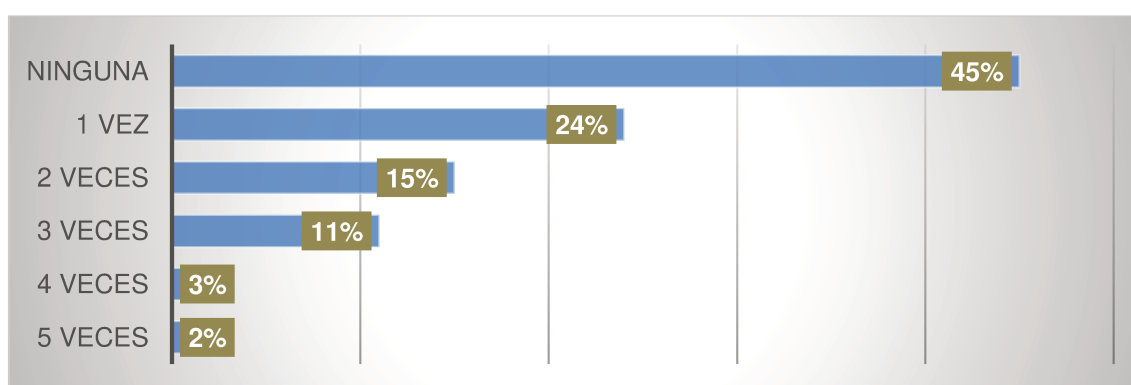


Fuente: Elaboración propia

También dentro de la categoría empleado se indagó respecto a la rotación laboral para tener una referencia sobre este tema. Se utilizaron seis categorías relacionadas a la cantidad de veces de cambio de empleo. De manera general

el 45% no cambió de empresa desde que comenzó a trabajar mientras que un 55% cambió al menos una vez. Dentro del gráfico 6 se pueden observar los resultados con detalle. Además, se consultó, mediante una pregunta abierta, cuáles fueron los motivos de cambio de empleo. Las respuestas que más destacaron fueron desvinculación por temas relacionados a la remuneración, con el 31% y por crecimiento profesional o trabajos más relacionados a su área de interés con un 43%. Por otro lado, solo un 8% dejó su empleo por despido o cierre de la empresa/unidad de negocio.

Gráfico 6. Rotación laboral desde el inicio de su carrera



Fuente: Elaboración propia.

En resumen, la mayoría de las personas encuestadas (50%) nació entre los años 1992 y 1994. El 50% restante se distribuye entre los años 1982 y 1991. Un 78% son hombre y en un mismo porcentaje se trata de personas con estudios universitarios finalizados (43%) o en curso. Aproximadamente un 50% se encuentra trabajando en relación de dependencia y el 45% nunca cambió de trabajo.

Factores laborales y personales identificados

Tal como se mencionó en el apartado de metodología, a partir de la revisión bibliográfica se detectaron una serie de factores que impactan en la decisión de aplicar y permanecer en una empresa, por parte de las personas nacidas entre 1982 y 1994. Entre estos se destacan, factores vinculados a la motivación, el clima laboral, los estilos de liderazgo, expectativas económicas, expectativas en cuanto a capacitación y desarrollo.

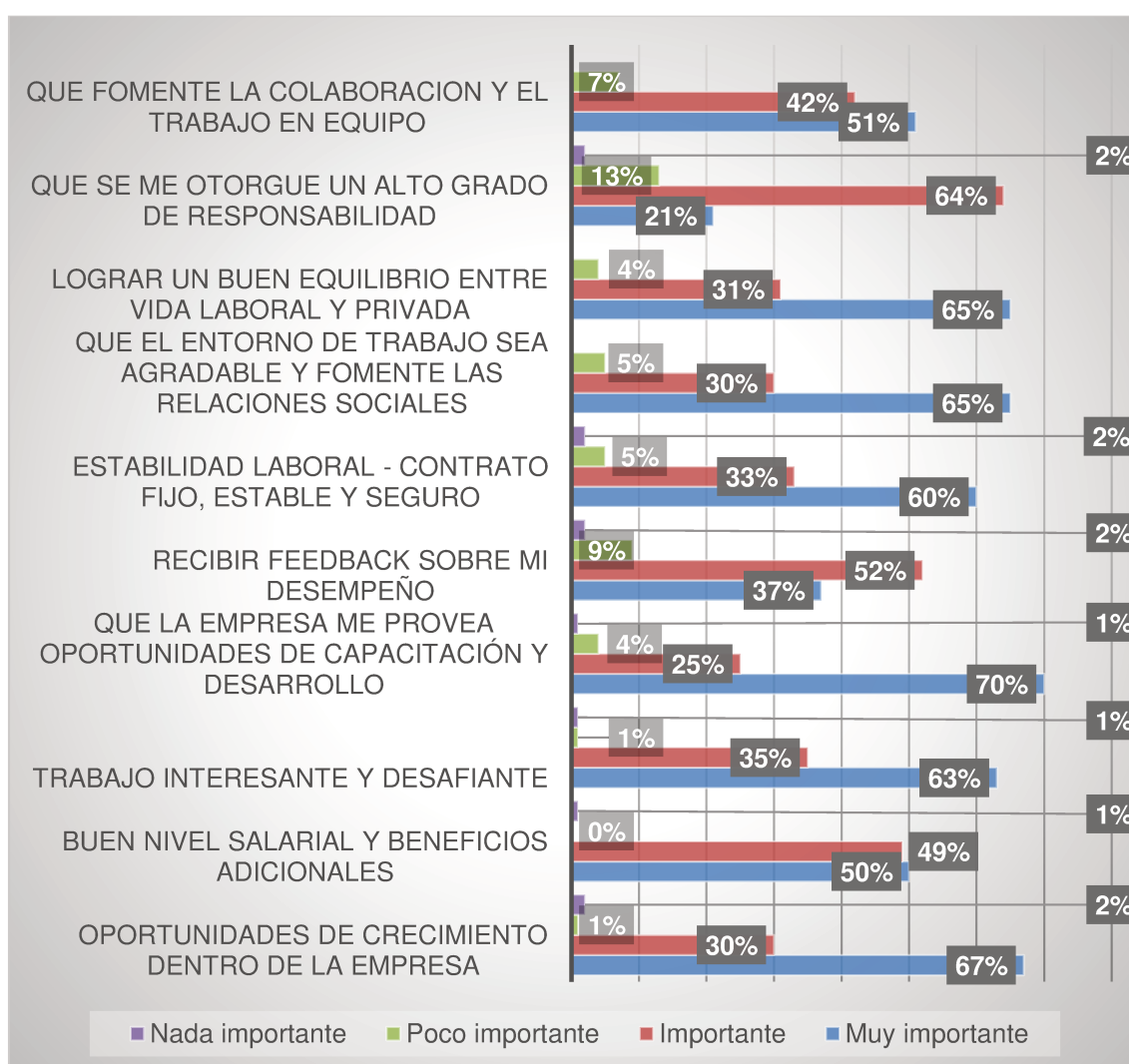
A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada uno de estos puntos.

Expectativas laborales

- Condiciones que debe cumplir un trabajo

Se consultó respecto a la importancia otorgada a cada una de las siguientes condiciones de trabajo (De “nada importante” a “Muy importante”). Al respecto se obtuvo la siguiente valoración de cada una de ellas.

Gráfico 7. Importancia que le otorgan a las condiciones buscadas en los puestos laborales



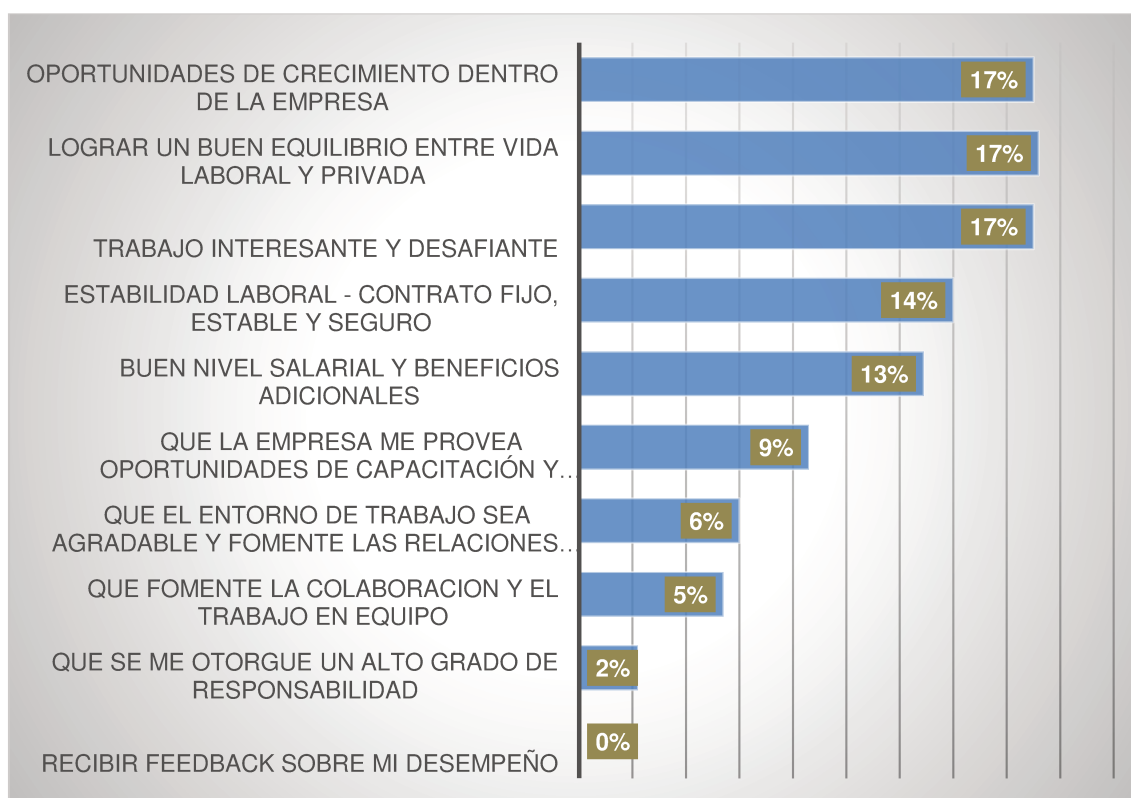
Fuente: Elaboración propia

En los resultados puede observarse que los aspectos que revisten mayor importancia son la posibilidad de trabajar en equipo, lograr un buen equilibrio

entre la vida laboral y privada, que el entorno de trabajo resulte agradable y fomente las relaciones, la oportunidad de capacitarse, en buen nivel salarial y de beneficios y las oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

Por otro lado, y considerando la misma lista de condiciones laborales, se solicitó a los encuestados que seleccionen las tres más importantes o relevantes para su elección laboral. Las más elegidas fueron tener oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, lograr un buen equilibrio entre vida laboral y privada y que el trabajo sea interesante y desafiante. Los resultados se muestran a continuación en el gráfico 8.

Gráfico 8. Condiciones laborales buscadas en un empleo y su importancia.



Fuente: Elaboración propia

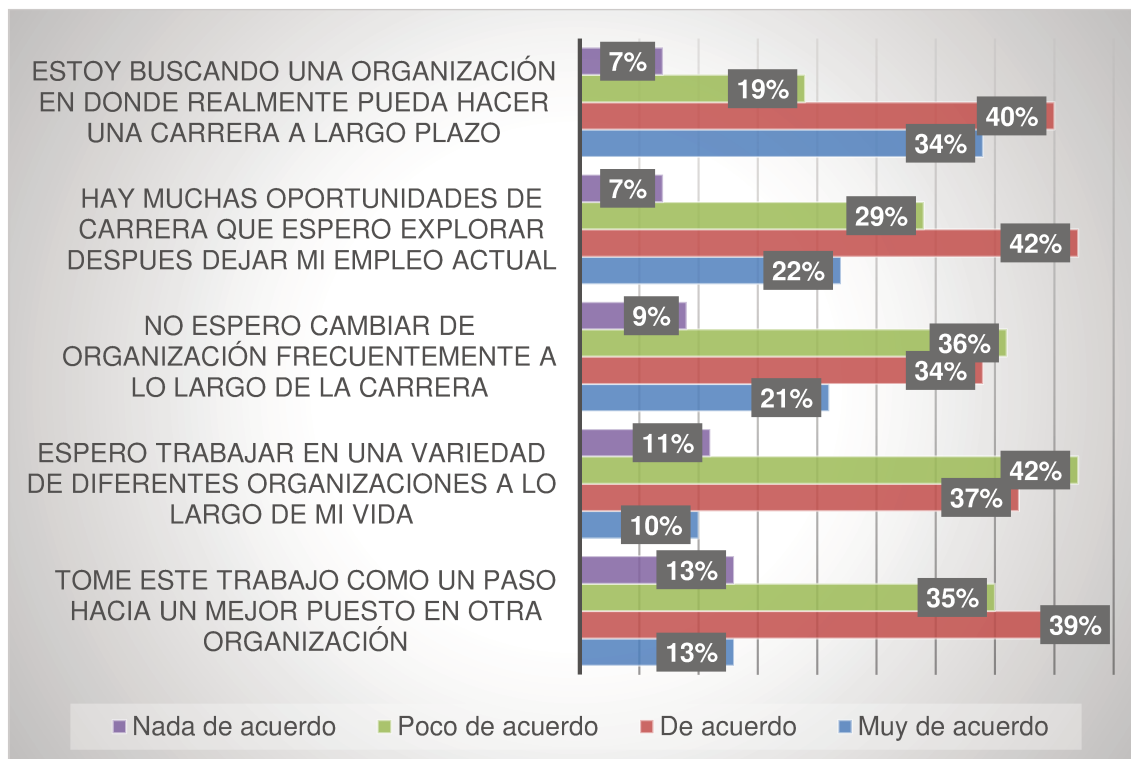
Por otro lado, utilizando el formato de pregunta abierta se consultó que otras expectativas influyen en sus perspectivas laborales. Dentro de las respuestas puede percibirse el perfil de emprendedores de los miembros de esta generación, ya que mencionaron como fundamental tener un salario que les permita ahorrar para poder invertir, lograr independencia financiera y retirarse

temprano. Otra respuesta relacionada fue adquirir experiencia como empleado para luego crear su propia empresa o emprendimiento y ser su propio jefe. Se destacan, además, las respuestas vinculadas al desarrollo de un sentido de pertenencia a la empresa, el percibir que las tareas que realizan a diario generan resultados positivos para la compañía y acompañen su crecimiento. Por último, destacan el impacto social y/o ambiental que pueda provocar la empresa en la cual trabajan.

- Nivel de acuerdo con frases relacionadas a la situación laboral/profesional

Se consultó el nivel de acuerdo con frases relacionadas a temas como la rotación de empleo, la idea de hacer carrera dentro de una misma empresa y desarrollar nuevas experiencias laborales. Los resultados obtenidos se expresan a continuación en el gráfico 9.

Gráfico 9. Nivel de acuerdo o desacuerdo con las frases planteadas relacionadas a la carrera laboral



Fuente: Elaboración propia

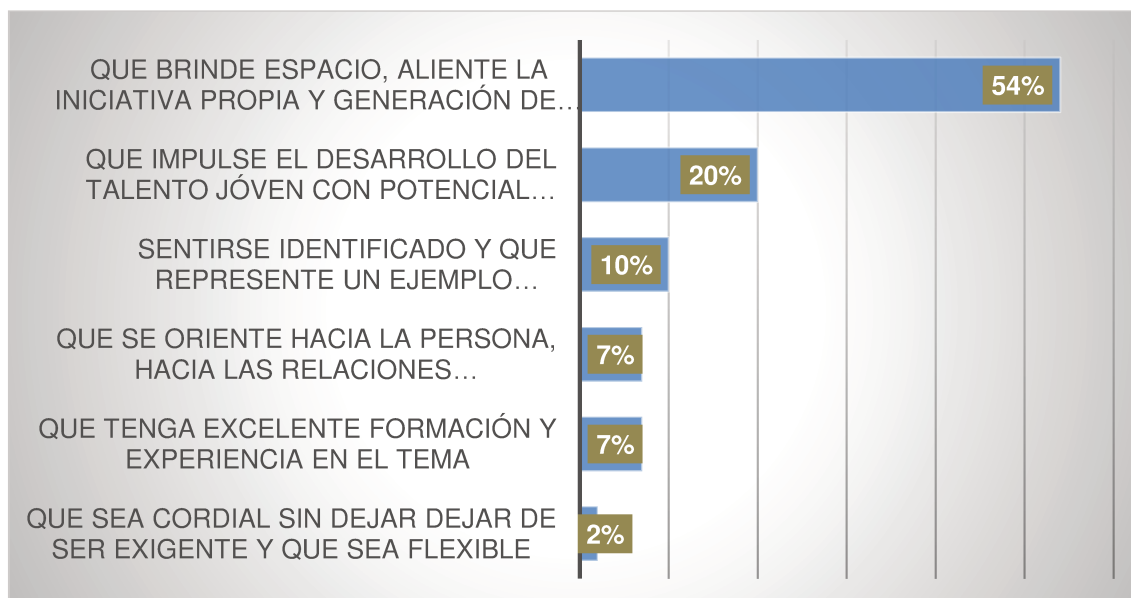
De acuerdo con los resultados obtenidos, un 34% de los encuestados considera relevante el poder insertarse en una organización en la que pueda desarrollarse a largo plazo y en un 22% esperan no cambiar de organización de manera frecuente. Por otro lado, existe un número importante de personas (22% que desea explorar diferentes oportunidades de carrera luego de dejar su trabajo actual.

- Que esperan de sus jefes

El estilo de liderazgo tiene un alto impacto en la atracción, retención y desempeño de las personas que forman parte de una organización.

Teniendo en cuenta esto, se consultó que esperan los Millennials de sus jefes, tanto directos como indirectos, dentro de sus empleos. El parámetro más votado fue que brinde espacio, que aliente la iniciativa propia y la generación de nuevas ideas, con un 54% de los votos. El segundo más elegido fue que impulse el desarrollo de talentos jóvenes con potencial para alcanzar altos cargos empresariales, con un 20%. Las respuestas completas se muestran a continuación en el gráfico 10.

Gráfico 10. Que espera esta generación de sus jefes

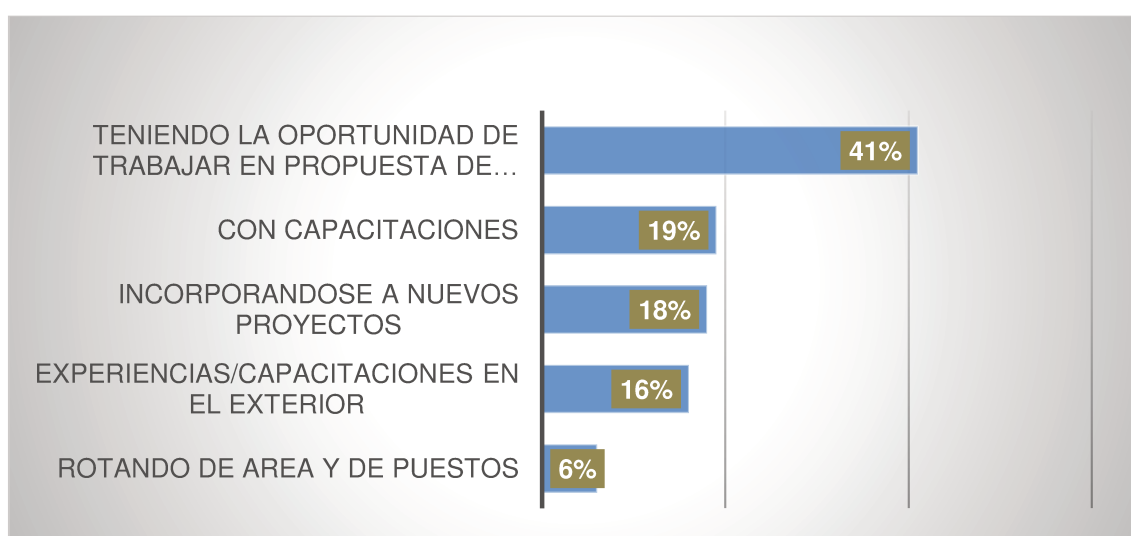


Fuente: Elaboración propia

- Desarrollo de competencias

Se preguntó de qué forma prefieren desarrollar competencias, entendiendo por esto a desarrollar conocimiento, habilidades, capacidades personales y actitudinales. Se presentaron cinco opciones de elección elaboradas en base al sector de trabajo estudiado. La más elegida fue teniendo la oportunidad de participar en propuestas de mejoras con un 41%. Las respuestas completas se muestran en el gráfico 11.

Gráfico 11. De qué forma le gustaría a esta generación desarrollar nuevas competencias.



Fuente: Elaboración propia

- Desvincularse de una organización

En cuanto a este punto, se les consultó a los Millennials encuestados, cuáles serían las tres principales causas que los llevaría a desvincularse de una empresa. Se pusieron a disposición doce opciones. La circunstancia más elegida fue remuneración baja con un 21%, seguida por clima poco agradable con un 14%. Los resultados completos se muestran en el gráfico 12.

Gráfico 12. Que llevaría a esta generación a tomar la decisión de desvincularse de una organización.



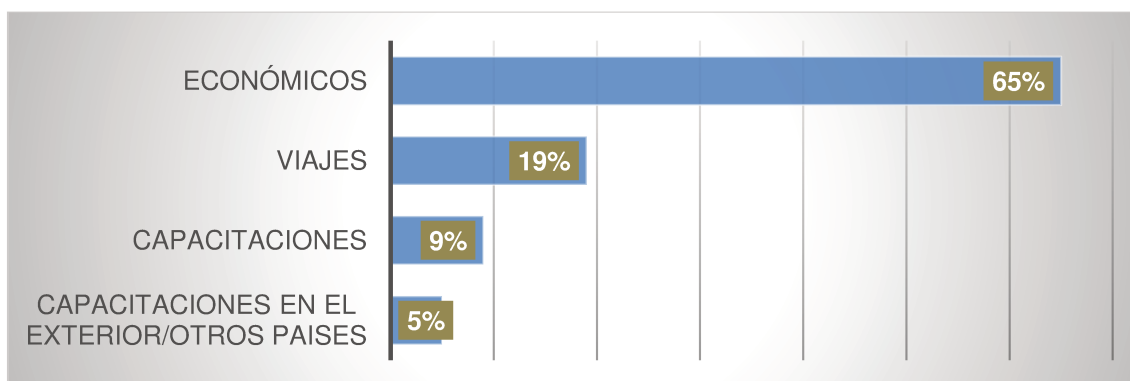
Fuente: Elaboración propia

- Premios y reconocimiento por desempeño

Refiriéndonos a los premios y reconocimiento por desempeño, el 65% prefiere que estos reconocimientos sean económicos. Los resultados completos se observan en el gráfico 13.

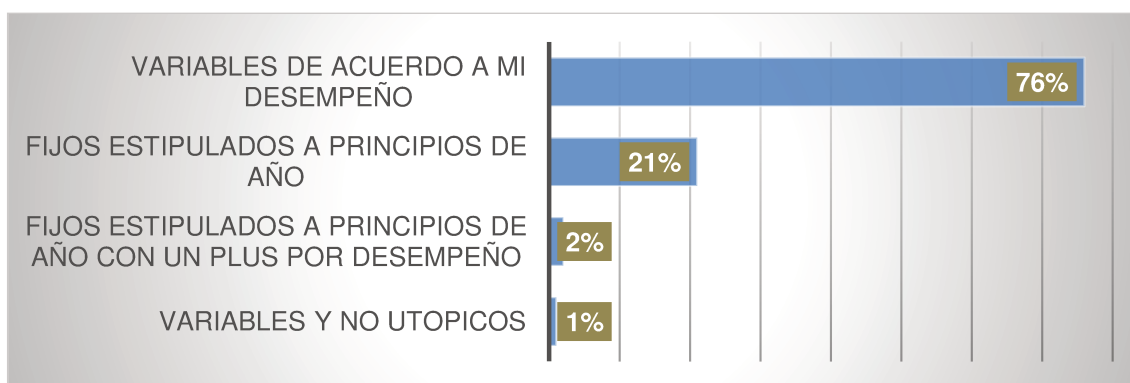
Además, como se observa en el gráfico 14 se indagó acerca de los sistemas de premios fijos o variables, el 76% eligió que sean variables de acuerdo a su desempeño.

Gráfico 13. Tipos de reconocimientos en premios que prefiere los Millennials estudiados.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14. Tipo de acuerdo en premios que prefieren los Millennials estudiados.

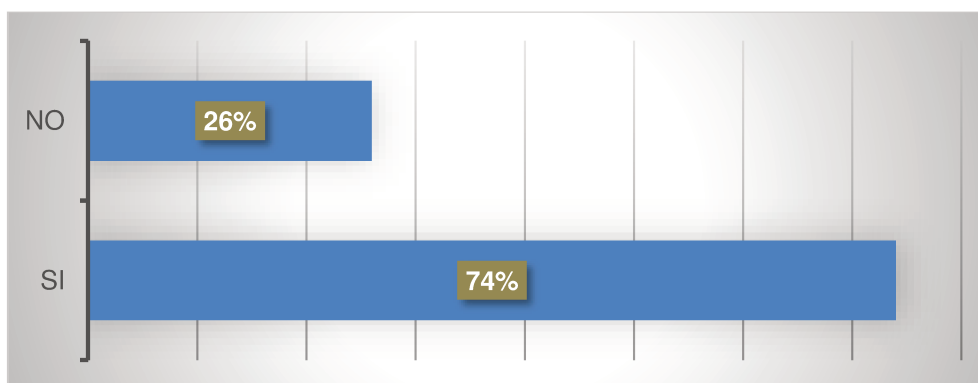


Fuente: Elaboración propia

- Trabajo durante la pandemia

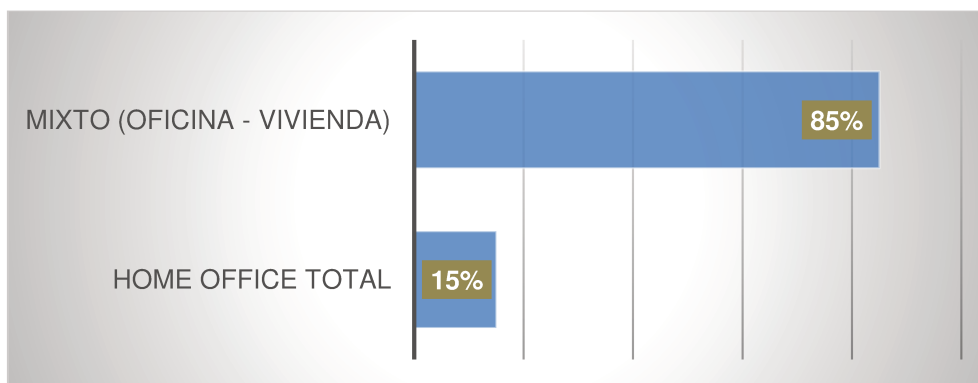
Debido a las últimas circunstancias vividas por la pandemia se decidió indagar acerca de la importancia de incorporar del home office en su trabajo actual ya que se considera que esta modalidad permanecerá terminada la situación actual. Como se observa el gráfico 15, el 74% escogió que es importante incorporarlo mientras el 26% mencionó que no, tenemos que remarcar que hay muchos empleos en el sector agropecuario en los que no se puede realizar home office. Por otro lado, como se muestra en el gráfico 16, se consultó al grupo que respondió afirmativamente incorporar esta forma de trabajo, que modalidad de home office prefieren.

Gráfico 15. Importancia de incorporar el home office para la muestra entrevistada.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16. Tipo de home office que prefieren.



Fuente: Elaboración propia

También se consultó, con una pregunta abierta en que forma la pandemia modificó sus expectativas o situación laboral. Al 24% de los encuestados la pandemia no les modificó ni su forma de trabajar ni sus expectativas, mientras, que al 76% si se lo modificó de alguna manera. En cuanto, a la forma de trabajo tuvieron que adaptarse a las herramientas virtuales para realizar reuniones, encuentros y charlas. Esto volvió las relaciones un poco más frías entre emisor y receptor. Además, se modificaron los horarios y las rutinas de trabajos. También limitó las posibilidades de reunión y vinculación con otras instituciones. Por otro lado, demoró y perjudicó los tiempos estimados de algunos Millennials para recibirse y/o complico la continuidad de los procesos de selección para conseguir trabajo.

Por el lado positivo y con relación a las expectativas, a muchos les permitió analizar y rever sus objetivos laborales y profesionales a largo plazo. A su vez, les permitió descubrir nuevas habilidades que les abrieron puertas en nuevos ámbitos laborales.

- Empleados vs Desempleados

En la tabla 1 se observaron circunstancias interesantes en los motivos de desvinculación de la empresa. Ambas categorías coincidieron que se desvincularían por remuneración baja y el trato recibido por parte del jefe. Por otro lado, los que poseen trabajo se desvincularían por realizar tareas monótonas y por falta de equilibrio vida-trabajo contrariamente a los que están dentro de la categoría de desempleados que están más dispuestos a sobre llevar estas situaciones. También, dentro de los motivos de desvinculación se observaron diferencias en falta de oportunidades de crecimiento y en un entorno que no fomente las relaciones. Los desempleados valoran más estas características.

	Empleados	Desempleados
Remuneración baja	66%	54%
Trato del jefe	42%	38%
Equilibrio vida-trabajo	36%	13%
Realizar tareas monótonas	33%	4%
Baja posibilidad de desarrollar nuevas habilidades	33%	25%
Falta de oportunidades de crecimiento	27%	50%
Entorno que no fomente relaciones sociales	27%	50%
Contrato estable	12%	21%
Desigualdades hombre-mujer	6%	0%
No recibir feedback	6%	4%
Responsabilidad ambiental empresarial	6%	29%
Trabajo en equipo	6%	8%

Tabla 1. Empleados Millennials vs Desempleados Millennials. Que los llevaría a desvincularse de una empresa. Fuente: elaboración propia

También se analizó que diferencia existía al indicar si nivel de acuerdo con las cinco frases propuestas relacionadas a temas como la rotación de empleo, la idea de hacer carrera dentro de una misma empresa y experimentar nuevas experiencias laborales. Se puede observar que los desempleados tienden a querer cambiar más de empresa y probar opciones hasta poder encontrar una organización en la que estén cómodo para realizar una carrera a largo plazo.

	Empleados	Desempleados
Busco una organización donde pueda hacer carrera a largo plazo	72%	79%
Existen muchas oportunidades de carrera que espero explorar	62%	71%
No espero cambiar de organización frecuentemente	57%	53%
Tome este trabajo como un paso a un trabajo mejor	48%	71%
Espero trabajar en una variedad de organizaciones	43%	54%

Tabla 2. Empleados Millennials vs Desempleados Millennials. Nivel de acuerdo con frases relacionadas a la carrera laboral. Fuente: elaboración propia

Con respecto a las expectativas con relación a su jefe se observaron mínimas diferencias como se puede se observar en la tabla 3. Lo más destacado es que los desempleados esperan que el jefe brinde más espacio y aliente la iniciativa propia mientras que el empleado valora más el trato personal que la excelente formación y experiencia.

	Empleados	Desempleados
Que Brinde espacio, alienta la iniciativa propia y generación de nuevas ideas	53%	58%
Que Impulsen el desarrollo del talento jóvenes con potencial para alcanzar cargos altos	22%	21%
Sentirse identificado y represente un ejemplo personal y profesional	10%	8%
Que se orienten a las personas, a las relaciones interpersonales y no a la tarea	6%	4%
Que tenga excelente formación y experiencia en el tema	5%	8%

Tabla 3. Empleados Millennials vs Desempleados Millennials. Que esperan de sus jefes directos. Fuente: elaboración propia

Al observar la tabla 4, y comparar las respuestas de las personas que actualmente se encuentran trabajando y las de aquellas que están desempleadas, se puede percibir que los desempleados, dada su condición, valoran más la estabilidad laboral y recibir un salario adecuado. Por otro lado, valoran menos que el trabajo sea interesante y desafiante, además sumado el poco interés en las oportunidades de desarrollo y crecimiento al contrario de las personas que tienen trabajo, que le dan mayor grado de importancia. El equilibrio vida-trabajo es más importante para los empleados.

	Empleados	Desempleados
Trabajo interesante y desafiante	20%	8%
Equilibrio vida trabajo	19%	13%
Oportunidades de crecimiento interempresa	16%	21%
Buen salario	11%	17%
Estabilidad laboral	11%	17%
Oportunidades de capacitación y desarrollo por parte de la empresa	11%	0%
Entorno agradable y fomenta las relaciones	8%	4%
Que fomente la colaboración y el trabajo en equipo	3%	13%
Que se otorgue un alto grado responsabilidad	1%	8%

Tabla 4. Empleados Millennials vs Desempleados Millennials. Condición más importante buscada en los empleos. Fuente: elaboración propia.

Con respecto al home office es mucho más importante en los desempleados que en los empleados como se observa en la tabla 5.

	Empleados	Desempleados
De acuerdo	71%	92%
Home Office Mixto	85%	95%
Home Office Total	15%	5%

Tabla 5. Empleados vs desempleados Millennials. Home Office, su grado de acuerdo y el tipo que prefieren. Fuente: elaboración propia

4.2 Recomendaciones para las empresas agroalimentarias y sus líderes

A partir de los resultados y considerando uno de los objetivos de este trabajo, que propone detallar factores, características y prácticas que aporten al contrato psicológico entre empleadores y empleados Millennials en el sector agroalimentario, podemos describir los siguientes aspectos relevantes para este punto.

- Antigüedad, rotación laboral y retención de Millennials

En primer lugar, tenemos que destacar que de la población en estudio el 76% se encuentra trabajando, el 48% en relación de dependencia, el 20% de manera independiente y el 9% como investigador y docente.

En cuanto a la antigüedad laboral podemos distinguir grandes grupos, el mayor porcentaje de 37% cuenta con más de tres años de antigüedad laboral mientras que un 33% tiene entre uno y tres años. Si a estos resultados los vinculamos a los resultados obtenidos en cuando a la rotación o cambio de trabajo, podemos mencionar que el 70% no rotó o solo lo hizo una vez de empleo. Teniendo en cuenta estos porcentajes, se podemos suponer una baja rotación por parte de esta generación en el sector agropecuario de manera general y de manera específicamente dentro de la franja de 3 a 5 años. Esto se puede deber a que una vez que el Millennial se adapta a su empleo y desarrolla su red de relaciones y contactos tiende a disminuir la rotación.

Además, podemos agregar que un 74% considera como importante encontrar una organización que le permita hacer una carrera a largo plazo. El 55% considera importante no cambiar de organización frecuentemente y el 53% considera poco importante trabajar en una variedad de organizaciones durante su carrera. Por último, la categoría estabilidad laboral quedo ubicada en el cuarto lugar de importancia en las condiciones a cumplir en los empleos buscados.

Como acciones para reforzar el punto relacionado a la retención de Millennials, se considera lo propuesto por el informe de la consultora Great place to work, en el cuál menciona que los tres predictores más importantes de la retención de Millennials son, la reputación, el propósito y la conexión con sus compañeros. En primer lugar, la reputación donde los empleados deben sentirse orgullosos de su trabajo y de la empresa general, deben demostrarles que permanecer en la empresa puede fortalecer la carrera, compartir ejemplos de personas de dentro organización que hayan progresado mediante capacitación y aprendizaje en el trabajo diario. En segundo lugar, el propósito, el trabajo tiene que tener un significado especial y ser más que solo un trabajo y, por último, la conexión con sus compañeros. Para que disfruten del día a día, necesitan un lugar de trabajo que les permita llevar todo su ser al empleo, colaborar con sus colegas y divertirse mientras lo hacen.

Las empresas que busquen retener el talento Millennial, deberán trabajar en estos tres puntos. Por otro lado, otra investigación de Great place to work destaca que los Millennials sin hijos se encuentran entre las personas con mayor riesgo de dejar un lugar de trabajo. Como empleados, aprecian la importancia de la licencia parental y otros beneficios centrados en la familia para sus colegas, pero quieren, también, beneficios que sean relevantes para sus propias vidas. Al hablar puntualmente de los motivos de desvinculación de las empresas podemos agrupar en tres grandes grupos los resultados obtenidos en esta investigación. El componente social implica un 25% de importancia, dentro de esto, se incluye un jefe que no genera un clima laboral agradable y un entorno que no fomente las relaciones sociales. La falta de oportunidades de crecimiento y la baja posibilidad de desarrollarse suman total del 23%, conformándose como la segunda razón más importante. La baja remuneración con 21% quedo en tercer lugar, reflejando una vez que para esta generación que el dinero no es lo más importante y que otras condiciones como las personales, el buen trato, los buenos liderazgos y las oportunidades de crecimiento y desarrollo tiene mayor peso a la hora de decidir quedarse en un empleo.

- Condiciones y requisitos buscados en los empleos

Al consultar por las condiciones más importantes que deben cumplir los empleos en el sector agropecuario, hubo un triple empate entre las condiciones: oportunidades de crecimiento dentro de las empresas, equilibrio entre vida laboral/personal y que el trabajo resulte desafiante e interesante. Se puede afirmar que estas tres condiciones, que suman un 51%, se constituyen como los tres pilares sobre los que debería armarse un buen programa de captación, contratación y retención de Millennials. Un salario adecuado y beneficios adicionales quedaron en quinto lugar. Estos cuatro aspectos, deberían constituirse en políticas prioritarias para las empresas.

En coincidencia con los resultados obtenidos en la encuesta, un informe de Manpower (2019), indica que las cinco prioridades de los Millennials en la búsqueda de empleo son el dinero, las oportunidades de crecimiento, y los beneficios como, días festivos y el tiempo libre y la seguridad laboral.

En lo que respecta a este último punto, la seguridad laboral, cabe destacar que los Millennials la definen de una manera diferente. Retomando el informe de

Manpower, el 32% indicó que la seguridad laboral significa tener habilidades de trabajo que respondan a las necesidades del mercado. El 26% dijo que significa mantener un estándar de vida, el 16% seguridad de ingresos y el 15% trabajo seguro por largo tiempo. En lugar de un trabajo para toda la vida, entienden la necesidad de tener un desarrollo continuo de competencias en pos de mantenerse atractivos para el mercado de trabajo. La mentalidad Millennial concibe los puestos de trabajo individuales como escalones para la automejora, y no como un destino final. Es fundamental que las empresas entiendan esta nueva interpretación del concepto de seguridad laboral, otorgando las herramientas necesarias para que cada individuo pueda continuar capacitándose y desarrollándose, pero dentro de la organización.

El equilibrio entre vida laboral/trabajo resulto ser elegida entre las más buscada. Imponer a un joven de esta generación que cumpla el horario de 9 a 18 puede no ser una gran idea, estos nuevos profesionales consideran que los horarios fijos son enemigos tanto de la motivación como de la creatividad. Es importante para las empresas aprender a hacer de la flexibilidad su mejor aliada. Los Millennials quieren trabajar en empresas que entiendan que su vida personal es tan relevante como la laboral, por ello, valoran mucho trabajar para una firma que respete desde sus horarios de salida, sus períodos de vacaciones, sus fines de semana, así como también la vida que llevan por fuera de la oficina.

- Los jefes

Una de las cuestiones que esta generación no desea es tener un jefe que únicamente de órdenes, por el contrario, desean tener superiores que cumplan el rol de mentores, es decir, que los guíen en todo el proceso y les brinden las herramientas necesarias para obtener los resultados que se esperan. Las compañías deben tener en cuenta que estos jóvenes disfrutan de recibir consejos.

Con respecto a los resultados obtenidos, existen dos parámetros en los que se ve reflejado el 74% de las elecciones. El primero y con más del 50% de elección es la importancia de que los líderes den espacios para la generación de iniciativas propias e ideas. A esta la generación le importa ser un participante activo e importante en la toma de decisiones en la empresa agropecuaria. Por otro lado, y en línea con lo mencionado en el apartado anterior, la segunda opción más

elegida fue que el jefe directo impulse el desarrollo del talento joven para alcanzar altos cargos, repitiéndose el patrón del deseo de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la misma empresa.

Los líderes deben ocuparse de definir y comunicar de manera clara, el plan de carrera dentro de la empresa, para cada una de las personas que conforman su equipo de trabajo. Por otro lado, debe ocuparse de su entrenamiento y de involucrarlos en proyectos desafiantes que le permitan decidir sobre el futuro de la organización.

- Premios y reconocimientos

En las encuestas se observa una tendencia a preferir sueldos y reconocimientos variables, según desempeño. Combinado con otros indicadores previamente abordados, esto demuestra que a los miembros de esta generación le gustan los desafíos diarios, superarse a sí mismos y que se comprometen con los resultados de las empresas a las cuáles pertenecen. Los resultados indican, además, que prefieren que los premios o reconocimientos sean económicos y/o viajes.

No obstante, es necesario considerar en este punto, la necesidad del equilibrio vida-trabajo que demandan los Millennials. Tanto hombres como mujeres priorizan el tiempo libre y los momentos de ocio, pero con algunas diferencias. Manpower identificó algunas de estas diferencias, con respecto a las mujeres Millennials planean tomar más tiempo al margen de su carrera profesional para cuidar de otros, como el nacimiento y cuidado de sus hijos, cuidado de padres. Por su parte, los hombres Millennials tienen otras prioridades más enfocadas en ellos mismos, como viajes, vacaciones, relajación, luna de miel, dedicarse a un hobby.

Independientemente del uso que las personas hagan de su tiempo libre, es fundamental que las empresas lo consideren al momento de definir planes de incentivos y beneficios para los miembros de la organización. El dinero no puede, en la actualidad, considerarse como la fuente más importante de satisfacción en el trabajo.

- Home office

Sin duda la pandemia además de su impacto negativo en diversos aspectos trajo la posibilidad de reinventar la forma de trabajo e incorporar de manera habitual el uso de ciertas tecnologías para reuniones virtuales. Esto permitió la implementación de políticas de empleo flexibles, que requirieron del mismo compromiso laboral por parte de los empleados.

Para la mayoría de las personas encuestadas, vinculadas al sector agropecuario, -un 74%- es importante implementar o mantener el home office en sus trabajos actuales, optando por una modalidad mixta y flexible entre oficina/home y campo/oficina. Esto, sin dejar de considerar que hay excepciones y tareas en las que no es posible aplicar dicha modalidad.

Al definir políticas de trabajo remoto/beneficios, las empresas deben considerar que luego de más de un año de pandemia, los Millennials valoran aún más la ventaja de la flexibilidad para trabajar desde cualquier lugar que otorga esta modalidad de trabajo (Manpower, 2019).

- Desarrollo de competencias en esta generación

Como última línea de acción, para la atracción y retención de Millennials, se destaca la posibilidad de desarrollar competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) en el lugar de trabajo.

En este punto, la mayoría de los encuestados, un 41% eligió que la herramienta de preferencia para desarrollar competencias es tener la posibilidad de trabajar y participar en propuestas y proyectos de mejora en la empresa. Se observa una tendencia a la participación activa en el desarrollo de ideas e iniciativas para mejorar las empresas, lo que se traduce en un alto sentido de pertenencia, intentando aportar para que cada día mejor y más rentable.

Otras de las formas mencionadas, para desarrollar competencias son las capacitaciones, y las experiencias en el exterior. Definir planes de carrera y programas de capacitación que contemplen estas opciones, son clave para potenciar y motivar a esta generación.

5. Conclusiones

En el actual contexto y proyectado en los siguientes años, la mayoría de las empresas se enfrentan a una problemática de retención de capital humano debido, en primer lugar, a que el deseo de las personas de ser libres, manejar sus propios tiempos, sentirse dueños de sus vidas, seguir sus pasiones o hobbies se hace cada vez más presente. Sumado a esto, el desarrollo de internet, sus aplicaciones y el mundo virtual que no cede, lo que se está gestando en torno al streaming, a las criptomonedas y al metaverso proporcionan numerosas oportunidades de ganar dinero estando en el lugar y en el momento que las personas quieren estar. Esto, sin dejar de lado las oportunidades que este contexto brinda para comenzar los propios emprendimientos. Todo lo mencionado anteriormente toma más relevancia en países con economías débiles donde su moneda pierde valor con el paso de los años generando que el ahorro y progreso económico se vuelva casi imposible, mientras que otras actividades y/o inversiones relacionadas con el internet permite generar ingresos en dólares. Hay un gran desafío para las empresas respecto cómo atraer, motivar y retener a sus empleados.

Desafío que no es menor, ya que en un contexto cambiante e inestable como el actual, y dada su capacidad de aprendizaje y adaptación, las personas se constituyen como la principal fuente de ventaja competitiva y de generación de valor para las organizaciones.

Como conclusión, y con base en la información relevada en este trabajo, se proponen algunos consejos para desarrollar una estrategia para atraer, motivar y retener Millennials. En primer lugar, demostrarle a este grupo que permanecer en la empresa puede fortalecer su carrera, compartiendo ejemplos de personas exitosas de la organización que hayan progresado mediante capacitación y aprendizaje en el trabajo diario.

Por otro lado, crear oportunidades para que trabajen en diferentes proyectos y con equipos diversos, con el fin de adquirir experiencia y construir redes a través de la organización. Lo importante es satisfacer sus expectativas sin que tengan necesidad de cambiar de trabajo.

Es importante, también, mantener conversaciones frecuentes acerca de sus posibilidades de carrera y desarrollo, enfocándose en objetivos a corto plazo y planteando planes concretos para alcanzarlos. Se debe encontrar nuevos

canales para promover el reconocimiento y el intercambio entre directivos y colegas, esto permitirá un enfoque de alto nivel de contacto y retroalimentación frecuente.

Sumar las pausas laborales como parte de la cultura empresarial. Se debe reconocer que una carrera profesional implica, también, contar con tiempo para reflexionar y recargar energías.

Por último, otro detalle a tener en cuenta, es que los Millennials prefieren los trabajos de tiempo completo, aunque muchos están abiertos a alternativas de medio tiempo, independientes o múltiples empleos, adoptar algunos de los aspectos atractivos de estos modelos como la flexibilidad de donde, cuando y como trabaja la gente.

A modo de cierre, es posible afirmar que el siguiente trabajo cumplió con el objetivo de conocer y ponderar los factores que impactan en la toma de decisiones de los Millennials, en cuando a la elección de carrera, su deseo de permanencia y su motivación a la generación de valor en una empresa.

Esta información, permitirá, a las empresas y sus líderes, definir prácticas de recursos humanos que se ajusten a las expectativas de los profesionales ingenieros agrónomos y veterinarios, disminuyendo su rotación e incrementando su desempeño de forma tal que se constituyan como la principal fuente de ventaja competitiva para la organización.

6. Referencias bibliográficas

Aichinger J, Barnes L. 2010. Contabilidad, expectativas de los empleados y el contrato psicológico. Revisión global de contabilidad y finanzas. 1 (1): Pp. 189-202.

Andres C, 2019. Las 6 características de la Generación Millennial. Psicología y mente. [Consultado el 19 de enero de 2022]. <https://psicologiaymente.com/social/caracteristicas-generacion-millennial>

Antunez M, Garcia N. 2006. Millennials, todo un reto para recursos humanos. Ferrovial blog. [consultado el 17 de enero 2022]. <https://blog.ferrovial.com/es/2016/05/millennials-todo-un-reto-para-recursos-humanos/>.

Boccherini J. 2010. La cadena agroalimentaria española: ¿hay lugar para una propuesta de valor? Distribución y consumo. 101: Pp. 31-49.

Burke RJ, Ng E. 2006. La naturaleza cambiante del trabajo y las organizaciones: implicaciones para la gestión de recursos humanos. Revisión de la gestión de recursos humanos. 16: Pp. 86-94.

Caldumbide S. 2012. Tres generaciones en las empresas, como superar las diferencias y maximizar los beneficios. Gerencia Ambiental: La revista sobre Sustentabilidad Empresarial. Año XIX. 192.

Cañizares P. 2002. Gestión de formación en las organizaciones. Editorial Ariel, Barcelona.

Cappelli P. 2001. El nuevo Pacto en el trabajo de empresas y empleados ante el Mercado laboral de hoy. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.

Cullinan N, Dundon T. 2006. El contrato psicológico: una revisión crítica internacional. Revista de revisión de gestión. 8 (2): Pp.113-129.

De Hauw S, De Vos A. 2010. "Millennials" Perspectivas de carrera y expectativas de contratos psicológicos ¿la recesión conduce a expectativas más bajas? Revista profesional de negocios y psicología. 25 (2): Pp. 293-302.

De la Calle MC, Ortiz M. 2014. Fundamentos de Recursos Humanos. PERSON, Madrid. (2).

Edelberg G. 2011. La Generación Y en el mundo del trabajo. INCAE Business Review [Consultado el 18 de enero de 2022]. <https://managersmagazine.com/index.php/2011/11/la-generacion-y-en-el-mundo-del-trabajo/>.

Fish LA, Fish LA. 2010. Expectativas profesionales y percepciones de los estudiantes de MBA a tiempo parcial. Diario de estudiante Universitario. 44 (3).

Gestión de empresas agroalimentarias. 2015. Capital humano en las empresas agroalimentarias. [consultado el 17 de enero de 2022]. <https://agroalimentariaupc.blogspot.com/2015/05/capital-humano-en-las-empresas.html>.

Guerin J. 2019. Millennials, las personas mayores huyen de las ciudades en busca de viviendas accesibles. Housing Wire. [Consultado el 29 de diciembre de 2021] <https://www.housingwire.com/articles/48558-millennials-seniors-are-fleeing-cities-in-search-of-affordable-housing/>.

Guest DE. 2004. La psicología de la relación laboral: una base de análisis del contrato psicológico. Psicología aplicada: una revisión internacional. 53 (4): Pp. 541-555.

- Hatum A. 2011. La Generación del Milenio. Revisión de negocios de Harvard. 67 pp
- Hershatter A, Epstein M. 2010. Millennials y el mundo del trabajo: una perspectiva de organización y gestión. Revista de negocios y psicología, 25: Pp. 211-223.
- Irizarry-Hernández, Eliel B. 2009. La Generación Y o Generación Milenaria: El Nuevo Paradigma Laboral. Revista Empresarial Inter Metro. 5 (2): Pp.10-25
- Jackson II, Ronald L, Hogg, Michael A. 2010. Enciclopedia de la identidad. SAGE, 6: Pp. 29 – 953.
- Johnson M, Johnson L. 2010. Generación Inc. Gestión de Boomers a Linksters, gestión de la fricción entre generaciones en el trabajo. Asociación Americana de Gerencia, New York.
- Kottasova I. 2016. Millennials británicos: Has robado nuestro futuro. CNN. [consultado el 17 de enero de 2022]. <https://money.cnn.com/2016/06/24/news/millennials-eu-referendum-brexit/index.html>
- Larrazabal M. Los Desafíos del AgroMarketing Digital en tiempos de Agro Millennials. Agro Millennials. Agricultura y ganadería digital. [consultado el 17 de enero de 2022]. <https://www.bialarblog.com/agro-millennials-agricultura/>.
- Lehmann F. 2011. Generación Y. [consultado 9 de marzo de 2021] <http://franciscolehmann.com/web/2011/11/generación-y/>.
- Loughlin C, Barling J. 2001. Valores, actitudes y comportamientos de los trabajadores jóvenes. Revista de psicología ocupacional y organizacional. 74. Pp. 543-558.
- Manpower group. 2019. Las carreras de los Millennials: visión 2020. Datos, cifras y consejos prácticos de los expertos en recursos humanos; Todo lo que debes saber para fidelizar un Millennials. [Consultado el 17 de enero de 2022]. <https://blog.manpowergroup.com.ar/empresa/el-mercado-laboral-hoy/millennials/>.
- Meriac J.P, Woehr D.J, Banister C. 2010. Diferencias generacionales en la ética laboral: un examen de la equivalencia de medidas en tres cohortes. Revista de Negocios y Psicología. 25 (2): Pp. 315 - 324.

Michael P. 2020. Las 3 consecuencias positiva de la crisis del Covid 19. [Consultado 23 de agosto de 2021]. <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/las-tres-consecuencias-positivas-de-la-tesis-del-covid-19.html>.

Michaels E, Handfield-Jones H, Axelrod, B. 2001. La Guerra del talento. Prensa Negocios de Harvard. Boston, Massachusetts.

Molinari P. 2013. Qué busca la Gen Y en el trabajo. [Consultado el 18 de enero de 2022] <http://www.pmolinari.com/2013/02/26/que-busca-la-gen-y-en-el-trabajo/>.

Molinari P. 2019. ¿DESARROLLO? Un cambio de paradigma; [consultado el 12 de julio 2021] <http://www.pmolinari.com/category/generacion-y/>.

Ng E, Schweitzer L, Lyons S. 2010. Nueva generación, grandes expectativas: Un estudio de campo de la generación del milenio. Revista de psicología empresarial. 25: Pp. 281-292.

Ortiz J. 2019. Investigación exploratoria: tipos, metodología y ejemplos. Liferder. Consultado el 10 de marzo de 2021]. <https://www.liferder.com/investigacion-exploratoria/>.

Roehling MV. 1997. Los orígenes del Desarrollo temprano de la construcción de contrato psicológico. Revista de historia de gestión. 3 (2): Pp.204.

Rousseau DM, Tijoriwala, SA. 1998. Evaluación de contratos psicológicos: Problemas, alternativas y medidas. Revista comportamiento organizacional. 19: Pp. 679-695.

Rousseau DM. 1990. Nuevas Percepciones de Contratación propias y sus obligaciones de empleador: Un estudio de los contratos psicológicos. Diario de Comportamiento Organizacional. 11 (5): Pp. 389-400.

Rousseau DM. 1995. Contratos Psicológicos en Organizaciones: Comprender los acuerdos escritos y no escritos. SAGE Publicaciones, Thousand Oaks, California.

Schein E. 1982. Psicología de la Organización. México: Prentice-Hall: Pearson Educación: Addison-Wesley.

Simón C, Allard G. 2007. Generación “Y” y mercado laboral: Modelo de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales. Instituto de Empresa Business School. España, Pp 8. [Consultado 9 de marzo de 2021]. http://www.hrcenter.org/img_comunes/investigacion/investigacionesp/10.pdf.

Smola KW, Sutton CD. 2002. Diferencias generacionales: Revisando los valores de trabajo generacionales para el nuevo milenio. *Diario de Comportamiento Organizacional*. 23 (4): Pp. 363-382.

Solé F, Mirabet M. 1997. *Guía para la formación en la empresa*. Civitas, Madrid.

Universia Mx. 2015. 10 características que los Millennials buscan en sus trabajos. [consultado el 17 de enero de 2022].

[https://noticias.universia.net.mx/consejos-](https://noticias.universia.net.mx/consejos-profesionales/noticia/2015/06/18/1126934/10-caracteristicas-millennials-buscan-trabajo)

[profesionales/noticia/2015/06/18/1126934/10-caracteristicas-millennials-](https://noticias.universia.net.mx/consejos-profesionales/noticia/2015/06/18/1126934/10-caracteristicas-millennials-buscan-trabajo)

[buscan-trabajo.](https://noticias.universia.net.mx/consejos-profesionales/noticia/2015/06/18/1126934/10-caracteristicas-millennials-buscan-trabajo)

Van de Ven C. 2009. Estrategias para abordar los problemas de reclutamiento y retención en las Fuerzas Armadas. *El Contrato Psicológico: Un gran problema*.

Centro de Servicios de Ciencias del Comportamiento, Ministerio de Defensa, La Haya, NL. 3 (E).

7. Anexo

Esta encuesta busca recopilar datos para intentar comprender las expectativas laborales de los Millennials en el sector agropecuario, brindando herramientas útiles a las empresas del sector.

1. Año de Nacimiento *

2. Sexo * Marca solo un óvalo

- Masculino
- Femenino

3. Nivel Estudio * Marca solo un óvalo.

- Terciario en curso
- Terciario finalizado
- Universitario en curso
- Universitario finalizado
- Posgrado en curso
- Posgrado finalizado

4. Situación Laboral * Marca solo un óvalo.

- Desempleado y no busco trabajo
- Desempleado y busco trabajo
- Empleado en relación de dependencia
- Soy Emprendedor/a /profesional independiente
- Trabajo como docente o investigador

6. ¿Hace cuánto que trabajas en tu empresa actual? * Marca solo un óvalo.

- Menos de 6 meses Entre 6 meses y 1 año
- Entre 1 año y 3 años
- Entre 3 años y 5 años Más de 5 años

10. ¿Cuántas veces cambiaste de organización desde q comenzaste a trabajar?

11. Si es que cambiaste de trabajo ¿Por qué motivo?

12. ¿Cuán importante es que se cumplan estas condiciones en tu trabajo?

	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Oportunidades de crecimiento interempresa				
Buen salario y beneficios adicionales				
Trabajo interesante y desafiante				
Oportunidades capacitación y desarrollo				
Recibir feedback sobre desempeño				
Estabilidad laboral (contrato fijo, estable y seguro)				
Entorno de trabajo agradable y que fomente las relaciones personales				
Equilibrio entre vida y trabajo				
Que se me otorgue un alto grado de responsabilidad				
Que fomente la colaboración y el trabajo en equipo				

13. ¿Cuál sería el factor MÁS importante para vos? * Marca solo un óvalo.

- Oportunidades de crecimiento interempresa
- Buen salario y beneficios adicionales
- Trabajo interesante y desafiante
- Oportunidades de capacitación y desarrollo por parte de la empresa
- Recibir feedback sobre mi desempeño

- Estabilidad Laboral (contrato fijo, estable y seguro)
- Entorno de trabajo agradable y fomente las relaciones personales
- Equilibrio entre mi vida laboral y privada
- Que se me otorgue un alto grado de responsabilidad
- Que fomente la colaboración y el trabajo en equipo

14. ¿Tenés alguna otra expectativa que influye/impacte en tu relación laboral o en tus decisiones de carrera? *Respuesta desarrollo

15. Indica tu nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases, según tu situación laboral/profesional actual *Marca solo un óvalo por fila.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
Tome este trabajo como un paso hacia un puesto mejor en otra organización				
Espero trabajar en una variedad de organizaciones a lo largo de mii carrera profesional				
No espero cambiar de organización frecuentemente a lo largo de mii carrera				
Existen muchas oportunidades de carrera que espero explorar después de dejar mii trabajo actual				
Busco una organización en donde pueda hacer carrera a largo plazo				

16. ¿Qué esperan de sus jefes? Seleccionar 1 *

- Sentirse identificado y represente un ejemplo personal y profesional
- Que Impulsen el desarrollo del talento jóvenes con potencial para alcanzar cargos altos
- Que tenga excelente formación y experiencia en el tema
- Que se orienten a las personas, a las relaciones interpersonales y no a la tarea
- Que Brinde espacio, alienta la iniciativa propia y generación de nuevas ideas
- Otros:

17. ¿De qué modo te gustaría desarrollar competencias (conocimientos, habilidades, capacidades personales/actitudinales)? * Seleccionar 1 opción

- Con capacitaciones
- Incorporándose a nuevos proyectos
- Rotando de área/puestos
- Teniendo la posibilidad de participar en propuestas de mejora (Ej.: ideas para mejorar la eficacia y eficiencia de procesos; planes de trabajo a futuro)
- Experiencias/Capacitaciones en el exterior
- Otros:

18. Qué te llevaría a tomar la decisión de desvincularte de una organización? * Seleccionar 3 opciones

- Realizar tareas monótonas
- La baja posibilidad de desarrollar nuevas habilidades laborales y personales
- Remuneración baja
- Clima Laboral poco agradable en cuanto al trato de jefe a empleado
- La baja responsabilidad ambiental por parte de la empresa
- Baja flexibilidad en cuanto a horarios, vacaciones (Equilibrio vida – trabajo) -
- Desigualdad de oportunidades entre hombre y mujer
- Falta de oportunidades de crecimiento
- No recibir feedback sobre mi desempeño No tener contrato fijo, estable, y seguro
- Poca colaboración y trabajo en equipo
- Un entorno de trabajo poco agradable que no fomenta las relaciones sociales.

19. ¿En cuanto a premios y reconocimientos por desempeño preferís que sean? *Marca solo un óvalo.

- Económicos
- Viajes
- Capacitaciones
- Otros:

20. ¿Además preferís que los premios sean? *Marca solo un óvalo.

- Fijos estipulados a principios de año
- Variables de acuerdo a tu desempeño
- Otros:

21. ¿De qué forma la pandemia modificó tus expectativas o situación laboral? *Respuesta abierta

22. ¿Consideras el home-office como parte a incorporar en tu actual trabajo? *Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

23. ¿De qué forma? *Marca solo un óvalo.

- Mixto (oficina - Home office)
- Home office total
- Otros: