

## Generación Millennials en las empresas agroalimentarias

### Millennials generation in agri-food companies



Fossatti, Diego; Acosta, Larisa Ainelén; Castignani, María Isabel

 **Diego Fossatti**

diegojosefossatti@hotmail.com

Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Nacional del Litoral, Argentina

 **Larisa Ainelén Acosta**

lacosta@fca.unl.edu.ar

Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Nacional del Litoral, Argentina

 **María Isabel Castignani**

mcastign@fca.unl.edu.ar

Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Nacional del Litoral, Argentina

#### Revista FAVE Sección Ciencias Agrarias

Universidad Nacional del Litoral, Argentina

ISSN: 2346-9129

ISSN-e: 2346-9129

Periodicidad: Semestral

vol. 22, e0012, 2023

revistafave@fca.unl.edu.ar

Recepción: 01 Diciembre 2022

Aprobación: 26 Junio 2023

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/586/5863579018/>

DOI: <https://doi.org/10.14409/fa.2023.22.e0012>

Autor de correspondencia: lacosta@fca.unl.edu.ar



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

**Resumen:** Las empresas tienen mayor dificultad para atraer y retener talento perteneciente a la generación de los Millennials, cada vez más presentes en las organizaciones agroalimentarias. En el presente artículo se describirán las expectativas laborales y prioridades de quienes forman parte de este grupo etario. Los resultados surgen de un estudio tipo exploratorio no experimental, descriptivo que se realizó mediante encuestas a personas nacidas entre el año 1982 y 1994, egresados o próximos a egresar de las carreras de Ciencias Agrarias y Ciencias Veterinarias de la Universidad Nacional del Litoral. A continuación, se detallan las características buscadas por los Millennials, además de brindar herramientas de análisis útiles para la definición de políticas de capital humano en las empresas del sector.

**Palabras clave:** Millennials, Empresas agroalimentarias, Expectativas laborales, Atracción, Retención.

**Abstract:** Companies have greater difficulty attracting and retaining millennial talent increasingly present in agri-food organizations. This article will describe the job expectations and priorities of those who are part of this group. The results arise from an exploratory, non-experimental, descriptive study that was carried out through surveys of people born between 1982 and 1994, graduated or about to graduate from the Agrarian Sciences and Veterinary Sciences careers of the Universidad Nacional del Litoral. The characteristics sought by Millennials are detailed below, in addition to providing useful analysis tools for the definition of human capital policies in companies in the sector.

**Keywords:** Millennials, Agri-food companies, Job Expectations, Attraction, Retention.

## INTRODUCCIÓN

Existe en la actualidad un nuevo paradigma laboral (Irizarry y Hernández, 2009), en el que coexisten cuatro generaciones dentro de las organizaciones: tradicionalistas, baby boomers, generación X y generación Y o Millennials (Molinari, 2011), lo que genera una gran turbulencia generacional (Molinari, 2013).

## NOTAS DE AUTOR

lacosta@fca.unl.edu.ar

La generación Y o Millennials son objeto de estudio para numerosos investigadores, ya que está comprobado que irrumpen con nuevas demandas, nuevas expectativas y prioridades laborales que influyen sobre sus decisiones de carrera (Ng, Schweitzer y Lyons, 2010). Esta situación, ha obligado a las empresas a redefinir políticas y prácticas de capital humano con el objetivo de atraer, desarrollar y retener a aquellas personas que le permitan desarrollar ventajas competitivas frente a sus competidores (Michaels, Handfield-Jones y Axelrod, 2001).

Por otro lado, 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 se ha reconfigurado. Existen nuevos patrones de comportamiento organizacional. La dinámica empresarial requiere organizaciones flexibles y que se adapten a los requerimientos cambiantes del mercado (Cappelli, 2001; Guest, 2004). Numerosos estudios demuestran que, a lo largo de las últimas décadas, se produjeron cambios en los valores y expectativas laborales de los empleados en comparación con las generaciones anteriores (Loughlin y Barling, 2001; Smola y Sutton, 2002; Fish y Fish, 2010).

Cada vez más, los Millennials ganan espacio en las empresas a nivel general y también en el sector agropecuario. En el corto plazo, los miembros de esta generación serán mayoría en el mercado de trabajo. Por este motivo, resulta fundamental para las empresas del sector conocer cuáles son sus expectativas, de forma que puedan adaptarse y convertirse en empresas atractivas para los miembros de esta generación. Esta realidad, hace relevante investigar qué 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.

Comprender 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 que contribuyan a captar, seleccionar, retener y potenciar los mejores talentos del mercado.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Al tratarse de un tema poco estudiado en las empresas agroalimentarias, se optó por realizar un estudio de tipo exploratorio. Es no experimental, ya que se realizó sin la manipulación deliberada de variables limitándose a observar los fenómenos en su ambiente natural con el fin de analizarlos.

El acercamiento a la unidad de análisis se realizó mediante encuestas y, la información obtenida a través de estas se complementó mediante la revisión bibliográfica y el análisis de investigaciones similares realizadas en el pasado.

Por otro lado, se trata de un estudio de diseño transeccional ya que estudia el fenómeno en un punto en el tiempo, a fines de describir lo que ocurre en un momento y lugar determinado. El objetivo de este estudio fue conocer qué factores son valorados por los Millennials en una situación limitada en el tiempo. Es de tipo descriptivo, ya que su finalidad fue indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población determinada.

En cuanto a la unidad de análisis, se trató de una muestra de casos tipo: jóvenes Millennials, nacidos entre los años 1982 y 1994 y que se encuentren cursando los últimos años o hayan egresado de carreras de Ciencias Agrarias y/o Ciencias Veterinarias al momento de responder a la encuesta.

Es importante destacar que la muestra no se limita únicamente a personas que trabajan o aspiran a trabajar en producción primaria, sino que incluye también a personas que trabajan en el sector público y/o privado, en la agroindustria y agroservicios, realizando tareas de consultoría, investigación, docencia, puestos operativos o de toma de decisiones (gerencias, directorios).

Se trató de una muestra dirigida o no probabilística, ya que se seleccionaron casos por un propósito, a criterio del investigador sin pretender que sea estadísticamente representativo de la población.

Se recolectaron datos tanto primarios como secundarios, a través de diferentes instrumentos. Como fuentes secundarias se utilizaron fuentes externas, trabajos de investigación, papers, libros publicados y vinculados a la temática e incluso casos de estudio que abordaron problemáticas similares. Como fuente de información primaria, se realizaron encuestas de tipo cualitativas, estructuradas con preguntas abiertas y cerradas.

Las encuestas se distribuyeron de forma digital a través de la aplicación formularios de Google. En total se obtuvieron cien respuestas y, para la organización y el análisis de la información obtenida, se utilizó una planilla de Excel.

En las encuestas, y con el objetivo de evaluar qué factores influyen en la elección y permanencia de los Millennials en un trabajo, se consultó en primer lugar sobre datos demográficos para poder establecer un perfil de los participantes (año de nacimiento, género, nivel educativo, situación laboral actual). En segundo lugar, y considerando la bibliografía consultada, se definieron una serie de preguntas que abordaron temas como expectativas en cuanto a las posibilidades de capacitación y desarrollo, estilos de liderazgo, compensaciones, atributos vinculados al clima laboral y la motivación.

Estas preguntas permitieron identificar aquellos aspectos valorados por los miembros de la generación en estudio y el nivel de impacto de estas en la decisión de aplicar a un trabajo u organización y permanecer en la misma.

De igual manera, los resultados obtenidos en las encuestas y la información relevada en la revisión bibliográfica permitieron definir una serie de recomendaciones para las empresas y las personas que las lideran, de forma que puedan adaptar sus prácticas de recursos humanos a las expectativas de los Millennials.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Perfil de los participantes

Las encuestas arrojan que un 30% nació en la década del ochenta, mientras que el 70% restante en la del noventa. Un 78% de las personas que respondieron indicaron género masculino y sólo un 22% femenino.

Respecto al nivel educativo, un 43% posee estudios universitarios de grado, un 16% se encuentra cursando un posgrado y un 6% ya finalizó sus estudios en este nivel. El 35% restante se encuentra en los últimos años de su formación de grado.

Al indagar sobre la situación laboral actual, se detecta que un 77% de los participantes tiene empleo, mientras que el 23% se encuentra desempleado.

Del universo total, un 48% trabaja en relación de dependencia, un 20% manifiesta ser emprendedor o trabajar de manera autónoma y un 9% como docente o en investigación. Por otro lado, un 18% de las personas se encuentra desempleada y en búsqueda de trabajo, mientras que un 5% no está buscando, pese a no trabajar.

Respecto a la antigüedad en el trabajo, un 37% tiene al menos 3 años de antigüedad en su trabajo actual, el 33% entre 1 y 3 años mientras que un 30% tiene menos de un año en su trabajo actual.

Al consultar sobre la rotación, un 45% de los encuestados no cambió de empleo desde que comenzó a trabajar mientras que el 55% restante lo hizo al menos una vez. Un 2% manifiesta haber cambiado al menos 5 veces de empleo.

Sobre los motivos que llevaron al cambio de empleo, las respuestas más frecuentes estuvieron vinculadas a cambios por temas relacionados a la remuneración (31%) y crecimiento personal (43%). Solo un 8% manifestó haberse quedado sin empleo por despido y/o por cierre de la empresa o unidad de negocio.

## Factores laborales y personales

A partir de la revisión bibliográfica, se identificaron una serie de factores que tienen un nivel de impacto en la decisión de los Millennials de aplicar y luego permanecer en una empresa y/o puesto de trabajo. Entre todos los mencionados por la literatura, se destacan aquellos vinculados a la motivación, el clima laboral, los estilos de liderazgo, las expectativas económicas y las expectativas en cuanto a las posibilidades de capacitación y desarrollo.

Se comenzó indagando respecto a la importancia otorgada a diferentes factores y/o condiciones de un lugar de trabajo, destacándose la posibilidad de trabajar en equipo, lograr un equilibrio vida - trabajo, y que la tarea sea desafiante e interesante. Por otro lado, se destaca la importancia que le otorgan los Millennials a percibir un salario con el que puedan ahorrar, invertir y lograr una independencia financiera que les permita retirarse a una edad menor. Por otro lado, aparece la necesidad de adquirir experiencia como empleado para luego crear su propia empresa, lo que habla del perfil emprendedor de los miembros de esta generación.

Por último, el sentido de pertenencia, el percibir que las tareas diarias producen resultados positivos para la empresa, para su desarrollo personal, para la sociedad y el ambiente, se constituyen como factores determinantes.

En lo que respecta a la estabilidad laboral y la posibilidad de cambiar de empleo, un 34% de los encuestados considera clave poder insertarse en una empresa en la que pueda desarrollarse a largo plazo y un 20% indica que esperan NO cambiar de organización de forma frecuente. El 22% destaca que desea explorar diferentes posibilidades y oportunidades laborales.

En cuanto a los liderazgos, se percibe que un adecuado estilo de liderazgo tiene un fuerte impacto en la atracción, retención y desempeño de quienes forman parte de una organización. Teniendo en cuenta lo previamente mencionado, más de la mitad (54%) de los Millennials consultados esperan que sus jefes alienten la iniciativa propia y la generación de ideas. Un 20% opina que es necesario que impulsen el desarrollo de talentos jóvenes con potencial para alcanzar altos cargos en la empresa.

Al consultar sobre las preferencias respecto al desarrollo de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) un 41% indicó que prefieren hacerlo participando en propuestas de mejora, un 19% mediante capacitaciones, el 18% incorporándose a nuevos proyectos, un 16% con experiencias en el exterior y un 6% rotando de área y puestos.

Sobre los motivos de desvinculación, en su mayoría indicaron que lo harían como consecuencia de una baja remuneración y, en segundo lugar, dejarían aquellas empresas con un mal clima de trabajo, vinculado al trato de los líderes de la organización.

En cuanto a los reconocimientos y premios, en su mayoría (65%) los Millennials prefieren que sean económicos y, además, variables según desempeño.

## Trabajo durante la pandemia Covid-19

Al respecto, se consultó sobre la oportunidad de incorporar home office a su trabajo actual, además de preguntar si la pandemia tuvo algún otro impacto en sus tareas diarias. El 75% de las personas indicaron como importante poder incorporarlo, mientras que el 26% indicó que no todos los empleos vinculados a la actividad permiten esta modalidad de trabajo. De las personas que se mostraron a favor, un 85% optó por una modalidad de trabajo híbrida.

Ante la consulta sobre el impacto de la pandemia en sus tareas diarias, un 24% indicó que no tuvo impacto en su trabajo. El resto manifestó que hubo cambios, la necesidad de adaptarse a reuniones virtuales lo cuál impactó en la construcción de vínculos. Por otro lado, la pandemia hizo que varias personas tengan dificultad

para terminar sus carreras, tanto de grado como de posgrado, como así también afectó la continuidad de algunos procesos de selección.

En cuanto a lo positivo, esta situación permitió analizar y redefinir objetivos laborales y profesionales a largo plazo y descubrir nuevas habilidades que facilitaron su incorporación a nuevos puestos de trabajo.

## **Empleados vs. desempleados**

Es interesante analizar las diferencias entre las opiniones de aquellas personas que actualmente se encuentran trabajando y aquellas que no lo están haciendo.

En ambos casos, se destaca la baja remuneración y un mal trato por parte de sus superiores como principal motivo de desvinculación. En cuanto a las diferencias, aquellos que trabajan dejarían una actividad que implique tareas monótonas y que no les permita tener un adecuado equilibrio vida-trabajo. Las personas desempleadas están dispuestas a sobrellevar estas situaciones. Las personas que no tienen trabajo dejarían un empleo en el que no perciban oportunidades de crecimiento, y en el que no se fomenten las relaciones.

En cuanto a la permanencia en el empleo, los desempleados están más abiertos a explorar diferentes oportunidades de trabajo, previo a incorporarse de manera definitiva en una organización.

En cuanto al vínculo con los líderes, prácticamente no hay diferencias de opiniones. En ambos casos valoran, en primer lugar, a aquellos líderes que brindan espacio, alientan la iniciativa propia y la generación de nuevas ideas.

Por último, a raíz de lo relevado en la encuesta, podemos concluir que las personas desempleadas valoran más la estabilidad laboral y recibir un salario adecuado por las tareas a realizar, mientras que restan importancia a que el trabajo sea desafiante, a las oportunidades de desarrollo. Por otro lado, le dan una mayor importancia al equilibrio vida trabajo que aquellas personas que están trabajando.

## **CONCLUSIONES**

A partir de los resultados obtenidos, y teniendo en cuenta el objetivo de este trabajo, que propone detallar factores, características y prácticas que aporten al fortalecimiento del vínculo entre empleadores y empleados Millennials en el sector agroalimentario, es necesario desarrollar los siguientes puntos.

## **Antigüedad, rotación laboral y retención**

En primer lugar, es importante destacar que, de la población en estudio, un 76% se encuentra trabajando. En cuanto a la antigüedad laboral, un 37% tiene más de 3 años de antigüedad y un 33% entre 1 y 3 años. Al vincular estos datos con los niveles de rotación, se destaca que un 70% de las personas nunca rotó de empleo o solo una vez cambió de trabajo.

Considerando estos porcentajes es posible concluir que existe un bajo nivel de rotación por parte de los Millennials en el sector, esto se percibe de forma más específica dentro de la franja que indica tener entre 3 y 5 años de antigüedad en su empleo actual. Esta situación es producto de que, una vez adaptado a su empleo y desarrollada su red de relaciones y contactos, el Millennial tiende a permanecer en un trabajo.

Por otro lado, cabe destacar que un 74% considera importante encontrar una empresa que le permita hacer carrera a largo plazo. Confirmando dicha situación, un 55% menciona como fundamental el no cambiar de organización frecuentemente y el 53% no percibe como relevante trabajar en una variedad de organizaciones durante su carrera.

Por último, la estabilidad laboral ocupa el cuarto lugar de importancia (por sobre diez opciones) en las condiciones que debe cumplir una posibilidad de trabajo, ubicándose por encima del salario.

A partir de estas conclusiones y como posibles acciones para reforzar la retención de Millennials en las empresas agroalimentarias, se considera trabajar lo propuesto por Raven Tolvet (2021) de la consultora Great Place to Work, la cuál menciona que los tres predictores claves en la retención de los miembros de esta generación son la reputación, el propósito y la conexión con sus compañeros de trabajo.

En cuanto a la reputación, los empleados deben sentir orgullo por su trabajo y por la empresa, en general. Es necesario demostrar que permanecer en la empresa puede fortalecer sus carreras, mostrando ejemplos de personas que hayan progresado en la misma mediante capacitación, aprendizajes, planes de carrera, entre otros. Por otro lado, el propósito. El trabajo tiene que tener un significado especial para quién lo realiza, debe ser más que una seguidilla de actividades, tareas y responsabilidades. Por último, es clave trabajar la conexión con los compañeros. Para esto, el trabajo debe permitirles ser ellos mismos en su lugar de trabajo, colaborar con sus colegas y divertirse mientras lo hacen.

Si nos centramos en los motivos que llevan a dejar un trabajo, el componente social implica un 25% de los motivos, incluyendo jefes que no generen un clima laboral agradable, y un entorno que no fomente las relaciones sociales. La falta de oportunidad de crecimiento y desarrollo se posiciona en segundo lugar, con un 23%. Con un 21% la baja remuneración quedó en tercer lugar, reflejando una vez más que para esta generación el dinero no es lo más importante.

Dada esta situación, aquellas empresas del sector agroalimentario que quieren retener a los Millennials deberán trabajar fuertemente en los buenos liderazgos, el buen trato, la generación de un buen clima de trabajo y la definición de oportunidades de crecimiento y desarrollo mediante la implementación de planes de carrera y definición de instancias de capacitación.

## Condiciones y requisitos buscados en los empleos

Las oportunidades de crecimiento, el equilibrio vida - trabajo y que las tareas resulten desafiantes e interesantes, surgieron las tres en primer lugar ante la consulta respecto a que condiciones debían cumplir un trabajo o empresa para resultar atractivo para los Millennials.

Estos tres puntos, que suman el 51% de las respuestas, pueden ser considerados como los pilares sobre los cuáles construir un programa de captación, contratación y retención de Millennials. A esto debe sumarse un salario adecuado y beneficios adicionales, que aparecen en un cuarto lugar.

Manpower (2019), presenta un informe con resultados similares a los obtenidos en la encuesta. En este, menciona 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, tiempo libre y seguridad laboral.

En lo que respecta a seguridad laboral, los Millennials la definen de forma diferente. De acuerdo con Manpower, el 32% de los participantes indicaron que la seguridad laboral es contar con las habilidades de trabajo que requiera el mercado. El 26% mencionó que implica mantener un estándar de vida, el 16% seguridad e ingresos y el 15% trabajo seguro por largo tiempo.

En lugar de un trabajo para toda la vida, entienden la necesidad de mantener un desarrollo continuo de competencias en pos de mantenerse atractivos para el mercado de trabajo. Concibe los puestos de trabajo individuales como escalones para la automejora y no como un destino final.

Es necesario que las empresas comprendan esta nueva interpretación del concepto de seguridad laboral y otorguen las herramientas necesarias para que cada persona continúe capacitándose y desarrollándose dentro de la organización.

Considerando que el equilibrio vida trabajo ocupa un lugar relevante, es posible que imponer un horario de 8 a 17 o de 9 a 18 no sea una buena idea para atraer y retener a los jóvenes. Los miembros de esta generación consideran que los horarios fijos son enemigos tanto de la motivación como de la creatividad. Es necesario que las empresas hagan de la flexibilidad su aliada.

Los Millennials quieren trabajar en empresas que entiendan que su vida personal es tan importante como la laboral, valoran trabajar en empresas que respeten los horarios de salida, los períodos de vacaciones, fines de semana y, en general, la vida fuera de la organización.

## Los jefes

Es fundamental que los jefes tomen el rol de mentores, esto es, que los guíen en todo el proceso y les brinden las herramientas necesarias para obtener los resultados esperados. Las empresas deben tener en cuenta que los jóvenes disfrutan de recibir consejos.

Los hallazgos de las encuestas indican dos parámetros clave respecto al liderazgo. Más de la mitad de las personas, indicaron como clave que los líderes den espacios para la generación de iniciativas propias e ideas, permitiéndoles ser un participante activo en la toma de decisiones. Por otro lado, surge la necesidad de que el líder impulse el desarrollo de talento joven para alcanzar altos cargos en la empresa. Debe ocuparse de su entrenamiento e involucrarlos en proyectos desafiantes que le permitan decidir sobre el futuro de la organización.

## Premios y reconocimientos

A lo largo del trabajo se percibe una tendencia a preferir sueldos y reconocimientos variables, según desempeño. Si combinamos este punto, con los resultados previamente mencionados, podemos inferir que los miembros de esta generación disfrutan de los desafíos diarios, de superarse a sí mismos y se comprometen con los resultados de las empresas a la cuáles pertenecen.

Teniendo en cuenta lo previamente mencionado, es importante volver a mencionar el equilibrio vida laboral - vida personal. De acuerdo con el informe de Manpower, tanto hombres como mujeres priorizan el tiempo libre y los momentos de ocio pero lo hacen de manera diferente.

Las mujeres planean tomar tiempo al margen de su carrera profesional para cuidar de otros, como el nacimiento y cuidado de los hijos, cuidado de los padres. Por su parte, los hombres tienen prioridades más enfocadas en ellos mismos: viajes, vacaciones, momentos de relajación, luna de miel, dedicarse a un hobby, entre otros.

Independientemente del uso que cada uno haga de su tiempo libre, es clave que las empresas lo tengan en cuenta a la hora de definir planes de beneficios e incentivos para la organización. El dinero no puede, en la actualidad, considerarse como la principal fuente de satisfacción en el trabajo.

## Home office

Sin duda, además del impacto negativo, la pandemia permitió reinventar la forma de trabajo, incorporando el uso de tecnología para la realización de reuniones virtuales. Esto facilitó la implementación de políticas de empleo flexible que requirieron un compromiso tanto de la empresa como de los empleados.

Para un 74% de las personas encuestadas es importante implementar o sostener la modalidad de trabajo de home office, optando por una modalidad de trabajo mixta y flexible, siempre y cuando la actividad lo permita.

Al establecer políticas de trabajo remoto, las empresas deben considerar que luego de más de un año de transcurrida la pandemia, se potencia aún más la tendencia identificada por Manpower en su trabajo de 2019, en la que se detectó que Millennials valoran aún más la flexibilidad y la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar. La pandemia intensificó esta característica.

## Desarrollo de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes)

Como una última línea de acción, se destaca la manera en la que se fomenta el desarrollo de competencias en el lugar trabajo.

En este punto, la mayoría de los encuestados (41%) indicó que le interesa formarse a partir de ser incluidos en el desarrollo de 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 la empresa, lo que se traduce en un alto sentido de pertenencia.

Por otro lado, con el objetivo de mejorar sus competencias, valoran la posibilidad de participar en cursos o viajes al exterior. Es clave, en este punto, definir planes de carrera y programas de capacitación que contemplen estas opciones.

Considerando los puntos anteriores y en el contexto actual y proyectado, la mayor parte de las empresas se enfrentan a una problemática de retención de capital humano debido a, en primer lugar, el deseo de las personas de ser libres, disponer de sus tiempos, sentirse dueños de su vida, seguir sus pasiones o hobbies. Sumado a esto internet, nuevas aplicaciones y el desarrollo de un mundo virtual que no cede, lo que se está gestando en torno al streaming, las criptomonedas y el metaverso proporcionan nuevas y numerosas oportunidades de ganar dinero desde el lugar y en el momento que la persona lo desee. Todo esto, sin dejar de lado las oportunidades que el contexto brinda para el desarrollo de emprendimientos propios.

Todo lo mencionado, toma más relevancia en países con economías débiles donde la moneda pierde valor con el paso de los años haciendo que el ahorro y el progreso económico se vuelva prácticamente imposible. En este contexto, actividades y/o inversiones a través de internet, permiten obtener ingresos en dólares. Esta competencia en la generación de ingresos, en un mercado laboral sin fronteras, hace aún más difícil atraer, motivar y retener a los Millennials. Desafío que no es menor para las organizaciones agroalimentarias, ya que en un contexto cambiante e inestable como el actual, las personas se constituyen como principal fuente de ventaja competitiva y de generación de valor para las empresas.

Con base a la información relevada, se proponen algunas recomendaciones que permitan desarrollar una estrategia para atraer, motivar y retener Millennials en empresas del sector agroalimentario.

En primer lugar, es necesario mostrar que permanecer en la empresa puede ayudarlos a fortalecer su carrera, compartiendo ejemplos de personas exitosas dentro de la organización que hayan progresado mediante capacitación, planes de carrera y el desarrollo de sus actividades diarias.

Por otro lado, deben crear oportunidades para que trabajen en diferentes proyectos y con equipo diversos, con el fin de adquirir experiencia y construir redes de trabajo. Lo importante es satisfacer sus expectativas sin que deban 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 deben encontrar nuevos canales para promover el reconocimiento y el intercambio con Directivos y colegas. Esto permitirá un enfoque de alto nivel de contacto y retroalimentación frecuente.

Se sugiere 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 cargar energías.

Por último, cabe destacar que los Millennials prefieren trabajos a tiempo completo, aunque muchos están abiertos a alternativas de medio tiempo, trabajo independiente o múltiples empleos. Resulta atractivo, entonces, adoptar alguno de los beneficios que otorgan estas opciones de carrera, como ser la flexibilidad respecto a donde, cuándo y cómo trabajar.

## REFERENCIAS

- Cappelli P. (2001). *El nuevo Pacto en el trabajo de empresas y empleados ante el Mercado laboral de hoy*. Ediciones Granica S.A.
- Fish, LA (2010). Expectativas profesionales y percepciones de los estudiantes de MBA a tiempo parcial. *Diario de estudiante Universitario*, 44 (3).
- Guest, DE (2004). La psicología de la relación laboral: una base de análisis del contrato psicológico. *Psicología aplicada: una revisión internacional*. 53 (4): 541-555.
- Irizarry-Hernández, Eliel B. (2009). La Generación Y o Generación Milenaria: El Nuevo Paradigma Laboral. *Revista Empresarial Inter Metro*. 5 (2): 10-25
- Loughlin C, Barling J. (2001). Valores, actitudes y comportamientos de los trabajadores jóvenes. *Revista de psicología ocupacional y organizacional*. 74: 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. <https://blog.manpowergroup.com.ar/empresa/el-mercado-laboral-hoy/millennials/>
- Michaels E, Handfield-Jones H, Axelrod, B. (2001). *La Guerra del talento*. Prensa Negocios de Harvard. Boston, Massachusetts.
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional* (1ra. Ed.) Temas Grupo Editorial.
- Molinari P. (2013). Qué busca la Gen Y en el trabajo. <http://www.pmolinari.com/2013/02/26/que-busca-la-gen-y-en-el-trabajo/>
- 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: 281-292.
- Raven, T. (2021). 3 grandes predictores de la retención de talentos (especialmente Millennials). <https://blog.greatplacetowork.com.ar/blog/3-grandes-predictores-de-la-retenci%C3%B3n-de-talentos>
- Smola KW, Sutton CD (2002). Diferencias generacionales: Revisando los valores de trabajo generacionales para el nuevo milenio. *Diario de Comportamiento Organizacional*. 23 (4): 363-382.