

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

Barion (Tesis), Agustina; Zandomeni (Directora de tesis), Norma

Agustina Barion (Tesis)

Universidad Nacional del Litoral, Argentina

Norma Zandomeni (Directora de tesis)

Universidad Nacional del Litoral, Argentina

Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal

Universidad Nacional del Litoral, Argentina

ISSN: 1666-4124

ISSN-e: 1851-3727

Periodicidad: Semestral

vol. 21, núm. 36, 2021

jvigil@fce.unl.edu.ar

URL: <https://doi.org/10.14409/daapge.2021.36.e0016>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

La tesis busca 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 AFIP, partiendo 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.

Una generación es definida como un agrupamiento humano que se caracteriza por compartir un marco socio – histórico en común, a partir del cual se determinan ciertas pautas de comportamiento, valores, creencias y actitudes,

que se reflejarán dentro de las organizaciones. Actualmente, la mayoría de ellas mantiene una composición dentro de la cual conviven al menos cuatro de las siguientes cinco generaciones: la tradicional (nacidos antes de 1945), la del “baby boom” (nacidos entre 1945 y 1964), la generación “X” (nacidos entre 1965 y 1980), la generación “Y” o generación milenarista (nacidos entre 1981 y 2000) y la generación “Z” (nacidos a partir del 2001).

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 mencionados 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.

Para ello, se seleccionó una muestra no probabilística por cuotas, en la que se incluyó a 20 agentes de cada generación de dicha Dirección Regional. Debido al tipo de muestra seleccionado, los resultados no pudieron generalizarse ni a la población ni a la organización bajo estudio.

A fin de cumplir con los objetivos se aplicó un enfoque mixto: enfoque cuantitativo mediante la realización de un cuestionario a la muestra y cualitativo mediante la realización de entrevistas semiestructuradas a informantes clave pertenecientes a las áreas de recursos humanos.

Los resultados de la investigación 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.

Asimismo, a partir de la información obtenida se identificó la implementación de prácticas y estrategias asociadas, en general, al perfil del puesto y no a la condición etaria de los agentes.

No obstante, pudo observarse que desde las áreas de recursos humanos 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 de campañas de concientización destinadas a que los jefes lleguen a comprender las particulares características laborales de los más jóvenes.

Sin embargo, se asume que, a medida que aumente la importancia relativa de los millennials 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 otro lado, se llevó adelante un proceso de categorización, con la finalidad de orientar los procesos de recolección, análisis e interpretación de la información. Se seleccionaron dos categorías de análisis: atributos del trabajo y elecciones estratégicas de recursos humanos.