

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia¹

Rocío S. González²

RESUMEN

El presente trabajo está basado en la tesis realizada para alcanzar el título de MBA, de la Universidad de Palermo, la cual tuvo como propósito detectar los valores, intereses y motivaciones en relación al trabajo de la Generación Y que se incorporan al mercado laboral, y su influencia en la Gestión de Recursos Humanos.

Para ello, se seleccionó como caso de estudio una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia, con presencia en toda la provincia del Chaco. La misma, cumple la función de *agente financiero* de la provincia, administrando en dicho carácter los fondos del sector público provincial.

ABSTRACT

This paper is based on a thesis to achieve the MBA degree of Universidad de Palermo, whose purpose was to identify the characteristics, interests and work-related motivations of “*Generation Y*”, and their influence on Human Resource Management.

The case analyzed was a Financial Organization in Resistencia city, which serves as the provincial *financial agent*, managing the provincial public sector funds.

1. Título adaptado para paper. Título original de la tesis: “Impacto en las prácticas tradicionales de recursos humanos por la incorporación de la Generación Y. El caso de una entidad financiera de la ciudad de Resistencia”.

2. MBA en Recursos Humanos (Universidad de Palermo), Licenciada en Administración (Universidad Nacional del Nordeste)

I. Introducción

La *Generación Y* se compone por jóvenes nacidos entre los años 1980 y 2000. Son conocidos también como “Generación Einstein”, “Generación del Milenio” o “Generación Net”.

En la actualidad, por primera vez en la historia de las empresas, hay cuatro generaciones compartiendo e interactuando en el trabajo. El ingreso al mercado laboral de una nueva generación, ejerce una importante influencia sobre todos los sistemas de gestión de las empresas. Son jóvenes que se caracterizan por necesitar tiempo para hacer lo que les da placer y a diferencia de sus padres, no organizan su vida alrededor del trabajo. No se comprometen con las empresas o sus jefes, sino que su compromiso es con su propia carrera.

Los intereses y valores de esta nueva generación de trabajadores, es un tema que despierta interés en los responsables de Recursos Humanos de las empresas, por su impacto en las prácticas de esta área. Se evidencia que las estrategias de atracción, gestión y retención, que fueron exitosas con generaciones anteriores, ya no logran los mismos resultados. En consecuencia, esto obliga a repensar las prácticas gerenciales y de Recursos Humanos.

Resulta de importancia conocer y entender los razonamientos e intereses particulares de esta generación: qué los motiva, cuáles son los principales rasgos en cuanto al perfil, competencias, aspiraciones y estilo de vida.

II. Conociendo a la Generación Y

Como introducción al tema, es importante definir qué se entiende por grupo generacional. Según Ogg y Bonvalet³, se trata de “*un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores*”.

Esta definición pone el acento que solo la cercanía de edad no es suficiente para considerar a un grupo como de la misma generación. Es necesario identificar un conjunto de vivencias históricas compartidas (de carácter macrosocial), lo cual marca unos principios compartidos de visión de la vida, del contexto y, por supuesto, un conjunto de valores comunes.

El hecho de que sean las vivencias comunes y no los rangos de edad los que determinen la definición de una generación marca una diferencia importante en la evolución del estudio intergeneracional. Algunos autores mantienen que la velocidad vertiginosa del cambio y el acceso a todo un tipo de ‘vivencias históricas’ a nivel mundial está reduciendo extraordinariamente el intervalo de tiempo que caracteriza a la definición de una generación.

3. Ogg y Bonvalet (2006). Citado en: Simón, C. y Allard, G. (2007). *Generación “Y” y mercado laboral: Modelo de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales*. Instituto de Empresa Business School. España, p 7

En concreto, los jóvenes se sienten hermanados en la distancia, y experimentan un ‘efecto contagio’ de valores y modas que se extiende con rapidez a través de Internet y otros medios de comunicación. El conjunto de experiencias locales que marcaban generaciones pueden ahora unir a todo un grupo muy distante geográficamente o culturalmente pero similar en su rango de edades.⁴

Actualmente, pueden distinguirse cuatro generaciones que conviven en el mercado laboral:

Los Tradicionalistas: nacidos hasta 1945.

Los *Baby Boomers*: nacidos entre 1946 y 1963.

La Generación X: nacidos entre 1964 y 1979.

La Generación Y: nacidos a partir de 1980.

a) Cuatro generaciones diferentes

Las diferencias generacionales pueden producir choques en los ambientes laborales. Por ejemplo, los *baby boomers* pueden considerar a los integrantes de la Generación X como impacientes y dispuestos a tirar por la borda estrategias probadas y comprobadas como eficaces, mientras que los integrantes de la Generación X ven a los *baby boomers* como personas que siempre están tratando de señalar la cosa correcta a la persona correcta y se muestran inflexibles al cambio.

Por su parte la Generación X puede encontrar a los de la Generación Y como demasiado “malcriados” e inmersos en sí mismos, y la Generación Y pueden ver a los ‘X’ como demasiados cínicos y negativos.

La forma de comunicarse con las distintas generaciones es diferente. El tuteo no sólo es un cambio formal, implica un trato más horizontal, de pertenencia a una red.

Lograr que los miembros de los equipos de trabajo consigan un balance entre construir con los procedimientos tradicionales e incorporar las nuevas flexibilidades y la nueva creatividad como una manera de armonizar las diferentes experiencias profesionales es una responsabilidad de los supervisores y gerentes; y conocer las diferencias intergeneracionales es imprescindible para alcanzar ese balance.

Cada una de las generaciones puede brindar experiencias, conocimientos y enfoques que enriquezcan el conjunto, por lo que es saludable fomentar las sinergias, el respeto y consideración mutua.

Según la publicación europea “Políticas para dirigir a la Generación Y”⁵, con independencia de las diferencias que hayan podido identificarse entre generaciones

4. Simón, C. y Allard, G. (2007). *Generación “Y” y mercado laboral: Modelo de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales*. Instituto de Empresa Business School. España, p 8.

5. Lombardía, P., Stein, G., Pin, J. (2008) *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Motivaciones y valores de la Generación Y*. IESE Business School. Universidad de Navarra. España, p7.

anteriores, todos los estudios apuntan a un cambio de tipo radical, tanto social como psicológico, con respecto a sus predecesores.

En este sentido, se identifica tres grandes condicionantes del ciclo vital de la generación de jóvenes:

- a. *Prolongación de la juventud*: debido a las presiones económicas y sociales, las etapas de la vida ‘tradicionales’ y los hitos que caracterizan el ciclo vital se experimentan a una edad más prolongada (independencia familiar, acceso al mercado laboral, finalización de estudios, paternidad, otros).
- b. *Superposición de las fases del ciclo vital*, en parte condicionado por el factor anterior. Esto supone recorridos no lineales donde la misma persona es estudiante y trabajador, a veces padre o madre, etc.
- c. Como resultado de todo esto, se produce una *mayor variabilidad entre las personas* de la misma generación en cuanto a sus trayectorias vitales, al romperse los esquemas tan fijos en los que socialmente existían ‘rangos de tiempo’ implícitos para cada hito vital, tal como estudiar, casarse, tener hijos, incorporarse formalmente a un puesto de trabajo, etc.

A continuación, se describe brevemente cada una de ellas⁶.

Los Tradicionalistas

Crecieron en épocas de dificultad, desempleo, guerras, depresión e hiperinflaciones. Aprendieron a vivir con poco y a ahorrar como base para el futuro. Defienden el patriotismo como valor; tienen fe y confianza en las instituciones y en el trabajo esforzado.

Son personas que esperan ansiosamente su retiro, para lo cual trabajaron toda su vida. Creen en la lógica del sacrificio, el compromiso y el respeto basado en la autoridad. Los jefes mandan y los subordinados obedecen.

Los Baby Boomers

Su llegada introdujo cambios sociales importantes, que impactaron en el ámbito empresarial. Uno de los eventos que más ha marcado a esta generación, con independencia de sus países de origen, ha sido la llegada a los hogares de la televisión, que generó dos grandes fenómenos que fueron absorbidos por los *baby boomers* y configuraron sus patrones sociales de comportamiento. El primero fue convivir con un medio audiovisual, lo cual genera una accesibilidad inusitada a noticias y eventos procedentes de todas partes del mundo, las distancias y los tiempos se reducen acelerando el ritmo de vida personal y profesional. Por otra parte, los medios de comunicación introducen un conjunto de símbolos comunes que unen a todo el grupo que ha compartido infancia y juventud frente a los mismos programas, publicidades y noticiarios.

6. Melamed, Alejandro (2010). *Empresas + humanas. Mejores personas, mejores empresas*. Capítulo 6 p 174-90.

La Generación de los Tradicionalistas se esforzó en proporcionar a sus hijos las oportunidades que por el contexto histórico y social no fueron accesibles para sí mismos. Por lo tanto, la Generación *baby boomers* es más cultivada, idealista y optimista que la de sus predecesores, que vivieron años cruciales dominados por guerras y posguerras. Los años críticos de incorporación al mercado de trabajo, entre mediados de los '60 y finales de los '70, fueron de progreso en la mayor parte de los países y por ello generaron grandes expectativas de éxito.

Ahora, en su madurez, puede verse un retorno a una buena parte de los valores más conservadores que caracterizaron a sus padres y abuelos.

Actualmente, los *baby boomers* cobran especial interés porque plantearán, sin duda, una crisis para el sistema actual de planes de retiro. En el presente, muchos de ellos ocupan los puestos de mayor responsabilidad en las empresas, aunque las primeras cohortes ya están empezando a ser sustituidas por miembros de la Generación X.

La Generación X

Esta Generación se rebela contra los valores que han caracterizado a sus padres y ofrecen un modelo social radicalmente diferente. Tras una infancia y adolescencia próspera y acomodada, fruto de un largo ciclo de expansión económica, este grupo se encuentra con acceso más difícil al mercado de trabajo debido a las nuevas leyes laborales, y se acomoda a esta nueva situación desde una perspectiva considerada individualista y materialista por sus mayores.

Frente al optimismo e idealismo de los *baby boomers*, los 'X' son considerados básicamente escépticos. Sus padres gozaban de amplias oportunidades de trabajo y dudaban de qué camino seguir, en cambio, ellos luchan contra la incertidumbre de una realidad marcada por las reestructuraciones y la desaceleración económica. Este grupo también vive una transformación del modelo familiar tradicional, dado que sus madres se han incorporado masivamente al mercado de trabajo.

De la misma forma que las generaciones anteriores se volvieron contra valores básicos de sus predecesores, los 'X' se rebelan contra la visión de trabajo y las lealtades de los *baby boomers*, y como respuesta a las políticas de flexibilidad que observan en las empresas adoptan una actitud personalista, venden su trabajo al mejor postor. Las proporciones de mujeres calificadas que acceden a puestos profesionales supone el inicio de otro cambio en las percepciones del entorno laboral.

Los 'X' inician asimismo una ruptura con los formalismos característicos hasta el momento, en busca de un entorno más informal de trabajo que ha incluido los "viernes informales" en muchas empresas y el abandono de la autoridad jerárquica en pro de estructuras más horizontales y flexibles.

Son la primera cohorte acostumbrada desde su infancia al video, el microondas y la revolución de las telecomunicaciones, y asumen los constantes cambios tecnológicos con una naturalidad que los distancia claramente de los *baby boomers*, haciéndolos más flexibles y adaptables en los entornos de trabajo.

La Generación X es también rica en emprendedores. La iniciativa personal es valorada desde una posición de escepticismo ante las grandes empresas, la estrechez de ofertas en el mercado de trabajo, y las expectativas generadas por esta revolución tecnológica que

promete transformar definitivamente al mundo. Bajo estas condiciones, los ‘X’ fueron mayoritariamente responsables de la explosión tecnológica de los años ‘90 y el surgimiento de la denominada “nueva economía”.

La Generación Y

Son hijos de los “*Baby Boomers*”, pero su experiencia de vida son marcadamente diferentes a la de sus padres. Ellos son la Generación Y, conocidos también como la Generación del Milenio o Generación Google, entre otras denominaciones.

Puede decirse que son aquellos nacidos entre los años 1980 y 2000, es decir que actualmente tienen entre 10 y 30 años. Los miembros más jóvenes de esta generación están todavía en la escuela primaria, mientras que los más avanzados ya forman parte de la fuerza laboral de las organizaciones⁷.

Es una generación que se distingue por buscar vivir bien el presente. Necesitan tiempo para hacer lo que les da placer y a diferencia de sus padres, no organizan su vida alrededor del trabajo. Por esa razón, a menudo se los culpa de no comprometerse laboralmente.

El documento español “La Generación Y y el Mercado Laboral”⁸ es un estudio que describe las características de esta generación, y menciona que uno de los factores diferenciales entre la cultura generacional del grupo ‘Y’ y las demás, se relaciona con su vivencia de las tecnologías y su capacidad de interacción con ellas.

Es la primera en la historia que ha convivido siempre con las nuevas tecnologías de la información y que no entiende fácilmente el mundo sin ella. Internet, el mundo de las comunicaciones y de la informática forman parte de sus rutinas vitales, y condicionan sus hábitos de vida, comunicación y, por supuesto, trabajo. Debido a esto, también es conocida como la “*Generación Net*”⁹.

Los rasgos que presentan los jóvenes que integran esta generación son más individualistas que generaciones anteriores y reivindican la autonomía en sus opiniones y actuaciones, situando su ámbito personal por encima de consideraciones de orden laboral y social.

Este deseo de autonomía se está reflejando en una tendencia al emprendedurismo, el montaje de empresas propias o a afinidad por tipos de trabajo en modalidad de autónomo en lugar de empleos como asalariados.

Los ‘Y’ disponen de un poder de consumo importante, y no escapan a las sucesivas modas tecnológicas que inundan el mercado, como los teléfonos celulares cada vez más sofisticados o los iPod más modernos. Son muy sensibles a las opiniones de sus pares, lo que ha dado lugar a la creciente aparición de modalidades pedagógicas e informativas basadas en el modelo de ‘educación por iguales’.

7. Robert Half International (2008), *What Millennial workers want: How to attract and retain Gen Y employees*, p 1-2. Documento disponible en www.rhi.com

8. Simón, C. y Allard, G. (2007). Op.Cit.

9. Tapscott D. y Barnard R. (2006). Artículo: *La Generación Net llega a las empresas*. Revista Gestión.

b) Caracterización de la Generación Y

Según Boschma¹⁰, los jóvenes se conducen llenos de autoconfianza, y asaltan el camino hacia un gran futuro. El futuro está más cerca de lo que todos piensan, y la pregunta no es si los jóvenes están preparados para ello, más bien si “los adultos”, lo están.

El autor hace mención a una serie de particularidades para comenzar a describir a los miembros de la Generación Y:

- Pueden parecer superficiales e indiferentes, pero en realidad tienen interés y están llenos de pasión.
- Se sienten “como pez en el agua” en la sociedad de la información 24/7.
- Aprenden de forma lateral, por asociación de ideas, y no de forma lineal en base a patrones fijos, como las generaciones anteriores. Además, se preocupan por investigar y descubrir cómo hacer las cosas, sin esperar que alguien les explique cómo hay que hacerlo.
- Consideran la justicia como el más alto de los valores, y respetan a todo aquel que sea auténtico y sincero.
- Tienen la capacidad de comunicarse entre sí, viven, aprenden y trabajan en red.

La Generación Einstein es la primera generación después de la II Guerra Mundial que se caracteriza por sus rasgos positivos: sociables, listos, dialogantes y solidarios. En resumen: más listos, más rápidos, más sociables.

Se podría hacer una tipificación de la actual juventud con una serie de características y peculiaridades¹¹:

Son sociables. Los jóvenes son sociables, al contrario que la Generación X. Valoran los lazos familiares y piensan que la amistad es muy importante. El dinero juega un rol secundario. Se implican más de lo que cabría pensar y se dedican a trabajos de voluntariado, pero no a través de los canales oficiales. Lo curioso, es que ellos no lo toman como un “trabajo voluntario”, sino simplemente algo que hacen, sin más, por otra persona.

Se implican en la comunidad. Les importa lo que pasa en la sociedad. Les afectan las desgracias y el sufrimiento que hay en el mundo, se implican muchísimo cuando ocurren grandes catástrofes y pueden discutir apasionadamente entre ellos sobre temas políticos.

Pero es cierto que no les interesan en absoluto las instituciones políticas o cívicas que intervienen en esos temas sociales. Por ejemplo, no tienen interés en afiliarse a un sindicato. Tener una opinión, exponerla abiertamente, discutir con otros sobre temas de interés social, no tiene por qué llevar automáticamente a enrolarse en la organización que coincide con su opinión.

10. Boschma, J. (2007) *Generación Einstein. Más listos, más rápidos y más sociables. Comunicar con los jóvenes del siglo XXI*. Ed. Gestion 2000, p 13-14.

11. Boschma, J. (2007), Op. Cit. p 122.

Les gusta la funcionalidad. Cada vez más se decantan por la calidad y la funcionalidad. Si se mira bien es lógico, dado que crecen en medio de la abundancia material, con mucho dinero de paga, pequeños trabajos complementarios, etc. Están rodeados de una creciente diversidad y hay mucho entre lo que elegir. Compran cosas solo porque les gustan o están de moda.

Son leales. El mundo se ha vuelto más grande y más mercantilista y los jóvenes tratan de encontrar un lugar propio y seguro. Por eso se apegan más que nunca a los lazos familiares y la lealtad tiene para ellos una relevancia mayor que para generaciones anteriores. Los lazos con sus padres son buenos y en gran medida están basados sobre la igualdad y también el respeto. Aunque hay padres que, según los jóvenes, no siempre entienden lo que les preocupa, no se puede hablar de que exista un conflicto generacional.

Como consecuencia, los jóvenes no tienen razones *urgentes* para irse de sus casas. Allí están acompañados y todo es más fácil. Pueden ser ellos mismos en casa y pueden hacer o deshacer lo que quieran, dentro de límites razonables, ya que ‘hablar’ es el mecanismo que utilizan para entenderse.

Ya no es un hecho inevitable romper drásticamente los lazos con los padres para que los jóvenes desarrollen su propia identidad. Los padres permiten que tengan espacios propios y ellos le corresponden con respeto.

Son prácticos. Dada la profusión de mensajes dirigidos a la población joven desde los medios de comunicación, no tienen paciencia para lo irrelevante. Si la información no está rápidamente al alcance de la mano, no les interesa. Si en dos segundos no han visto de qué va una página web y para qué sirve, salen de ella. Cuando tienen que hacer algo, por ejemplo trámites administrativos, prefieren hacerlo en el mínimo tiempo posible y con el menor ajetreo posible. Portales de internet u organismos que, en este sentido, les haga la vida más fácil, gana su simpatía enseguida. ¿Y si no les facilitan las cosas? Entonces van a buscar otras organizaciones o empresas que si se las faciliten.

c) Valores centrales de la Generación Y

Siguiendo la línea del autor, estos son los valores centrales de esta generación¹²:

Autenticidad. Significa ser uno mismo, dar la cara por algo y tener clara una opinión propia. Al igual que los jóvenes de generaciones anteriores, los jóvenes de hoy están interesados en el desarrollo de la propia identidad. Y para ello es necesario experimentar.

Respeto. Es un valor especialmente importante. No se refiere al respeto automático que la gente mayor espera en razón de la edad o de la posición social que ocupan, sino que tiene que ver con el respeto de por las propias capacidades y la autenticidad.

Autorrealización. El desarrollo de uno mismo es el bien máspreciado. Lo más importante en la vida es ser feliz y divertirse, y la autorrealización como persona juega

12. Boschma, J. (2007). Op. Cit., p 126-128.

un papel definitivo para lograrlo. El trabajo y la formación han de ayudar a este fin. Los jóvenes señalan que en una escuela ideal se enseña también la manera de comportarse unos con otros.

En un empleo, lo importante no es cuánto dinero ganas, sino cuanto se aprende de él o si “te hace feliz”. Por esta razón, es muy común que cambien de trabajo fácilmente. La prioridad es determinar lo que significa calidad de vida, y qué es hacer un buen trabajo. La opinión del jefe, viene después.

d) La Generación Y dentro de la fuerza laboral

El documento de IESE¹³, de la Universidad de Navarra, refleja la situación de los jóvenes universitarios españoles, y determina que su nivel de formación es más elevado, se sienten preparados para afrontar situaciones que quizás sus antecesores no; casi carecen de capacidad de sorpresa, y esto se debe a sus vivencias distintas a las de sus padres (pasar tiempo solos, viajar, etc.). Asimismo se encuentran más enfocados en resultados que procesos.

Este es un escenario que produce un efecto de consecuencias difíciles de prever, pero que tienden a crear un progresivo desencuentro entre las personas y las empresas.

La situación es especialmente compleja por la coincidencia de varios fenómenos:

- Se prevé un alargamiento de la edad de jubilación. Sin embargo, las empresas no valoran, en general, a los profesionales de mayor edad y procuran rejuvenecer la plantilla. Hay escasez de personas en muchas posiciones.
- La Generación Y está resultando especialmente compleja de integrar en las empresas. Sus expectativas son nuevas y la consideran “la generación excluida”.
- Hay un factor de diversidad añadido que se origina por la inmigración. Hay además una creciente incorporación de la mujer en las empresas.
- En muchas empresas, las horas de trabajo y la presión son muy elevadas, lo que dificulta la conciliación de la vida profesional y personal.
- Los trabajadores han mantenido o disminuido su poder adquisitivo; sin embargo, en los últimos años los beneficios empresariales y los sueldos de la alta dirección han aumentado extraordinariamente.

Por el entorno en el que han crecido, los jóvenes Y son personas con iniciativa, con una gran capacidad para resolver problemas, y su estado mental ante la generación de alternativas y ante los retos suele ser de *¿Por qué no?* Se desenvuelven bien en entornos creativos, donde sus iniciativas pueden dar fruto y donde sus esfuerzos individuales por lograr objetivos sean reconocidos, como también remunerados.

En cuanto a otra de las cuestiones que fue clave para generaciones anteriores, la promoción, a esta generación no parece importarles en exceso, no les asusta la rotación

13. Lombardía, P., Stein, G., Pin, J. Op. Cit, p 10.

(la situación del mercado laboral se lo permite) y, si bien motiva escalar posiciones, no es tanto por lo que representan de rango o poder, sino por lo que implican de reconocimiento y de mayor capacidad de poner en marcha sus iniciativas y seguir sus propios designios.

Respecto al interrogante *¿Qué esperan los jóvenes del trabajo?*, Dytchwald¹⁴ reconoce que sus expectativas son las siguientes:

- Responsabilidad individual, libertad para tomar decisiones.
- Entornos de trabajo agradables, que fomente las relaciones sociales.
- Oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
- Colaboración y toma conjunta de decisiones.
- *Feedback* continuo y revisiones de su rendimiento.
- Comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles.
- Respeto de los mayores a su estilo de vida y trabajo.
- Retribución por resultados.
- Flexibilidad temporal y espacial.

Como se describió anteriormente, se trata de una generación que se inserta en la fuerza laboral, con actitudes diferentes a lo que respecta a colaboración, divertirse en el trabajo, y de sentirse libres de trabajar cuando quieran.

Sin embargo, con demasiada frecuencia, los jóvenes van a trabajar y chocan contra un muro de procedimientos corporativos, y una jerarquía muy arraigada que recompensa solo a aquellos que lo siguen. La prohibición generalizada de usar *Facebook* en el trabajo es un clásico ejemplo. Los jóvenes ‘Y’ quieren tomar un descanso digital, mientras que sus empleadores (de generaciones anteriores) eligen cerrarlo. Este contexto que exige que las empresas se preparen para *choque generacional*.

Tapscott afirma que los empleadores tienen dos opciones: pueden negarse a adaptarse a la Generación Y, aferrarse a las viejas jerarquías y reforzar las barreras generacionales que separa a los directivos de los recientemente contratados. Si lo hacen, perderán la oportunidad de aprender de esta nueva generación, absorber tanto su modo de pensar como sus herramientas de colaboración. En este complejo entorno empresarial, esto sería una mala elección.

En cambio, las ganadoras serán aquellas empresas que adopten el camino de la colaboración que proponen estos jóvenes. Hay compañías que entienden esto y están trabajando en su cultura. Saben que la forma de trabajar es la “manera del Siglo XXI”, y esto es fundamental para tener éxito.

Además, propone que el viejo modelo de Recursos Humanos – Reclutamiento, Entrenamiento, Supervisión y Retención – debería dejarse de lado. Y en su lugar las empresas deberían adoptar un nuevo modelo: *Iniciar, Participar, Colaborar y Desarrollar*.

14. Dytchwald (2006). Citado en Simón, C. y Allard, G. (2007), Op. Cit., p 18.

e) Las normas de la Generación Y, y la transformación del trabajo¹⁵

Don Tapscott, en su libro “*Grown Up Digital*” relata su experiencia en la investigación donde más de 300 jóvenes fueron estudiados, en la que concluyó que éstos son muy diferentes a sus padres, pertenecientes a la generación de *Baby Boomers*.

A estas diferencias las llama “*normas*”, entendidas como características distintivas en cuanto a comportamientos y actitudes, con respecto a sus padres y otras generaciones. Estas normas fueron medidas en 6.000 miembros de la Generación Y, alrededor del mundo.

Las normas¹⁶ son: 1) libertad; 2) personalización; 3) análisis y escrutinio ; 4) integridad; 5) colaboración; 6) entretenimiento; 7) velocidad; 8) innovación.

Estas ocho normas se basan en la experiencia de los jóvenes de hoy, especialmente teniendo en cuenta su relación con los medios de comunicación. Crecieron siendo actores, iniciadores, creadores, jugadores, y colaboradores. Se convirtieron en lo que son: jóvenes sustancialmente diferentes a sus padres y abuelos, cuando tenían su edad.

Mientras que las generaciones anteriores valoraban la lealtad, la antigüedad, la seguridad y la autoridad, las normas de la Generación Y reflejan los deseos de libertad, diversión y colaboración, entre otras. Internet ha sido algo positivo para esta generación, y de acuerdo al autor, hasta los escépticos verán que los que crecieron en la era digital tendrán influencia positiva para los adultos

Esta generación representa un desafío. Puede mostrarle a las empresas inteligentes, como colaborar de nuevas maneras. En el mundo laboral de hoy, ser capaz de colaborar es de gran importancia, y no se refiere al tipo de colaboración que es igual a reuniones interminables. El trabajo se ha vuelto cognitivamente complejo, basándose en el trabajo en equipo, más dependiente de las habilidades sociales, y sujeto a la presión del tiempo. Dado que el trabajo se vuelve más móvil, depende menos de la geografía y más de las competencias tecnológicas. Por lo tanto, un número creciente de empresas están descentralizando su toma de decisiones y adoptando nuevas tecnologías que conecta a sus empleados para que trabajen en equipo, en cualquier lugar del mundo donde se encuentren.

En la guerra por el talento, los empleadores deberán entender la clave de estas normas si quieren incorporarlos en sus empresas y retenerlos.

Libertad

Libertad de trabajar cuándo y dónde quieran.

Los jóvenes quieren elegir donde y cuando trabajar. La flexibilidad en los horarios y los beneficios es un aspecto crucial para atraerlos y retenerlos. Muchos de ellos, necesitan trabajar fuera de la oficina. Pueden parecer consentidos, pero lo cierto es que de esa forma pueden ser más creativos y productivos.

15. Tapscott, D. (2009). Op. Cit., Capítulo 6 p 160-72.

16. Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital. How thw Net Generation is changing your world*. Capítulo 3 p 73-96. Ed. Mc Graw Hill.

Libertad para disfrutar la vida laboral y familiar.

“Trabajar para vivir” es el lema de esta generación, y a veces, los gerentes más antiguos pueden malinterpretar su necesidad de equilibrio entre el trabajo y la vida personal, como una falta de compromiso. Pero no necesariamente es así. Estos jóvenes anhelan un trabajo que tenga sentido, que represente un desafío y ofrezca variedad, y al mismo tiempo que su vida esté balanceada.

Esperan tener la libertad de combinar su vida laboral y personal, como lo hicieron en su época escolar. También, quieren ser juzgados por su desempeño.

Los servicios que hacen más sencilla la vida de los padres jóvenes, como por ejemplo guardería para niños, permitirá atraer y retener a los talentosos. Las empresas inteligentes, son aquellas que engloban las relaciones no tradicionales de empleo, como el trabajo a tiempo parcial, horario flexible, trabajo temporal, trabajo compartido, trabajo estacional y trabajo en turnos.

Libertad de probar nuevos trabajos.

Dos de cada tres jóvenes de la Generación Y afirman que prefieren trabajar en una o dos empresas, que trabajar en varias. Pero no son leales a sus empleadores, son leales a su carrera profesional. Estarán dentro de las compañías que les ofrezca estructura y movilidad interna. Si la compañía se niega a invertir en ellos, la dejarán.

Muchos estudiantes van detrás del dinero. Y esto suena real en economías emergentes como las de India, China o Brasil, donde los jóvenes trabajadores a menudo pueden duplicar su salario después de completar la formación inicial en una organización multinacional. Fácilmente pueden descubrir, investigando en internet, los salarios de otras partes del mundo. Es muy probable que tengan múltiples carreras antes de jubilarse, ya sea por elección o por necesidad.

Personalización

Mi trabajo, mi vida

La Generación Y ha crecido personalizando todo, desde sus iPods hasta los *ringtones* de sus teléfonos, y a medida que empiezan a trabajar, quieren que sus jefes los reconozcan como individuos, y no como un gran grupo. Esto implica individualizar el aprendizaje y el desarrollo de oportunidades; proyectos adaptables basados en funciones; supervisión del desempeño mediante conversaciones informales que evalúe la contribución específica del trabajo dentro de la organización; y el mejoramiento de las relaciones entre gerentes y empleados a través de diálogos abiertos.

Estos jóvenes querrán premios que se adapten a su vida actual, por ejemplo: dinero que les permita ahorrar para comprar su propia casa, o bien, tiempo, para compartir con sus hijos, cuando sea el momento. La evidencia demuestra que cuando las empresas personalizan las descripciones de puestos, los sistemas de trabajo, y los planes de compensaciones, obtienen su recompensa.

Análisis y escrutinio

Gran parte de los jóvenes investigan sobre las empresas y su cultura, antes de aceptar una oferta de trabajo. Quieren trabajar en empresas que sean transparentes, lo que

también es bueno para las empresas. La investigación demuestra que cuando las empresas comparten más información con sus empleados, ya sea financiera, planes de negocios, ideas de nuevos productos, o administración de compensaciones, cosas buenas suceden.

El análisis profundo funciona en ambos sentidos, dado que las empresas también pueden verificar a los potenciales empleados, en busca de señales de alerta, mediante la información que publican en las redes sociales.

Integridad

Ser una buena compañía para trabajar

Cuando el análisis profundo aumenta, la integridad de la compañía es esencial. Al igual que la confianza es la condición *sine qua non* de las comunidades virtuales, la integridad es la base de las nuevas empresas.

Estos jóvenes definen la integridad como ser honesto, considerado y transparente, y esperan que los empleadores sean así y se comprometan con esos valores.

Responden bien a la integridad de la administración, y rápidamente se comprometen. Hay mayor lealtad y menos rotación; y los empleados tienen más posibilidades de hacer lo correcto. En aquellas compañías que son abiertas y confiables, los empleados están más motivados, especialmente si su trabajo necesita de habilidades intelectuales.

Colaboración

La Generación de los *Baby Boomers* creció con jerarquías en sus casas, en la escuela y en el trabajo. El objetivo en una jerarquía es ascender, y tener más gente reportándolo a uno. En el caso de los jóvenes de la Generación Y, no tienen interés en el estatus o las jerarquías. Ellos quieren realizar trabajos desafiantes, lo que no significa necesariamente tener altas responsabilidades.

El trabajo soñado es aquel que presenta un problema o dilema difícil de resolver, y un grupo de grandes personas con quien trabajar. Colaborar implica alcanzar resultados *con* otras personas, experimentando el poder a través de otras personas y no siendo el que da órdenes a un grupo de seguidores para que cumplan con la voluntad del jefe. Es a través de la colaboración que estos jóvenes consiguen hacer las cosas.

“No se debería trabajar en equipo solo por el hecho de ‘trabajar en equipo’. Es preferible reunir equipos cuando se necesiten diferentes tipos de ideas y para combinar determinados conjuntos de habilidades”¹⁷.

Entretenimiento

El trabajo debería ser divertido

Para la Generación de los *Baby Boomers* e incluso para los X, hay un tiempo para trabajar, y otro para divertirse.

17. Tapscott, D. (2009). Op. Cit., Capítulo 6 p 163

Para los ‘Y’, el trabajo y la diversión van de la mano, convirtiéndose en una sola actividad. Esto no significa que pasen el día jugando; lo que estos jóvenes quieren es que el trabajo en sí sea agradable y poder disfrutarlo.

Lo cierto es que, las organizaciones necesitan diseñar apropiados procesos de trabajo. Tienen que compensar a las personas para que se sientan animados a trabajar eficazmente. Y si se toman un descanso con *Facebook*, está bien. Esa es su manera de tomar un respiro y oxigenarse, para luego continuar con su trabajo.

Velocidad

Hagamos que las cosas sucedan... AHORA!

Los jóvenes de la Generación Y necesitan velocidad. Están acostumbrados a respuestas inmediatas. Y si algún colega no está disponible para hacer una consulta, automáticamente recurren a otro. Si tienen que esperar, rápidamente se ven frustrados. La velocidad de la luz es la velocidad deseada.

También se sentirán frustrados con un lento y largo proceso de reclutamiento. Por esa razón, las empresas que están interiorizadas en los intereses de estos jóvenes, están creando ciclos de reclutamiento más rápidos, desde el proceso de postulación hasta la contratación, con retroalimentación en el medio.

Por otra parte, también tienen altas expectativas de ascender rápidamente. Para la selección de un nuevo trabajo, el primer criterio para analizar es la oportunidad de desarrollo. Lo que implica, que las empresas tendrán que equilibrar el deseo de los empleados mayores de avanzar sobre la base de la antigüedad, con los de los empleados más jóvenes esperando avanzar rápidamente en base a sus logros.

Los jóvenes ‘Y’, también demandan a sus jefes continua retroalimentación sobre su performance, con el fin de medir su progreso.

La velocidad afecta también a la lealtad. Si consideran que la organización es muy burocrática, y les absorbe mucho tiempo poder concretar sus ideas, finalmente dejarán la empresa.

Innovación

Se trata de una generación que se inclina por ser innovadores en la oficina. Esperan encontrar nuevas formas de cumplir con su trabajo. Los empleados más jóvenes quieren agregar valor, marcar una diferencia, desafiar al *status quo*, y entienden que su trabajo puede contribuir al éxito de la organización.

La Generación Y puede significar un desafío para las compañías, pero incluso las más grandes pueden adaptar sus formas de trabajar para obtener una ventaja en la guerra por el talento. Son personas increíblemente capaces y talentosas, que se incorporan a la fuera laboral altamente capacitados. Les gusta comunicarse, y colaborar de diferentes maneras. Ellos no se comprometen con las compañías, ni con sus jefes, sino que están comprometidos con sus carreras. Algunos pueden criticar eso, y definirlos como egoístas, cuando en realidad, solo hay que aceptar que es así.

Se están convirtiendo en jóvenes experimentados que cambian de trabajo continuamente. Si ingresan a una empresa y no les gusta lo que ven, o no pueden cambiarla, simplemente se van. Y tienen numerosas alternativas para elegir.

“Las ocho normas de la Generación Y proporcionan un manifiesto para el cambio que va a revolucionar el trabajo en el futuro. Aquellas empresas que adopten estas normas en el presente, podrán contar con una ventaja competitiva.

En la actualidad, administrar el talento implica crear nuevas oportunidades, mejorar la competitividad, reducir costos e incrementar los beneficios y el éxito. La gran cantidad de jóvenes de la Generación Y de países con economías en crecimiento, ofrecen una variedad de talentos sin precedentes.

Esta ola de jóvenes trabajadores está forjando una nueva forma de hacer negocios: utilizando herramientas de comunicación para crear lugares de trabajo en base a la colaboración, democratizando y acelerando el desempeño de las organizaciones”¹⁸.

III. El caso de la Entidad Financiera

De acuerdo a lo diseñado en el marco metodológico de la tesis, el caso seleccionado para analizar los valores e intereses de los jóvenes de la Generación Y corresponde a una entidad financiera de la ciudad de Resistencia, provincia del Chaco, República Argentina.

Se trata de una entidad que ejerce, por mandato legal, la función de Agente Financiero de la Provincia del Chaco administrando en dicho carácter los fondos del sector público provincial.

Cuenta con un total de 813 empleados, distribuidos en su casa central y las 24 sucursales situadas en distintas localidades de la provincia.

Para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación se encuestó a la totalidad de empleados de hasta 30 años de edad, distribuidos de la siguiente manera: 44 encuestas en la Casa Central y 13 encuestas en las dos sucursales de la ciudad.

A continuación se presentan los resultados más relevantes:

a) Relación de los jóvenes con la tecnología

Los jóvenes de la Generación Y tienen la necesidad de “vivir conectados”. Internet, el mundo de las comunicaciones y de la informática forman parte de sus rutinas vitales, y condicionan sus hábitos de vida, comunicación y, por supuesto, su relación con el trabajo.

Se comunican en formas diferentes, con respecto a las generaciones anteriores, en especial existe una tendencia a utilizar el correo electrónico, la mensajería instantánea, y los mensajes de textos.

En referencia a este punto, el Gerente de Recursos Humanos expresó: *“Estos chicos cuentan con una gran facilidad para aprender de la tecnología, y con ella. Al contrario ocurre con los empleados de mas antigüedad, que presentan mayores resistencias a la utilización de herramientas tecnológicas”.*

Puede observarse en el gráfico que el 86% de los encuestados usan Internet diariamente en sus casas, mientras que solo el 3,5% respondió que *casi nunca* lo utiliza.

18. Tapscott, D. (2009). Op.Cit., Capítulo 6 p 182.

Gráfico 1

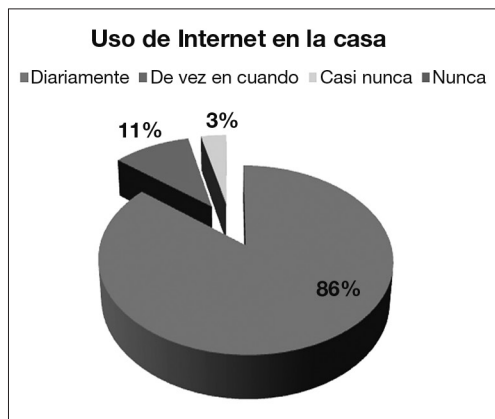
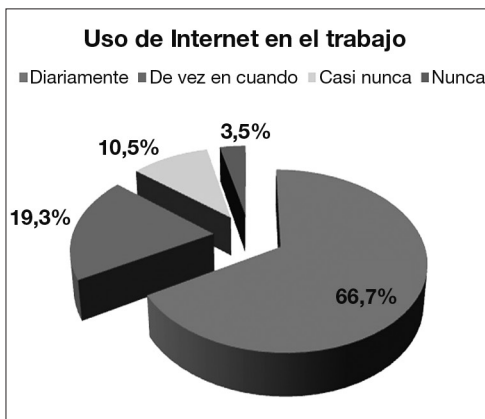


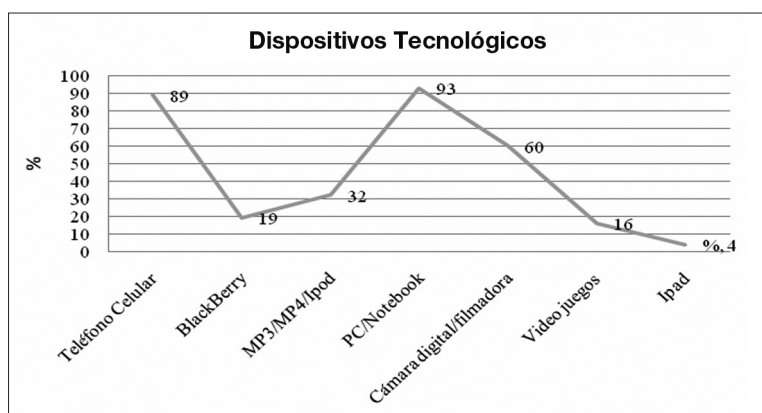
Gráfico 2



En el ámbito del trabajo el 66,7% de los jóvenes utiliza internet cotidianamente. Aquellos que respondieron que casi nunca, y nunca lo utilizan, se debe al área donde desempeñan sus tareas, como ser los empleados de caja o tesorería, que tienen acceso restringido.

En relación a los dispositivos tecnológicos que habitualmente utilizan, del total de encuestados, el 93% utiliza PC o Notebook. El 89% utiliza teléfono celular. En cuanto a los videojuegos, solo el 16% de los jóvenes encuestados lo usan, y todos ellos son del sexo masculino. No se registraron mujeres que los utilicen.

Gráfico 3



En la entrevista realizada, el Gerente Comercial resaltó “*lo que considero positivo de estos jóvenes es que tienen una propensión hacia todo lo relacionado con la tecnología. Esto genera que puedan desarrollar mecanismos más rápidos y eficientes para la resolución de problemas*”.

b) Características

Según Simón y Allard¹⁹, los rasgos que presentan los jóvenes que integran esta generación son más individualistas que generaciones anteriores y reivindican la autonomía en sus opiniones y actuaciones, situando su ámbito personal por encima de consideraciones de orden laboral y social.

Este deseo de autonomía se refleja en una tendencia a emprender proyectos empresariales propios, o bien trabajar bajo la modalidad de autónomo en lugar de empleos en relación de dependencia.

En el caso de esta Organización, al momento de indagar sobre cuáles son las características que los definen, las más elegidas fueron las siguientes:

- Práctico (56%)
- Sociable (47%)
- Independiente (46%)
- Abiertos y seguros de sí mismos (39%)
- Reflexivos (33%)
- Decididos (32%)

La característica que se ubica en primer lugar, corrobora la descripción de Boschma, que afirma que los jóvenes son *prácticos*. Esto se refleja cuando buscan información, por ejemplo. Si no está rápidamente al alcance de la mano, pierden el interés. Cualquier tarea que tengan que llevar a cabo, prefieren hacerlo en el mínimo tiempo posible.

Es una generación es más sociable que las anteriores, tiene una gran red de amigos tanto *online* como *offline*. Están acostumbrados a aprender y trabajar en equipos, y todo ha de hacerse en colaboración.

En relación a lo desarrollado en el marco teórico sobre la cualidad emprendedora de los jóvenes Y, cabe destacar que de los 57 encuestados, solo 14 de ellos (24%) se consideran emprendedores. Sin embargo solo dos (2) de ellos dejarían su actual empleo para iniciar su propio emprendimiento.

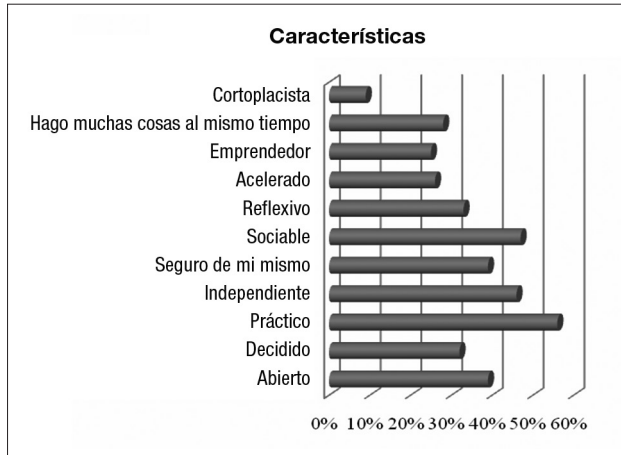
Otra característica que se considera central en estos jóvenes es que todo lo quieren ¡Ya!, es decir que la *Velocidad*, es un aspecto que prevalece en el entorno de sus actividades. Sin embargo, de la totalidad de encuestados solo el 9% se consideran cortoplacista y solo el 26% se considera acelerado y los que hacen muchas cosas al mismo tiempo (*multitask*) representan el 28% de los encuestados.

Respecto a la seguridad en sí mismos, que en este caso fue la respuesta elegida por el 39% de los encuestados, Boschma explica que al haber sido niños que crecieron en un entorno de bienestar y contención de sus padres, crecieron habituados a que sus opiniones sean escuchadas, incluso muchas veces siendo el factor determinante en cada decisión. En las generaciones precedentes, los jóvenes tenían que esforzarse para ser tomados en serio, pero los jóvenes Y presuponen con naturalidad que todo el mundo ha de ser tomado

19. Simón, C. y Allard, G. (2007). Op.Cit.

en serio. Sus padres les han inculcado esta seguridad en sí mismos, lo que quizás muchas veces, hace que se vean arrogantes.

Gráfico 4

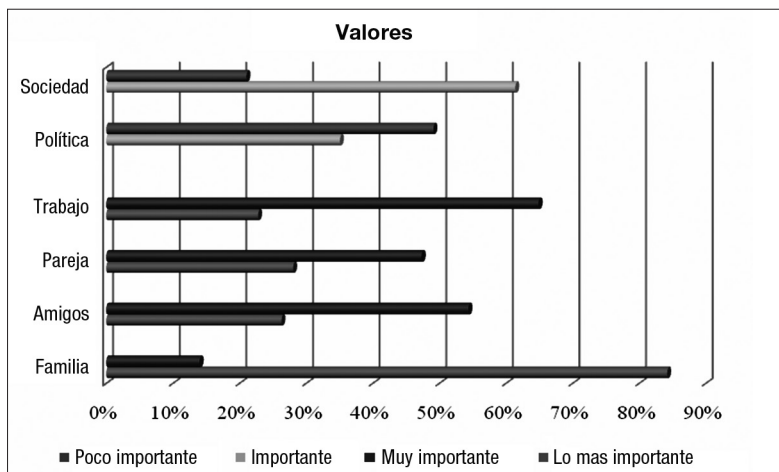


c) Valores e intereses

Respecto a sus valores e intereses, puede destacarse que el 84% de los encuestados consideran a la familia como el ámbito más importante. Le siguen la pareja y los amigos con 28% y 26% respectivamente.

Como “muy importante”, consideran al trabajo con el 64,9%; como “importante” a la cultura y a la sociedad, y dentro de los ámbitos que consideran “poco importantes” se encuentran la política y la música.

Gráfico 5



Sus valores se centran en su núcleo más cercano: la familia, la pareja y los amigos. *“Los jóvenes priorizan y valoran, sobre todo, como objetivo en sus vidas, lo cotidiano, lo cercano, esto es, la familia y los amigos. En último lugar lo que tiene que ver con lo holístico, lo ideológico: la política y la religión. En medio, y por este orden (de más a menos), el trabajo, ganar dinero, el tiempo libre, llevar una vida moral y digna, y los estudios para tener una buena formación y competencia profesional”*²⁰.

Con respecto al lugar que ocupa la sociedad dentro de sus valores, coincide con lo enunciado por Boschma, cuando expresa que a esta generación se preocupa por la sociedad y lo que sucede en ella, pero que no tienen interés en involucrarse políticamente.

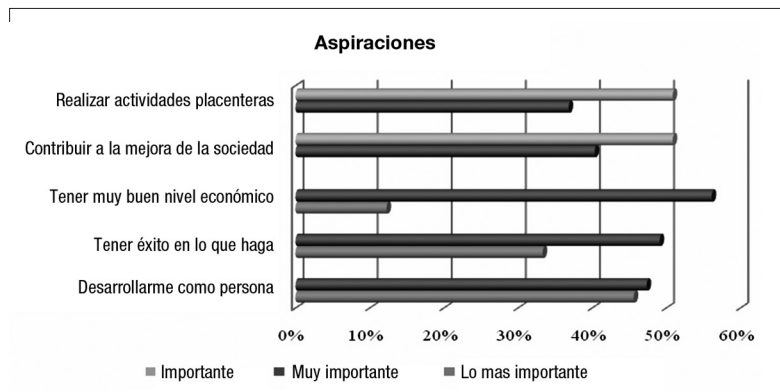
El autor también menciona, que para estos jóvenes el trabajo no es lo primero, y que ante todo es un medio para posibilitar la vida ideal. Cómo se concibe esta vida ideal, depende de cada joven, pero la aspiración común es trabajar para vivir y no al revés.

El Gerente Comercial opina al respecto: *“Estos chicos prolongan su adolescencia, aprovechan para viajar, se quedan más tiempo en la casa de sus padres. En ese sentido hay un cambio de paradigma en relación al trabajo. Tienen una actitud más descontracturada hacia el trabajo”*. Sobre balancear la vida personal y laboral, agrega: *“Creo que es algo que se está dando, y no solo en esta Organización... Y no me parece que esté mal. Yo tuve compañeros de la universidad que terminaron siendo adictos al trabajo y eso no es sano. Es una necesidad creciente la de conciliar la vida laboral con la personal”*.

d) Aspiraciones

Con respecto a las aspiraciones en la vida de estos jóvenes, la opción más elegida fue *“desarrollarse como personas”*, dado que el 45,6% de los encuestados la consideran como lo más importante.

Gráfico 6



20. Elzo, Javier.(2005) *Valores e Identidad de los jóvenes. Resumen del informe jóvenes españoles*. Fundación Santa María. Grupo SM, p. 1.

En este punto hay coincidencia con Boschma, quien considera a la “*Autorrealización*” como uno de los tres valores centrales de esta generación. El autor explica que el desarrollo de uno mismo es el bien más preciado, y que lo más importante en la vida es ser feliz y divertirse, por lo que la autorrealización como persona juega un papel definitivo para lograrlo. En un empleo, lo importante no es cuánto dinero se gana, sino cuanto se aprende de él.

En relación a lo que consideran como muy importante, se encuentra: tener muy buen nivel económico; y tener iniciativa y llevar a la práctica sus ideas, ambas opciones con el 56%.

e) Motivación en el trabajo

“*Motivacion es el concepto que utilizamos al describir las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para inciar y orientar su conducta*”²¹. Una de las teorías sobre la motivación mas conocida y comentada es el modelo de jerarquia de necesidades propuesto por Maslow, quien describio a la necesidades humanas como:

1. **Fisiológicas:** necesidades de alimentos, bebida, albergue y alivio del dolor.
2. **Seguridad:** necesidad de sentirse liberado de amenazas.
3. **De pertenencia:** de interaccion social y de amor: necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.
4. **Estima:** necesidad de autoestima y de ser respetado por los demas.
5. **Autorrealización:** necesidad de realizarse a si mismo maximizando la utilización de capacidades, destrezas y del potencial propio.

Esta teoría parte del supuesto de que las personas buscan satisfacer sus necesidades mas básicas (fisiologicas) antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de las necesidades de nivel superior (autorrealización).

Como expuso Boscham: “*Un empleo puede significar todo y puede subyacer múltiples motivaciones. El dinero puede ser la motivacion primaria, pero tendrá otro sentido*”²². Hace referencia a que el dinero es lo que les permitirá ser independientes de sus padres, y al mismo tiempo satisfacer otras necesidades.

Para este caso, los factores que motivan a los jóvenes son:

Comparten el 1º y 2º lugar el sueldo, que posee el mayor porcentaje de respuestas.

En el 2º y 3º lugar se encuentra el clima de trabajo y la reclacion con sus compañeros. En el 4º lugar se ubica la relacion que tiene el trabajo con sus estudios.

En el 5º lugar se encuentra el puesto de trabajo en sí, es decir, las tareas que desarrollan.

21. Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. (2001). *Las Organizaciones*. 10º Edición. Mc Graw Hill, Capítulo 5 p 145-150.

22. Boschma, J. (2007). Op. Cit. p 283.

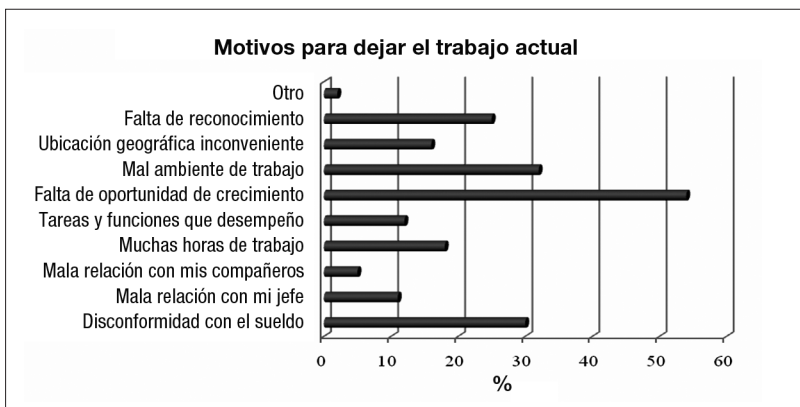
Gráfico 7



f) Razones que desalientan a permanecer en su trabajo actual

Los factores más destacados son: falta de oportunidad de crecimiento (54%), le sigue en 2° lugar mal ambiente de trabajo (32%), y en 3° lugar por disconformidad con el sueldo.

Gráfico 8



Da validez a lo mencionado anteriormente, donde se considera como la autorrealización uno de los valores centrales de esta generación.

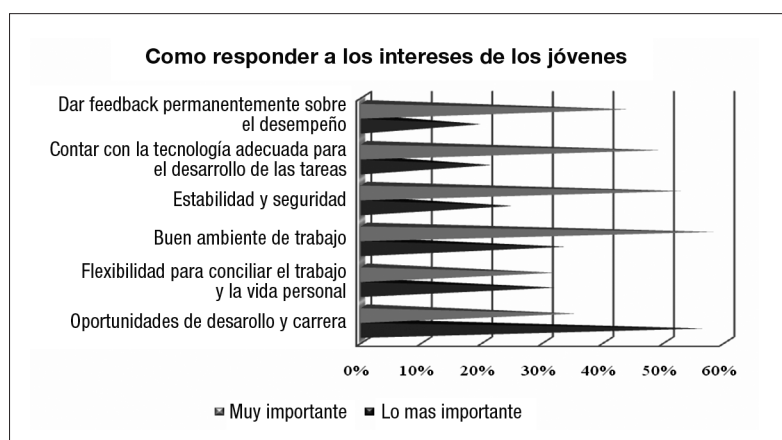
Del total de encuestados, en un solo caso se optó por la alternativa “Otro”, donde se especifica que dejaría su trabajo por sentir que se desvaloriza la persona o el trabajo.

g) Como responder a los intereses de los jóvenes

De acuerdo a lo que sostiene Dytchwald²³, las expectativas de los jóvenes con respecto al trabajo son: responsabilidad individual y tener libertad para tomar decisiones; que el entorno de trabajo sea agradable y que fomente las relaciones sociales; tener oportunidades de aprendizaje y crecimiento; alentar la colaboración y la toma conjunta de decisiones; recibir *feedback* y revisiones continuas de su rendimiento; que la comunicación sea abierta; que las personas mayores respeten su estilo de vida y trabajo; que la compensación sea en base a los resultados; y contar con flexibilidad temporal y espacial.

En el caso de esta Organización, el 56% de los jóvenes consideran que lo más importante que puede ofrecer la empresa para responder a sus intereses, es contar con oportunidades de crecimiento y desarrollo de carrera. Esto está en línea con sus aspiraciones, como también es una de las prioridades al evaluar una alternativa laboral. La flexibilidad para conciliar la vida personal con la vida laboral también ocupa un lugar importante, como así también un buen ambiente de trabajo y, la estabilidad y seguridad del empleo.

Gráfico 9



IV. Conclusiones

El desarrollo de las conclusiones se estructuró sobre tres ejes, de acuerdo a lo planteado en los objetivos de la investigación. Dado que este trabajo pone el foco en lo relacionado con el tema de la Generación Y, solo se expresaran las conclusiones referentes a la misma.

El tema tratado en esta investigación tiene escaso desarrollo en Argentina. Algunos artículos publicados en la Revista Gestión, el Diario La Nación, o MateriaBiz lo han

23. Dytchwald (2006). Citado en Simón, C. y Allard, G. (2007). Op.Cit.

tratado. Por esta razón, el marco teórico se desarrolló en base a estudios europeos, y libros de autores de origen estadounidense. No obstante, es relevante señalar que hay algunas características que describen a la Generación Y que coinciden con el relevamiento realizado.

En su libro, Lisa Orrell²⁴ plantea la pregunta: *¿Tienen los mismos intereses los jóvenes de la Generación Y en todo el mundo?*

La respuesta es ‘**si**’. Las redes sociales y la posibilidad de comunicarse con personas de cualquier otra parte del mundo, contribuye a que las expectativas de trabajo sean similares. Por esta razón propone llamarlos la “*Generación Global*”.

Los profesionales que componen esta Generación parecen querer lo mismo: gerentes fuertes, programas con mentores, elogios, rápidos ascensos, ambientes de trabajo flexibles, divertirse en el trabajo, tareas desafiantes, balancear la vida personal y laboral, buenas remuneraciones, **sentirse valorados y reconocidos**.

Los jóvenes del caso de estudio, que nacieron y crecieron en contextos totalmente diferentes, tienen particularidades que coinciden con lo enumerado en el párrafo anterior. Por tal motivo es necesario reseñar las particularidades que presentan los jóvenes ‘Y’ de la Institución sujeto de estudio.

En función del análisis de la información relevada, y a la luz del marco de referencia conceptual desarrollado, se puede caracterizar a los jóvenes de la Generación Y de esta Entidad Financiera de la siguiente manera:

Para esta generación la **tecnología** forma parte de sus vidas, de sus rutinas diarias y se instala como una herramienta básica para la comunicación. Utilizan internet diariamente, tanto en sus casas como en el trabajo. Al mismo tiempo, poco menos de la totalidad de los encuestados utiliza dispositivos tecnológicos, como PC o notebook, y teléfonos celulares.

Las **particularidades** que presentan estos jóvenes son:

- Prácticos.
- Sociables.
- Independientes.
- Abiertos y seguros de sí mismos.
- Decididos.

Son prácticos porque intentan hacer las cosas de la manera más simple y en el menor tiempo posible. Son sociables, cultivan sus relaciones interpersonales, tanto *offline* como *online*, donde las redes sociales, de mano de la tecnología, juegan un papel fundamental.

Características tales como emprendedor, acelerado y cortoplacista, no se evidencian en este relevamiento, como se afirma en el desarrollo teórico que son aspectos distintivos de esta generación. Este es un punto de diferencia respecto a la bibliografía consultada.

En relación a sus **valores**, están centrados en su núcleo más cercano, como ser su familia, la pareja y los amigos. La valoración de “uno mismo” ocupa un lugar muy importante, lo que puede ligarse con la característica de ser seguros de ellos mismos. Por otra parte, ámbitos como el trabajo, la cultura y la sociedad, son considerados importantes, pero no ocupan el primer lugar en sus prioridades.

24. Orrell, Lisa, (2008), *Millennials Incorporated*.. Wyatt MacKenzie Imprint. Second Edition, Capítulo 14, p 95-97.

La mayor **aspiración** es desarrollarse como personas, lo que puede vincularse con la autorrealización, que es uno de los valores centrales de esta Generación. En palabras de Boschma, es una generación que vive en el quinto nivel de la pirámide de Maslow; es el último nivel y constituye la última necesidad. Al mismo tiempo es la única no impulsada por una carencia, sino por el propio crecimiento y el desarrollo.

“Desarrollarse como persona, ser feliz y disfrutar, éste es el bien supremo para los jóvenes”²⁵.

El principal factor de **motivación** de estos jóvenes en el trabajo, es el dinero (lo que permite satisfacer sus necesidades básicas). Le sigue en importancia la relación con sus compañeros y clima de trabajo (satisfacen sus necesidades sociales) y finalmente se encuentra la relación que tiene el trabajo que desempeñan con su formación académica y las tareas que desarrollan en sus respectivos puestos.

Así como el primer motivador en el trabajo es el dinero, también es lo primero que evalúan ante una nueva **alternativa laboral**.

En contraste, cuando imaginan un **trabajo ideal**, en primer lugar valoran que sea posible balancear su vida personal con la laboral, como también que el trabajo sea estable. El sueldo queda ubicado en último lugar. Esto permite inferir que esta generación no cumple con la premisa de “vivir para trabajar; sino que se inclina hacia el “trabajar para vivir”; y cuando proyectan un trabajo ideal, lo primero que valoran es poder compatibilizar la vida personal con la laboral.

En coincidencia con la principal aspiración de estas jóvenes, si no perciben oportunidades de crecimiento dentro de la organización, es **motivo de renuncia** a su trabajo actual. Otras razones que pueden generar expectativas de cambio de organización son el mal ambiente de trabajo, y la disconformidad con el sueldo.

En relación al tiempo de **permanencia en sus puestos**, una proporción significativa (casi la mitad) de los encuestados esperan ser promovidos en el corto plazo, pero al mismo tiempo gran parte de ellos, espera permanecer en su puesto actual al menos 6 años o más. Según la visión del Gerente de Recursos Humanos, los jóvenes manifiestan expectativas de ascender rápidamente, sin embargo el relevamiento no lo refleja claramente. Esto pareciera indicar que hay diferentes percepciones respecto a este tema.

Finalmente, lo que **esperan de la organización** en la cual trabajan es:

- Contar con oportunidades de crecimiento y planes desarrollo de carrera.
- Flexibilidad para conciliar la vida personal con la vida laboral.
- Buen ambiente laboral.
- Estabilidad y seguridad de empleo.
- Tecnología adecuada para el desarrollo de las tareas.
- Recibir *feedback* sobre su desempeño.

25. Boschma, J. Op. Cit., p 269.

La detección de los valores, intereses y motivaciones en relación al trabajo, de los jóvenes Y, empleados de la Institución del caso de estudio, se configura como el aporte de esta investigación, dado que el análisis permitió encontrar aspectos comunes, en jóvenes que nacieron y crecieron en una ciudad, que no es considerada como una “gran urbe” de la Argentina, con estudios realizados en otras partes del mundo.

Consideraciones finales

Es pertinente desmitificar las creencias que hay respecto de los jóvenes de la Generación Y. Actualmente, las empresas en general, están viviendo el “*choque generacional*”, y tal como lo afirma Don Tapscott, la alternativa menos aconsejable es desatender los reclamos de los jóvenes. Su recomendación es escucharlos y comprenderlos; ya que resulta inevitable incorporarlos para asegurar la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones.

Es muy común escuchar opiniones tales como: “*los jóvenes no tienen vergüenza, son vagos, no tienen motivación, trabajan solo por dinero, carecen de ambiciones, pero quieren ganar enseguida buen salario*”. Sin embargo esto no es así. Es indispensable comprender que los jóvenes funcionan de forma totalmente distinta a como funcionaron las generaciones anteriores. Y no ocurre solo en el ámbito laboral, sino que en el personal también.

Cada vez son más las empresas que intentan cambiar y adaptar sus estructuras a las nuevas formas de trabajar. Ya no sirve exigirles a los jóvenes que sean ellos los que se adapten porque lo único que se logra es que vayan a otra empresa o, que inicien sus propios emprendimientos.

Por último, las características, valores e intereses de la Generación Y detectados en este estudio, deja abierto el camino para futuros procesos de investigación, aplicable a todo tipo de organizaciones, como podría ser un estudio comparativo entre el sector público y la actividad privada. Es una temática interesante para profundizar, teniendo en cuenta el impacto que trae aparejado la incorporación al mercado laboral de la Generación Y a las organizaciones.

*“Esta es la cuestión de fondo: si entiendes a la Generación Net, comprenderás el futuro... Y el futuro es ahora”
Don Tapscott (2010)*

ANEXO

Tabla 1 | Resumen comparativo sobre las diferencias entre generaciones.²⁶

	Tradicionales	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Perspectiva	Practica	Optimista	Escéptica	Esperanzada
Ética profesional	Dedicados	Volcados	Equilibrados	Decididos
Ante la autoridad	Respeto	Amor/odio	Desinterés	Cortesía
Liderazgo por	Jerarquía	Consenso	Competencia	Colectivismo
Espíritu de	Sacrificio	Automotivación	Anticompromiso	Inclusión

Tabla 2 | Expectativas respecto al trabajo. Comparación entre la Generación X y la Generación Y.²⁷

Generación X	Generación Y
Proceso	Resultados
Estatus	Autorrealización
Los incentivos hay que ganárselos	Los incentivos se dan por supuesto
Estricta división entre el trabajo y la vida privada	No hay ruptura entre el trabajo y la vida privada
Trabajan individualmente	Trabajan en red
Por funciones	Por capacidades
Se enjuicia la dedicación	Se enjuician los resultados
Viven para trabajar	Trabajan para vivir
Eligen la empresa por su estatus	Eligen la empresa por su visión

26. Lombardía, P., Stein, G., Pin, J. (2008) Op. Cit. Tabla Diferencias generacionales (adaptado de Zemke et al., 2000), p 2

27. Boschma, J.(2007). Op. Cit., p 291

Bibliografía

Boschma, Jeroen, (2007), *Generación Einstein. Más listos, más rápidos y más sociables. Comunicar con los jóvenes del siglo XXI*, (2° ed.), España: Ediciones Gestion 2000.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., (2001). *Las Organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos*, (10° ed.), Chile: Editorial Mc Graw Hill.

Melamed, Alejandro, (2010), *Empresas + humanas. Mejores personas, mejores empresas*, (1° ed.), Buenos Aires: Editorial Planeta.

Orrell, Lisa, (2008) *Millennials Incorporated*. (2°ed.), United States of America: Wyatt MacKenzie Imprint.

Tapscott, Don, (2009), *Grown Up Digital. How the Net Generation is changing your world*, United States of America: Editorial Mc Graw Hill.

Investigaciones Publicadas

Lombardía, P., Stein, G., Pin, J., (2008), *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Motivaciones y valores de la Generación Y*. IESE Business School. Universidad de Navarra. España.

Robert Half International, (2008), *What Millennial workers want: How to Attract and retain Gen Y employees*.

Simón, C. y Allard, G., (2007). *Generación “Y” y mercado laboral: Modelo de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales*. Instituto de Empresa Business School. España

Artículos

Elzo, Javier, (2005) Artículo: “*Valores e Identidad de los jóvenes. Resumen del informe jóvenes españoles*”, Fundación Santa María. Grupo SM

Lafuente, F., Smith, W., Erickson, T., Kennedy, M., (2009), *File: Choque de Generaciones*, Revista Gestión, V.14.

Tapscott D. y Barnard R., (2006). Artículo: *La Generación Net llega a las empresas*. Revista Gestión.