

*ar, retener y
ción compleja y
”*

ión Y



orcuato Di Tella
gocios

rtín

ercedes Peláez Greco

Agradecimientos

Quiero agradecer a todos aquellos que de alguna u otra manera han aportado a la realización de este trabajo. Primero y principal a mis tutoras de Tesis Paula Molinari y María Mercedes Peláez Greco que me guiaron en la forma de plasmar los conocimientos sobre los Generación Y para lograr un trabajo que realmente represente un aporte para quienes quieran abordar este desafío que hoy se presenta en el mundo laboral. Por otro lado quiero agradecer a mi familia y amigos que supieron entender mis ausencias debido al tiempo que dediqué a la realización de este trabajo. Por último quisiera agradecer a mis profesores y compañeros de MBA que hicieron del mismo una experiencia absolutamente positiva y productiva.

PREFACIO

La realización del siguiente trabajo me resultó absolutamente placentera por 2 motivos. Por un lado, porque me resulta muy interesante todo lo ligado a entender el comportamiento de las personas, y eso fue el corazón de este trabajo. Por otro lado, al ser un generación Y, la realización de este trabajo me ayudó a comprender mejor, cuáles son las fuerza que están detrás de mis comportamientos como fuerza de trabajo, así como de mis compañeros de facultad, que hoy también forman parte de la fuerza laboral.

RESUMEN

Los Generación Y ingresaron a la fuerza laboral y se encuentran tomando roles de cada vez mayor preponderancia en las empresas. Ingresan con características como visión cortoplacista de la vida, acceso a multiplicidad de información y medios de comunicación, y con una crianza más basada en el satisfacción de sus necesidades que en la delimitación de límites. Esto los hace ser una generación que desafía a las empresas a la hora de alinear los objetivos personales con los de la organización y generar una relación de largo plazo. Por otro lado, es una época donde llegan a convivir en una empresa hasta 4 generaciones (tradicionalistas, baby boomers, generación X y Generación Y) lo que plantea el potencial de conflictos debido a las diferentes formas de concebir el trabajo.

Sin embargo, la familiaridad con herramientas tecnológicas, y su conocimiento de fuentes de información y comunicación, los convierte en una generación con alto potencial para aportar valor a las organizaciones.

El siguiente trabajo analizó en detalle las características de los Generación Y, qué desafíos y/o conflictos podrían derivarse de estas características al ingresar al ambiente de trabajo y la forma de alinear los objetivos personales con los de las organizaciones para obtener el mayor valor de esta generación. Se analizaron encuestas realizadas para entender los intereses de los miembros de esta generación, y se definieron una serie de medidas que pueden tomarse para mantener la motivación y poder generar relaciones empleado – empleador de largo plazo que aporten valor a ambas partes.

PALABRAS CLAVE

Generación Y, Generación demandante, Generación de alto potencial de desempeño, Motivación

INDICE

1. INTRODUCCION.....	7
2. GENERACIONES: ¿A qué llamamos generaciones?.....	9
3. ¿QUE GENERACIONES EXISTEN?: Tradicionalistas, Baby boomers, Generación X y Generación Y	10
4. GENERACION Y: COMO Y DONDE FUERON CRIADOS	13
5. LOS GENERACION Y EN EL TRABAJO	16
6. UNA GENERACION CON GRAN POTENCIAL	22
7. TRABAJO DE CAMPO	24
8. COMO ATRAER, RETENER, MOTIVAR Y DESARROLLAR A LOS GENERACION Y	32
9. CONCLUSIONES / RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	40
BIBLIOGRAFIA	42
ANEXO I	43

1. INTRODUCCION

En los últimos 10 años, aproximadamente, han ingresado al mercado laboral y han tomado roles cada vez más preponderantes un grupo de personas que merece un estudio aparte por su gran complejidad. Los generación Y, de entre 20 y 30 años aproximadamente, suponen un gran desafío para las empresas debido a ciertas características, como su dificultad para reconocer y respetar la autoridad o su mala combinación de altas aspiraciones y poca paciencia. Sin embargo, también representan, debido a muchas características, un grupo con gran potencial para aportar valor. Si las empresas no canalizan sus capacidades y energía de forma correcta, pueden sufrir debiendo enfrentar una gran rotación, falta de motivación, e incluso el contagio de conductas y actitudes no deseadas a empleados pertenecientes a otras generaciones. Sin embargo, si se encuentra la forma correcta de alinearlos con las necesidades de la empresa, los Generación Y pueden convertirse en una fuerza de trabajo altamente productiva.

Hipótesis

La hipótesis planteada para la realización del siguiente trabajo es la dificultad y, al mismo tiempo, el potencial que representa el ingreso y la toma de roles preponderantes por parte de los generación Y en el mercado laboral. Como dice Bruce tulgan en su libro “Not everyone gets a trophy”¹, los Generación Y tienen una visión transaccional y de corto plazo de la relación con sus empleadores. Además suelen tener altas expectativas, y un comportamiento que a veces es leído como irrespetuoso.

Sin embargo, si las empresas dedican tiempo a entender sus necesidades y motivaciones, contarán con un grupo de trabajo fiel, motivado y de alta performance.

Objetivo

El siguiente trabajo tiene como objetivo comprender a los Generación Y para poder atraerlos, motivarlos, retenerlos y desarrollarlos en la empresa. Para

¹ Bruce tulgan (2009). “Not everyone gets a trophy: How to manage generation Y”. Editorial Wiley.

lograrlo, se debe recorrer un camino lógico que permita hacerlo: Entender a qué denominamos generaciones y conocer cuáles existen, entender quiénes son los Generación Y (cómo fueron criados, qué los motiva, qué elementos del entorno los influenciaron y siguen influenciando), con qué otras generaciones interactúan en el mercado laboral y definir qué técnicas o estrategias existen o pueden desarrollarse, para mantener a los Generación Y comprometidos con el trabajo y con la empresa.

Para describir tanto a los generación Y como al resto de las generaciones, se utilizará la bibliografía seleccionada para tal fin. En el caso de los Generación Y, además se realizarán encuestas destinadas a saber, cuáles son aquellos trabajos que les gusta realizar, qué tipo de relación mantienen con las empresas para las que trabajan, cómo imaginan o planifican su carrera profesional y qué factores los ayudan a comprometerse y motivarse en el trabajo.

El marco de estudio, serán los profesionales ubicados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Considero que es una buena muestra ya que representa a una porción importante de la fuerza laboral del país. Por otro lado, son los profesionales los que más problemáticos pueden resultar ya que, justamente, son los que más expectativas profesionales tienen.

Metodología de trabajo

Para la realización del siguiente trabajo se trabajará con bibliografía relacionada a la temática de los Generación Y que explique, justamente, qué desafíos plantea la misma en el ambiente laboral y qué potencial de desarrollo tiene. Por otro lado, para reforzar los conceptos teóricos obtenidos de la bibliografía y adaptar los resultados al alcance propuesto, se realizarán encuestas que brindarán información relevante para entender, en mayor profundidad las características de esta generación. Con estas herramientas, se buscará lograr un entendimiento que permita proponer técnicas o consideraciones para que, de ser aplicadas, ayuden a las empresas a obtener el mayor valor de los Generación Y.

2. GENERACIONES: ¿A qué llamamos generaciones?

Factores de influencia

Las generaciones, o lo que se llama generalmente diferencia generacional, tiene que ver con factores que son comunes a personas de un determinado rango etario y que hace que compartan muchas características a nivel actitudinal y motivacional. Según propone Jason Ryan Dorsey en su libro “**Y-Size your business**”², Podemos identificar 4 factores como los principales determinantes de las diferencias generacionales:

1. **Modo de crianza:** El tipo de rol que tomaron los padres y, por ende, la forma en que una generación fue criada es un factor altamente influyente en su futura personalidad. Los padres y entorno en el que se cría una persona, forjan su personalidad y definen cómo actuará frente a los distintos estímulos en su vida. Hay que entender aquí, que la forma en que los padres de uno fueron criados, también afecta la manera y el entorno en el que uno mismo crecerá. Es decir que hay algo así como una “herencia” de factores más ligados a la personalidad, y no solo a aspectos físicos.
2. **Tecnología:** Los tipos de tecnología disponibles, y la relación de la sociedad con la tecnología son otro factor de gran influencia en el desarrollo de una generación. El avance de la tecnología ha generado cambios en todos los aspectos de nuestro día a día, desde la salud hasta las comunicaciones. Las diferentes generaciones han tenido relaciones diferentes con la tecnología. Para algunas fue fundamental para el desarrollo industrial, para otras, como las más nuevas, pasó a ser algo totalmente cotidiano además de algo ligado a lo laboral.
3. **Factores económicos:** La situación económica general y la relación con el dinero, afectan fuertemente nuestras expectativas y decisiones en relación a la planificación de nuestra carrera profesional. Las épocas de crisis y

² Dorsey, Jason Ryan (2010). “Y-Size your business: How Gen Y employees can save you money and grow your business”. Editorial Wiley.

guerras probablemente generen personalidades mucho más ahorristas y cuidadosas con los gastos, mientras que personas criadas en épocas de abundancia no cuiden tanto su cuenta bancaria y tiendan a consumir más hoy. Esto, puede afectar nuestra personalidad en términos de pretensiones profesionales (y por ende metas de riqueza), puede modificar las de tasas de ahorro, etc.

4. **Expectativa de vida:** La edad promedio, o expectativa de vida, puede ser un factor altamente influyente, sobre todo en etapas finales de la carrera. El aumento de la expectativa de vida ha provocado que la gente quiera mantenerse cada vez más tiempo en el trabajo. Pero además, ha generado otros cambios como retrasar ciertas etapas de la vida (edad promedio de casamiento, edad promedio en la que una persona deja la casa de sus padres, etc.). En los últimos años, esto provocó que hoy convivan en las empresas, hasta 4 generaciones. Esto representa grandes desafíos, ya que cada generación tiene sus características, sus necesidades, sus motivaciones, etc.

La combinación de estos cuatro factores ha forjado diferentes generaciones que comparten características claramente identificables.

3. ¿QUE GENERACIONES EXISTEN?: Tradicionalistas, Baby boomers, Generación X y Generación Y

Para la realización de este trabajo, si bien se centra sobre los Generación Y, es importante conocer también las generaciones con las que interactúa tanto dentro como fuera del ambiente laboral: Tradicionalistas, Baby boomers y Generación X. Si bien las edades que incluye cada grupo varían según cada visión, tomaremos la visión de Jason Ryan Dorsey como un estimado, ya que para el análisis, será apropiado.

- **Tradicionalistas:** Nacidos antes de 1946, los tradicionalistas crecieron influenciados por hechos históricos como La gran depresión, Pearl Harbour y La segunda guerra mundial. Estos hechos, forjaron una generación con un gran respeto por lo militar. De hecho, muchos habrán tenido parientes, amigos, o conocidos que participaron de alguna u otra manera en alguna fuerza militar. Valores como el honor y el deber están muy insertos en esta generación. Por otra parte, la vivencia de la gran depresión los transformó en grandes ahorristas. Sobreviven con lo mínimo indispensable, y lo que no es necesario, es para ellos un lujo, y por lo tanto debe posponerse o resignarse.

Crecieron en un mundo que no estaba globalizado, y por ende, su vida transcurrió pura y exclusivamente en su comunidad. Es por esto, que cuando entraban a una empresa, querían mantener su trabajo el mayor tiempo posible.

Como dice Paula Molinari en su libro “Turbulencia Generacional”³ los tradicionalistas dependían de las instituciones ya que era la única entidad que ellos consideraban capaz de poner orden en un mundo turbulento y en desorden. El ambiente militar se replicaba en las empresas. No había flexibilidad, sino que estaba bien visto acatar órdenes. Los que decidían eran pocos y no había lugar para la innovación.

- **Baby boomers:** Nacidos entre 1946 y 1964, los baby boomers fueron testigos de la guerra fría, movimientos a favor de los derechos civiles y la llegada del hombre a la luna. Consideran que la única forma de tener seguridad y éxito laboral, es el trabajo duro ya que crecieron en una era de mayor oferta que demanda de trabajo. Son adictos al trabajo y pretenden que el resto de las personas, excepto sus hijos, también lo sean. No creen en los atajos en la carrera profesional, hay que dar todos los pasos porque de todos se aprende algo. Dan gran valor a la experiencia, de la experiencia se aprende. Su relación con la tecnología, muchas veces, no es la mejor, y

³ Molinari, Paula (2011). “Turbulencia generacional”. Editorial Temas.

de hecho no entienden como sus hijos hacen todo de forma digital mientras ellos siguen apegados al papel.

En su Libro “Turbulencia generacional”, Paula Molinari habla de un “Renovado Optimismo” post guerra. Llegan al mundo los baby boomers, quienes son criados por padres tradicionalistas. Es decir, que se enfrentan a una crianza con tintes militares, de padres estrictos que hacen valer su autoridad. Sin embargo, a diferencia de los tradicionalistas, los baby boomers presentan batalla y se manifiestan en su lucha por un mundo mejor. Aparece el hipismo y las manifestaciones de paz, como es el caso de Woodstock. Aparece la televisión y, con ella, la publicidad y la posibilidad de diferenciarse, de crear una identidad propia. El ingreso de los baby boomers al mundo laboral genera roces, ya que es una generación dinámica y con una voz que el mundo realmente escuchaba, que comparte el ambiente con tradicionalistas, acostumbrados a callar y acatar. Son los primeros que ponen en la mesa el problema del balance entre vida personal y vida laboral.

- **Generación X:** Nacidos entre 1965 y 1978, los Generación X crecieron entre la aparición masiva de la PC y padres ausentes por su adicción al trabajo. A nivel laboral, se podría decir que los Generación X se encuentran con cierta traba para el crecimiento ya que los baby boomers son adictos al trabajo y no quieren retirarse. Por otro lado, están presionados por los Generación Y que, siendo la generación más numerosa y diversa, han pisado fuerte en su ingreso a la fuerza de trabajo. Crecieron en una era marcada por escándalos, guerras, golpes de estado, y gobiernos que perdieron su credibilidad por no cumplir con sus promesas. Aumento en la tasa de divorcios, pérdida de la seguridad laboral, cierre de grandes empresas y reducciones de personal, hicieron de esta, una generación mayoritariamente escéptica. Este bagaje los hizo la primera generación en pensar en una carrera profesional desarrollada en más de una empresa. No creen en el empleo de por vida. Esta generación es considerada como leal, pero es leal a las personas y no a las organizaciones.

4. GENERACION Y: COMO Y DONDE FUERON CRIADOS

Los Generación Y son el grupo demográfico más grande y diverso que ha ingresado jamás al mercado laboral.

Para entender bien a los generación Y, y sus necesidades, motivaciones y desafíos en el ambiente laboral, es fundamental conocer básicamente 2 cosas: Cómo fueron criados por sus padres y las características del entorno en el que crecieron.

Era Niño-céntrica

Los generación Y fueron criados en una era niño-céntrica. Este concepto, introducido por Bruce Tulgan en su libro ***“Not anyone gets a trophy”***, describe de forma bastante clara la manera en que crecieron y porqué presentan el desafío que presentan cuando ingresan a la fuerza laboral. Cuántas veces ha escuchado uno frases como: “no pude retar a mi hijo porque se me puso a discutir y tenía razón” o “Es impresionante lo inteligentes que son los niños de hoy, piensan como adultos”. Parte de lo que se esconde detrás de estas frases, tiene que ver con este concepto del mundo niño-céntrico que propone Bruce Tulgan. La generación Y creció en un entorno donde los padres no tomaron un rol de autoridad, sino que pusieron a los hijos a su misma altura. Pero hay algo que es innegable, por más inteligentes que sean los hijos, los padres les llevan entre veinte y treinta años de ventaja y de mayor experiencia, y por lo tanto, pueden tener más claro qué es lo mejor para ellos. Los generación Y fueron criados en una era donde fueron consultados en cada paso de su vida, en lugar de ser guiados. Las malas conductas fueron más diagnosticadas que castigadas y los logros fueron más festejados que en cualquier otra generación. Los padres pusieron pocos límites a sus hijos, y esto hizo que no desarrollaran la capacidad de reconocer la autoridad. La edad en la que los jóvenes abandonan sus casas se retrasa cada vez más, ya que los padres quieren tenerlos con ellos más tiempo y ellos se sienten cómodos siendo sobreprotegidos, como lo fueron durante toda su vida. Esta falta de rol de autoridad, generó que, cuando los generación Y ingresaron al mercado laboral, muchas veces no tuvieran respeto por la autoridad , justamente porque no habían

desarrollado esta cualidad durante su crianza. Es normal escuchar casos de Generación Y que pretenden los mismos beneficios que personas que llevan veinte años de empresa.

Prepotentes e Irreverentes

A continuación, se cita un fragmento del libro "Not everyone gets a trophy" de Bruce Tulgan, que evidencia el comportamiento prepotente que puede tener un Generación Y:

"un experimentado Gerente de una organización de venta minorista me contó una historia sorprendente. Este gerente estaba tratando de corregir a un joven asociate que le había hablado de manera poco cordial a un cliente. El joven miró a su jefe y le dijo: "¿sabe qué? Estoy pensando en comprar este lugar, y por el modo en que se está manejando, usted será el primero en irse!"

En su libro Bruce Tulgan habla de otro concepto ligado a esto y es la sensación de constantes clientes. Los generación Y se consideran clientes, sea cual sea el ámbito, en un local de ropa, en un restorán, pero también en la escuela, y hasta en el trabajo. Son la generación que desde más jóvenes cuentan con una tarjeta de crédito (extensión de las tarjetas de sus padres) lo que acentúa esta sensación. Más adelante, se ahondará en cómo impacta esto, cuando se insertan en el mercado laboral.

Disponibilidad de información excesiva e inmediata

Otro factor que resulta muy influyente en la vida de los Generación Y es el acceso a la información de forma excesiva e inmediata. No se puede afirmar de manera determinante que el acceso a información excesiva es algo negativo, pero combinado con la necesidad de inmediatez, puede generar comportamientos ansiosos afectando el desenvolvimiento de las personas en distintos entornos, incluido el laboral. Se genera una constante necesidad de obtener más cosas y cada vez más rápido. La aparición de internet, dispositivos móviles, Wikipedia, Youtube, Facebook, Twitter, canales de televisión especializados, etc., etc., etc. ha permitido a los generación Y acceder a todo y a todos. Los compañeros de la primaria ya no son parte del recuerdo, sino que se pueden volver a ubicar a través de Facebook; los programas de televisión que veían sus padres no son parte del imaginario, sino que pueden verse a través de Youtube, así como programas de

televisión que no pudieron ver en vivo, recitales grabados en Nueva York o un compilado de bloopers de deportes. La música y las series de TV ya no se compran, sino que quedaron a un click de distancia. Wikipedia, puso fin a las enciclopedias, y ahora, cualquiera puede hacer un trabajo sobre cualquier cosa con la ayuda de Google. Los dispositivos móviles con acceso a internet se encargaron de acentuar esta inmediatez del acceso a contenido, cualquiera sea. Esta oferta de información prácticamente en tiempo real, hace que cada vez las personas estén menos dispuestas a esperar. Esperar, sea lo que sea, resulta molesto, todo se hace por internet, y por ende, sin tener que hacer colas.

El BBM (BlackBerry Messenger), es otro ejemplo de cómo todo es en tiempo real. Cualquier situación, novedad o anécdota, es compartida en el momento a través de estas herramientas.

A esto se debe sumar que los Generación Y fueron testigos de eventos trágicos aleatorios, como por ejemplo ataques terroristas y grandes decepciones como la burbuja de las punto com. Estos eventos sembraron en los generación Y incertidumbre en su futuro. Los generación Y piensan en la vida hoy, ya que cada vez resulta más difícil planificar a largo plazo, porque el largo plazo es cada vez menos predecible. Los eventos se suceden cada vez más rápido, haciendo que las tecnologías se vuelvan obsoletas en períodos cada vez más cortos, las tendencias de moda varían de forma impredecible y las empresas suben y bajan con mayor rapidez cada vez.

Este entorno de incertidumbre, hace que, aún más, los generación Y se preocupen por vivir el ahora y obtener logros rápido, ya que no saben, siquiera, cuánto van a vivir ellos o las empresa para las que trabajan. ¿Para que vivir ahorrando si no se sabe qué nos pasará en un año? ¿Para qué ser fiel a una empresa, si no sabemos cuánto durará?

Esto genera también que a los Generación Y no les importen los pasos “lógicos” para hacer una carrera profesional. Si pueden ser gerentes en tres años estarán felices. Y por lo tanto, entran al mercado laboral ansiosos por crecer y mejorar su puesto de trabajo. Y si no lo hacen rápido pueden sentirse estancados y frustrados.

Viven más el ahora, porque realmente no saben si habrá mañana, o al menos no saben cómo será ese mañana. Todo se ha vuelto más rápido y todo cambia de un día para el otro. Las reglas y tendencias de hoy puede que sean obsoletas en un año. Todo pasa rápido y de forma efímera. Las necesidades de las empresas, también cambian de forma abrumadora. Por lo tanto, los generación Y, no planean a largo plazo, ven su vida como una sumatoria de cortos plazos.

5. LOS GENERACION Y EN EL TRABAJO

En el ambiente de trabajo, las características que describimos anteriormente hacen que los Generación Y sean una de las generaciones con mayor potencial, pero, a la vez, una de las más difíciles de manejar. El principal problema que enfrentan las empresas es el de poder retenerlos. Acostumbrados a que todo gire alrededor suyo, cuando entran al trabajo, los miembros de esta generación solo buscan cuidarse a ellos mismos, buscan su desarrollo personal. Heredado de los Generación X, los generación Y no se comprometen con la empresa, sino que hay que comprometerlos día tras día.

Visión Cortoplacista

Los Generación Y No piensan en una carrera a largo plazo en una empresa, sino que más bien, ven un camino en el que irán absorbiendo lo que necesiten según el momento de su vida. Pero esos aprendizajes, los harán en aquella empresa que más les permita crecer, y no en aquella que los vio nacer como trabajadores.

Bruce Tulgan, en su libro "Not Anyone gets a Trophey" habla de una visión transaccional de corto plazo de la relación laboral en los generación Y. Es decir, que piensan su carrera como una suma de intercambios en los que, los empleadores plantean su necesidad, los trabajadores cumplen y una vez finalizada esa etapa, otra vez se deben definir necesidades para cada uno. Si lo que pide el empleador no es lo que el empleado Generación Y considera más conveniente para él puede surgir un potencial problema motivacional o de retención.

A los Generación Y No les interesa saber qué puesto van a tener en tres, cinco o diez años, porque no saben qué será de sus vidas en ese período. Como se dijo anteriormente, el concepto de inmediatez es un concepto que afecta fuertemente a esta generación, por lo que, pensar en el largo plazo, no es una preocupación. Viven el ahora, gastan su dinero ahora y si necesitan algo, recurren a sus padres. Se sienten clientes de sus empresas a quienes ofrecen su fuerza de trabajo para ver qué pueden conseguir a cambio, les exigen cosas, que van desde horarios flexibles, tiempo para hacer surf, o un mejor escritorio.

Falta de compromiso con las instituciones

Los Generación Y no creen en las instituciones y, por ende, no creen en las empresas. No se “ponen la camiseta”, sino que buscan aquellos proyectos o emprendimientos que mejor los prepararán para su próxima aventura de aprendizaje, sea dentro o fuera de la empresa. Su visión a corto plazo, sumado a que vivimos en un mundo con mayor oferta de trabajo que en épocas anteriores, hace que retener a los generación Y sea extremadamente complicado. Para retenerlos, deben sentir, día tras día, que la empresa en la que se encuentran es la mejor opción para ellos. Y que la empresa sea la mejor opción para ellos abre todo un abanico de variables que se deben atender, ya que los Generación Y buscan en su trabajo una variedad de factores que los hagan sentir bien: desarrollo profesional, balance entre su vida laboral y su vida personal, flexibilidad horaria y flexibilidad de localización, buen ambiente de trabajo, etc., etc., etc.

Mercado Mundial vs. Mercado Local

A esto se suma el hecho de que vivimos en un mundo cada vez más globalizado, donde muchos equipos trabajan de forma remota. A nivel de reclutamiento esto plantea un nuevo gran desafío. Recuerdo que en la facultad explicaban que con la llegada y difusión de internet, la librería de la esquina, también debía incluir a Amazon en su lista de competidores. Es decir, que la competencia se hace cada vez más grande y el mercado deja de ser una ciudad o región para pasar a ser el mundo entero (esto no es aplicable a todo, ya que, por ejemplo muchos servicios requieren presencia in situ, pero es una tendencia). A nivel de oferta de trabajo u

oferta de valor para un empleado, las empresas nacionales ahora también compiten con empresas internacionales que hacen trabajar a sus empleados en nuestro país de manera remota. Tomemos por ejemplo el Service center de Accenture Argentina que en los últimos 3 años ha más que cuadruplicado la cantidad de empleados debido al bajo costo de la mano de obra y la posibilidad de trabajar de forma remota para proyectos que la empresa lleva adelante en casi cualquier parte del mundo. Esto hace también que haya una mayor oferta de trabajo, y que, los Generación Y evalúen trabajo no solo en su país, sino en otros países.

Como dice Bruce Tulgan, los Generación Y tienen una visión más transaccional del trabajo. Es decir, necesitan saber qué quieren sus jefes de ellos y qué van a recibir a cambio. Y en un mundo que se ha vuelto “chato” donde uno puede elegir trabajar prácticamente en/para cualquier punto del mundo, las empresas enfrentan un gran desafío. El desafío de ser, día tras día, la mejor opción para los Generación Y.

Desafío a la autoridad y las formalidades

Por otra parte, al haber sido criados sin una autoridad fuerte, muchas veces no respetan a sus superiores, ni a aquellos con mayor experiencia en la empresa. Consideran que tienen los mismos derechos que alguien que está hace veinte años en la empresa y tratan a sus jefes como si fueran pares. Es verdad que el trato entre personas se volvió menos formal casi en cualquier ámbito de la vida. Es raro escuchar que la gente se llame por el apellido o que a alguien se lo trate de usted. Pero esta caducidad del trato formal, no debería, bajo ningún concepto, implicar un trato irrespetuoso, y menos a un superior.

La disminución de la formalidad en el trato, se ha expandido en los últimos años a otros aspectos, como por ejemplo, las empresas que aplican el “Casual Firday”, empresas que no exigen el uso de ropa formal, si los empleados no tienen contacto con el cliente. Básicamente, hay una caída de hechos protocolares que se hacían porque si. Los generación Y al ser pragmáticos, comienzan a cuestionar también el lugar físico de trabajo y los horarios. ¿Para qué ir hasta el centro si

puedo hacer exactamente lo mismo en mi casa? ¿Para qué ir al lugar de trabajo de 9 a 18, si de todas maneras voy a terminar mi trabajo en el plazo establecido?

Cómo piensan y actúan los generación Y en el ambiente laboral

Para ampliar un poco el comportamiento de los Generación Y analizaremos lo propuesto por Jason Ryan Dorsey en su libro “Y-Size your Business”. En el mismo, Dorsey expone lo que considera el top ten de cómo piensan y actúan los Generación Y en el ambiente laboral. Algunas repiten un poco lo planteado anteriormente, pero es un buen resumen y vale la pena tenerlo presente.

1. No tienen expectativas de Empleo de por vida:

Los Generación Y no esperan trabajar toda su vida para la misma empresa. De hecho, según estudios hechos por Dorsey, consideran que trabajar 13 meses para la misma compañía, es ser leal. Los generación Y consideran que son leales, si trabajan BIEN en una empresa, no si trabajan MUCHO TIEMPO. Puede suceder que un Generación Y pase mucho tiempo en una empresa, pero eso dependerá de la capacidad de la empresa de ofrecerle lo que necesite y de que sea la mejor para su carrera. Los Generación Y pueden trabajar hasta 7 días por semana si la misión y valores de la empresa están alineados con los suyos.

2. Tienen un sentimiento de derecho combinado con altas expectativas:

Los Generación Y fueron criados por baby boomers bajo la filosofía de querer que su crianza sea más fácil de lo que fue para ellos. Sin embargo, esta filosofía puede resultar contraproducente ya que genera personalidades dependientes y sin atuo confianza. Sus padres siempre les dieron todo lo que pudieron para que su infancia sea menos traumática que la que ellos sufrieron. Les repetían que eran especiales, que tenían algo único, y así se sienten en el trabajo.

3. Necesidad de reconocimiento y resultados tangibles inmediatos:

Este factor está ligado a la necesidad constante de respuestas inmediatas que se generó en el mundo actual donde la gente no espera para nada. Si quiere hablar o comunicarse con alguien lo hace de forma inmediata, sea a través del mail, Blackberry messenger, Whatsapp, Skype o como sea. Si alguien quiere conseguir información sobre algo en particular, no tiene más que usar Google en su Smartphone. Por eso a los generación Y, les cuesta tanto pensar a largo plazo. Y si les prometen un resultado en determinado plazo, necesitan saber cuáles son los pasos intermedios, qué checkpoints tienen, para saber que están yendo por el camino correcto para lograr ese resultado. Si no tienen esa tangibilización, sienten que están corriendo el riesgo de estar haciendo un esfuerzo en vano. Y cuando es a largo plazo, para los Generación Y, cualquier largo plazo suele ser mucho tiempo. Los Generación Y son más orientados a proyecto que a descripción de puesto.

4. Nueva relación con la tecnología y la comunicación:

Los Generación Y nacieron con el boom de internet y la revolución de la comunicación móvil. Esto produjo que sean prácticamente dependientes de la tecnología y de los distintos dispositivos de comunicación que hoy existen (notebooks, netbooks, tablets, smartphones, etc). Pero estas nuevas formas virtuales y/o digitales de comunicación, si bien permiten ampliar de forma asombrosa la red de contactos y la capacidad de contactarse con gente a pesar de las distancias, hicieron que los Generación Y pierdan habilidades interpersonales, ya que estas nuevas vías de comunicación, muchas veces reemplazan el trato directo entre personas.

Esta multiplicidad de vías de comunicación que utilizan los jóvenes, muchas veces da la idea de que son buenos para realizar muchas tareas a la vez. Sin embargo, según Dorsey, los Generación Y no son buenos para actividades multitarea, sino que necesitan que muchas cosas pasen

alrededor de ellos para no aburrirse. En realidad cuando hacen muchas cosas es más una distracción que una capacidad de trabajo multi tarea.

5. Mayor tolerancia a la diversidad:

La globalización sumada al boom de internet, hicieron de la generación Y, una generación que conoció más que ninguna otra, diferentes etnias, costumbres, culturas, etc. En E.E.U.U., por ejemplo, la generación Y es la más diversa de la historia. Esto hace que sean más abiertos y que estén más dispuestos a conocer nuevas cosas, nuevos métodos, etc. Utilizado con inteligencia, esto puede ser una ventaja para una empresa.

6. Un deseo de ser su propio jefe:

La Generación Y es una generación mucho más emprendedora que cualquier otra generación. Le gusta la idea de crear algo desde la nada, tomar decisiones importantes, manejar equipos, etc. Como en su crianza les dijeron todo el tiempo que eran particulares, que tenían algo diferente al resto, quieren que eso se vea plasmado en sus logros profesionales. Además, los Generación Y quieren controlar el balance entre trabajo y vida personal, y sienten que, creando su propia empresa, podrán lograrlo.

7. Los Generación Y deciden si se quedan o se van de una empresa en su primer día de trabajo:

En su necesidad constante de inmediatez, los Generación Y esperan tener responsabilidades y objetivos desde el día uno y saber cuál será su recompensa si los cumplen. Si uno se prepara de forma correcta, esto puede ser una ventaja a la hora de retener a los Generación Y.

8. Necesidad de feedback constante:

Los Generación Y necesitan feedback constante para saber cómo van realizando su trabajo, y si hay cosas que podrían hacer para ser mejores en su rol. Como se dijo antes, los Generación Y no piensan a largo plazo, piensan a corto plazo. Esta necesidad de tener una devolución de forma

regular, implica que si hay algo que mejorar, quieren hacerlo ahora para poder hacer las cosas mejor desde ahora. Si sienten que hay algo que su jefe nota que hacen mal y no se lo dice en el momento, sienten que durante un largo tiempo hicieron algo de una forma que no era la mejor, y sin ningún sentido. Las comunicaciones no deben ser extensas en tiempo, pero si regulares y efectivas, para que los generación Y puedan ir corrigiéndose sobre la marcha.

9. Falta de experiencia en el “Mundo Real”:

Los Generación Y, a diferencia de generaciones anteriores, llegan mucho más tarde a su primer trabajo. Para generaciones anteriores era más normal trabajar mientras estudiaban, pero para los Generación Y esto no es así. Esto hace que muchas veces sea vea a Los Generación Y mucho más inmaduros en su forma de desenvolverse en el ambiente laboral, en su trato con pares, con superiores, con clientes, en sus expectativas, etc.

10. El hábito de poner el estilo de vida por encima del trabajo:

Los Generación Y le dan mucho más valor que generaciones anteriores a su vida fuera del trabajo. A diferencia de los baby boomers, por ejemplo, para quienes el trabajo era prácticamente su vida, los Generación Y, están esperando las 18 hs para poder comenzar su vida, su vida personal. Tal es la importancia que dan a esto, que muchas veces es uno de los principales factores que tienen en cuenta a la hora de elegir un trabajo.

6. UNA GENERACION CON GRAN POTENCIAL

Sin embargo, cabe aclarar que, así como presentan desafíos, muchos autores consideran que los Generación Y son la generación con mayor potencial para aportar valor a las empresas. Muchas características hacen que los Generación Y ingresen al mercado laboral con más herramientas que cualquier otra generación.

Gran caudal de información

Como se dijo anteriormente, los Generación Y son la generación con mayor acceso a la información. Información de todo tipo y origen. Información de todas partes del mundo generada por los mismos medios de comunicación como así también información generada por usuarios en foros, blogs, etc.

Relación con la tecnología

Por otro lado, los Generación Y cuentan con más herramientas tecnológicas que cualquier otra generación. Pero sobre todo, tienen una relación muy cercana con la tecnología. Son una generación que nació con computadoras, internet, dispositivos de comunicación, y que por lo tanto está totalmente familiarizado con el uso de estas herramientas. El potencial que esto genera en el ambiente laboral es evidente. El uso de estas herramientas ha aumentado enormemente la productividad de cada trabajador. Desde un contable que hoy puede hacer todo en un Excel hasta un ingeniero que reemplazó los planos por el Auto CAD. La tecnología ofrece infinidad de soluciones y los Generación Y saben usarlas o, al menos, aprender a utilizarlas rápidamente.

Diversidad cultural

Por último, la generación Y es la Generación más diversa culturalmente que jamás haya ingresado al mercado. El mundo cada vez más globalizado y las tecnologías de comunicación, han hecho cada vez más comunes los equipos multiculturales (Sea que trabajan juntos física o virtualmente). Por eso, los Generación Y son una generación muy abierta a aprender cosas nuevas de nuevas culturas. Son abiertos y tolerantes y ven la variedad de cultura como la oportunidad de abrir su cabeza y conocer nuevas formas de resolver problemas, y enfrentar la vida en general.

7. TRABAJO DE CAMPO

Para contrastar los conocimientos derivados de las diferentes bibliografías, se complementó el trabajo con la realización de encuestas a Generación Y. Estas encuestas están destinadas a conocer ciertos aspectos relacionados con los conocimientos obtenidos de la bibliografía como por ejemplo la relación de los Generación Y con redes sociales, la edad a la que dejan sus casas, qué cosas los motivan o desmotivan, etc.

Se realizaron 35 encuestas a profesionales pertenecientes a la Generación Y que hoy trabajan en capital federal en diversas áreas de conocimiento (de abogados a publicitarios) y tipos de empresas (desde PyMES y grandes empresas a entes públicos). Con esta variedad, se logró tener una muestra representativa y no sesgada.

En el ANEXO I se puede ver el modelo de encuesta utilizado para recolectar la información. Muchas de las preguntas son abiertas y, si bien esto hizo más difícil el análisis de los datos, se realizó de esta manera para no sesgar al encuestado a través de una lista reducida de posibles respuestas.

A continuación se detalla el análisis de los resultados obtenidos:

Edad para dejar la casa de los padres

La primera pregunta de la encuesta indaga sobre la edad en la que los encuestados dejaron la casa de sus padres para ir a vivir solos o si siguen viviendo con sus padres. En relación a esta pregunta, se obtuvieron los siguientes resultados:

<i>hasta 25 años</i>	#	%
<i>Vive solo</i>	3	25%
<i>vive con los padres</i>	9	75%
TOTAL	12	

<i>26 años o más</i>	#	%
<i>Vive solo</i>	15	68%
<i>vive con los padres</i>	7	32%
TOTAL	22	

Sin embargo, tal vez el dato más interesante que surge del análisis de los datos es que, de los 35 encuestados, el 57% (20) dejó la casa de sus padres después de cumplidos los 25 años, o cumplió los 25 años y aún vive con sus padres. Esto muestra, como se ha mencionado en este trabajo, que los Generación Y no se apuran para dejar la casa de sus padres. Se quedan cada vez más tiempo en esta.

Uso de redes sociales

El segundo dato que se obtuvo y que resulta interesante es que de los 35 encuestados el 97,14% (34 de 35) está registrado en al menos una red social (Facebook), el 80% al menos en dos y el 40% al menos en tres. Si tomamos el 97,14 que está registrado en al menos una red social, el 100% ingresa al menos una vez por semana.

Como se ha dicho en este trabajo, los Generación Y son la generación más culturalmente diversa y con mayor acceso a la información que cualquier otra. El estar registrado en redes sociales permite estar conectado no solo con personas de nuestro mismo país, sino que reduce las distancias entre personas en cualquier parte del mundo. El caso de Facebook, por ejemplo, permite postear videos, noticias, pensamientos, etc. Que se comparten con los usuarios conectados, generando más y más información para los usuarios.

Cuando se consultó a los encuestados por el uso de redes sociales en el trabajo, el 57% manifestó que le permiten utilizarlas en su trabajo y el 43% considera que las redes sociales no representan una distracción o pérdida de tiempo productivo.

Los primeros años de trabajo

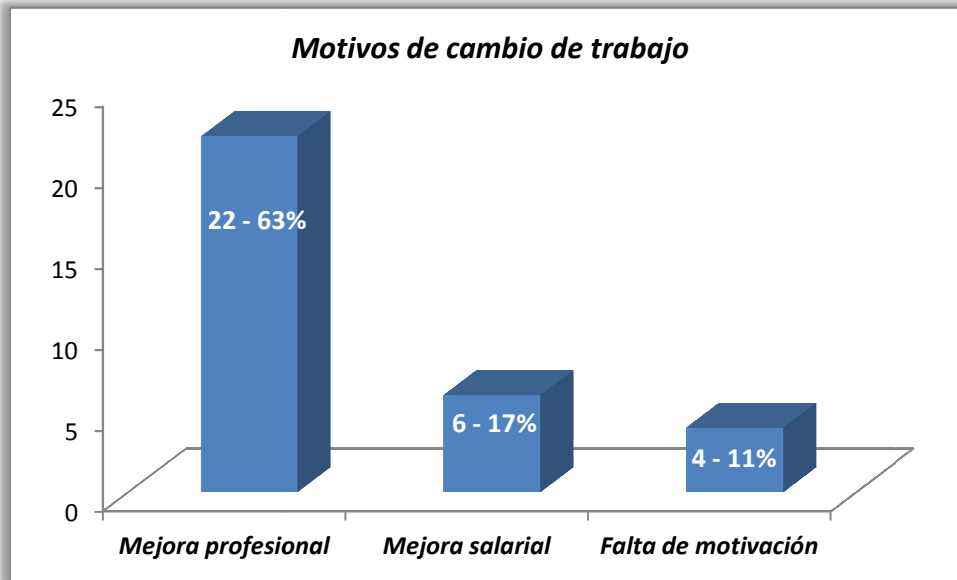
En relación a la edad en la que comienzan a trabajar, los resultados dicen que los Generación Y tienen su primer trabajo a los 20,3 años en promedio y el 63% llega a su primer trabajo con 20 años cumplidos. Esto muestra un poco la nueva tendencia de comenzar a trabajar a una edad más avanzada. Años atrás era más común trabajar mientras se estudiaba, es decir, a partir de los 18 o 19 años.

Un dato interesante que surge como resultado de las encuestas tiene que ver con la cantidad de trabajos que tiene un Generación Y en los primeros años de carrera. Para los 35 encuestados, el promedio de trabajos que tuvieron desde que comenzaron a trabajar es de 3,77. Si tenemos en cuenta que la edad promedio de ingreso al mundo laboral es de 20,3 años y la edad promedio de los encuestados se ubica en 27, 15 años este dato no resulta menor. Como se dijo en este trabajo, en los primeros años de carrera los Generación Y suelen tener muchos trabajos. Planifican a corto plazo, con lo cual, van rotando de empresa en empresa en busca de un proyecto que consideren más ventajoso.

La próxima pregunta de la encuesta, hace referencia al tiempo que el empleado estuvo en cada trabajo. En promedio, los profesionales consultados se mantienen 1,7 años en cada trabajo. Una vez más, esto demuestra, como se había desarrollado a través de la bibliografía de consulta, que los Generación Y no planean a largo plazo ni pretenden pasar grandes períodos de tiempo en una empresa si la misma no ofrece lo que necesitan. Van generando proyectos de corto plazo luego de los cuales pueden o no renovar la confianza en su empresa. Eso dependerá en gran medida, de qué pueda ofrecerle la empresa para retenerlo.

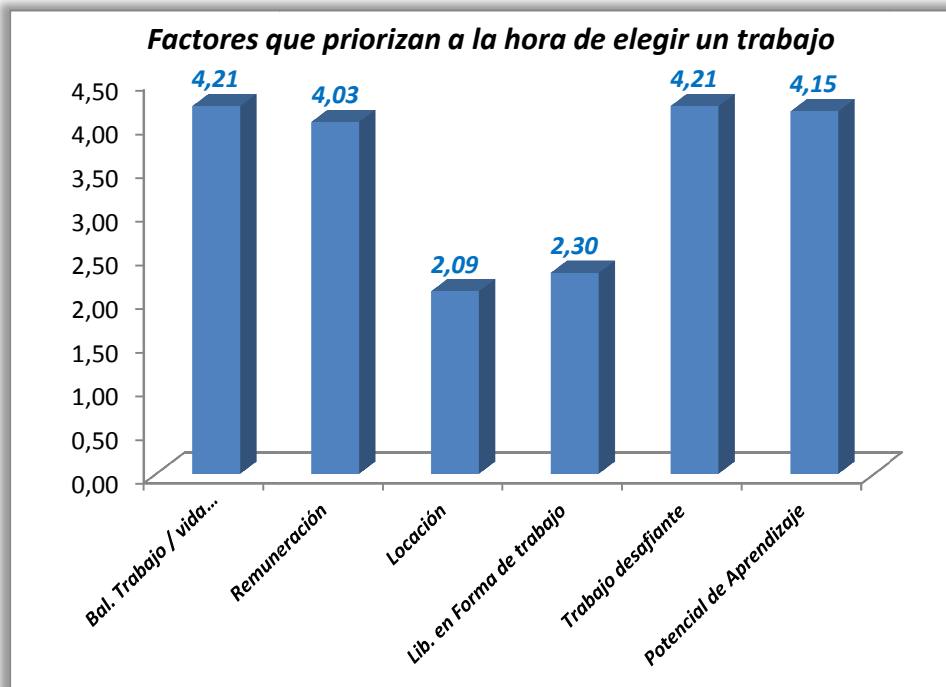
Factores motivacionales del trabajo

Una de las preguntas de la encuesta indagaba sobre los motivos por los que dejaron sus trabajos. Esta pregunta es interesante ya que permite ver, una vez que el Generación Y llegó a tomar la decisión de abandonar una empresa, cuáles fueron los motivos porque lo hizo. El cuadro a continuación muestra los tres motivos que los Generación Y plantearon como factores de un cambio laboral. Se



Se puede apreciar que los Generación Y, si bien le dan importancia al salario, claramente no es un factor principal. Los Generación Y suelen ser pragmáticos, y entienden que si consiguen un trabajo mejor, tendrán más posibilidades de crecimiento. Y con eso, la mejora salarial llegará sola.

Por otro lado, otra de las preguntas pedía ponderar los factores que priorizan a la hora de elegir un trabajo. Aquí también los resultados son muy interesantes. Los mismos pueden verse en el gráfico a continuación:



Para la realización del siguiente gráfico se definió una escala de puntuación que otorgaba mayor puntos a los factores ubicados en los primeros puestos del ranking y menos puntos a los ubicados en los últimos puestos

Como puede verse, la encuesta muestra uno de los puntos que se ha mencionado en reiteradas ocasiones en este trabajo, y es la importancia que dan los Generación Y a su vida personal. Por eso, vemos que el Balance entre vida personal y vida laboral es uno de los 2 factores que los Generación expresaron como de gran importancia a la hora de elegir un trabajo. Por otro lado, vemos que los desafíos que puedan presentar un trabajo, así como el potencial de aprendizaje que vean los Generación Y en el mismo resultan importantes, y tienen que ver con lo que se mencionó en el punto anterior. Por último es interesante ver que, si bien no es de lo más prioritario, los Generación Y si le dan importancia al factor salarial.

Finalmente, las preguntas finales de la encuesta hacían referencia a cosas que motivaban, aburrían o desmotivaban a los encuestados en su trabajo y a cosas que sentían que las empresas podrían hacer para que sus empelados se sintieran más cómodos. Aquí también surgieron algunas cuestiones de interés para el análisis.

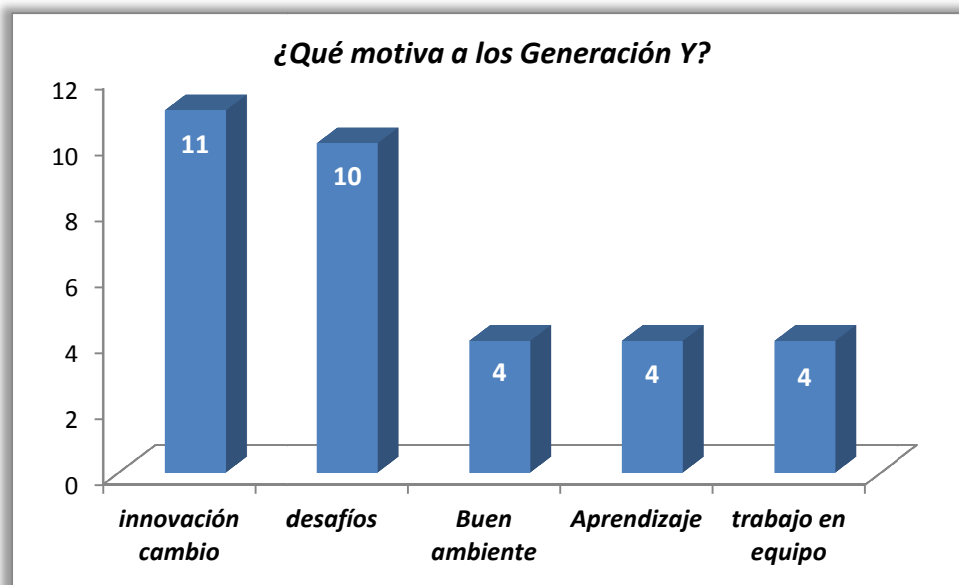
Con respecto a este último punto, resulta interesante destacar lo mencionado por un 20% de los encuestados quienes manifestaban que su empresa podría mejorar el diálogo o el ambiente laboral y la motivación. Esto resulta interesante, porque muestra la importancia que los Generación Y dan a las relaciones interpersonales. En este trabajo se mencionó que los Generación Y son leales a sus jefes, no a las empresas. Descreen en las instituciones, pero pueden creer en las personas. Por eso, resulta vital generar un buen ambiente de trabajo y crear buenos líderes para poder retener a los Generación Y

Cuando se consultó sobre cosas que desmotivan en el trabajo, es interesante destacar una: Un 23% mencionó falta de reconocimiento de su trabajo. Este es otro de los temas que se presentó en el trabajo. Los Generación fueron criados con la idea de que son especiales, diferentes al resto, y por lo tanto, cuando hacen algo bien, necesitan ese reconocimiento.

Cuando se consultó sobre cosas que aburren a los Generación Y, el 51% respondió (de alguna u otra manera) que lo aburre la rutina. Esto tiene que ver con el entorno dinámico en el que si criaron los Generación Y. Como se ha dicho

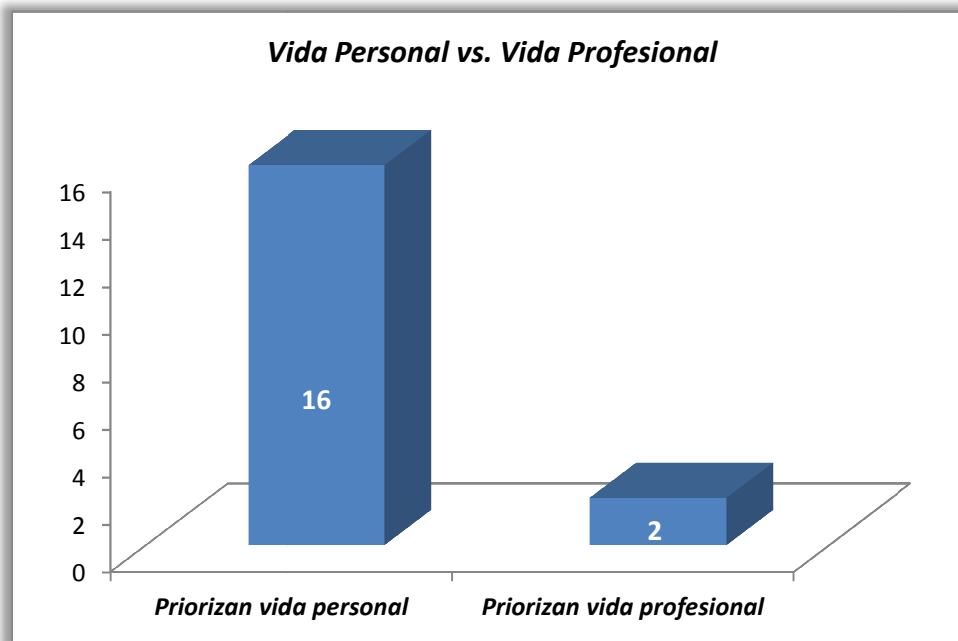
anteriormente, los Generación Y tienen acceso a mucha información, muchas personas, y todo lo consiguen ahora. Las cosas cambian todo el tiempo, el contexto lo hace, y ellos están acostumbrados al cambio. El cambio es para los Generación Y el status quo. Por lo tanto, se sienten frustrados con tareas rutinarias en las que no aporten valor, y por eso es importante buscar variantes en los trabajos de un Generación Y.

Cuando se consultó sobre las cosas que motivan a los Generación Y se obtuvieron los siguientes resultados:



Estos resultados refuerzan lo planteado en el punto anterior, que los Generación Y necesitan entornos cambiantes para sentirse motivados. Por otro lado, valoran los desafíos. Necesitan que se los ponga a prueba para saber que pueden superar una prueba. Los trabajos desafiantes los hacen pensar que están aportando valor resolviendo un problema complejo. Como se dijo en este trabajo, los Generación Y pueden sentirse frustrado si no aportan un diferencial. En un trabajo desafiante, ellos van a resolver el problema a su manera. Si el trabajo es rutinario y predecible, los Generación Y sentirán que son reemplazables, que cualquiera en su puesto podría hacerlo.

Cuando se preguntó cómo balanceaban su vida laboral con su vida profesional, se obtuvieron los siguientes resultados:



En relación a este punto, cabe destacar una frase que escribió uno de los encuestados: “Le doy más importancia a la vida personal, porque trabajo para poder disfrutar la vida”. Esta frase, según se vio en este trabajo, representa uno de los pilares de la filosofía de los Generación Y.

Visión cortoplacista

Otro de los temas que se trató durante la investigación sobre los Generación Y en este trabajo, es su visión cortoplacista. En la encuesta, se pueden identificar 3 preguntas que dan una idea clara de cómo se relacionan los Generación Y con los plazos en su carrera profesional.

Por un lado, se preguntó en las encuestas sobre cómo planifican los Generación Y su carrera. Quizás el dato más destacable sea que, de los 35 encuestados, el 66% no planifica su carrera, sino que la va armando según se presentan las oportunidades.

Por otro lado, se preguntó a los encuestados qué consideraban ser leales a una empresa. Si bien las respuestas denotan mucho respeto por la empresa ninguno de los encuestados mencionó cuestiones como mantenerse en la empresa un período de tiempo extendido o no abandonar un proyecto en curso. Vale la pena citar la frase de uno de los encuestados que prácticamente repite lo planteado por Bruce Tulgan en su libro “Not anyone gets a trophy”: “Leal en mi opinión no es

mantenerse dentro de la empresa mucho tiempo, sino más bien rendir lo que más se pueda el tiempo que se esté.". Una vez más, se ve reflejado un pensamiento clásico de los Generación Y: no se valora el plazo sino la calidad del trabajo aportado.

Por último, en relación a la concepción temporal de los Generación Y, se preguntó con qué frecuencia buscan ofertas laborales. El 31% de los encuestados, manifestó ver opciones laborales cada tres meses o menos.

Importancia del feedback

Durante el desarrollo de este trabajo, también se mencionó la importancia que dan los Generación Y a recibir feedback de forma periódica. Una vez más, las encuestas confirmaron lo que propone la teoría. A continuación, se grafican los resultados obtenidos:



Se puede ver que 21 encuestados (recuadro rojo), representando el 60%, consideran que deberían tener feedback por lo menos una vez por mes. Esto confirma lo planteado en el trabajo anteriormente, en relación a la necesidad de contención que muestran los Generación Y.

Conclusión

Como conclusión podemos ver que, lo que se pudo sacar como resultado luego del análisis de las encuestas está muy alineado con lo obtenido de la bibliografía. Los factores que motivan o desmotivan a los Generación Y son los que se habían adelantado con el análisis de los textos seleccionados para la realización de este trabajo.

8. COMO ATRAER, RETENER, MOTIVAR Y DESARROLLAR A LOS GENERACION Y

Cómo atraer a los Generación Y

Cómo se dijo antes en este trabajo, los Generación Y han sido testigos de casos de corrupción y decepciones tanto por parte de instituciones públicos como por parte de instituciones privadas. Es por eso que, a priori, resulta difícil acercarse, como empresa de manera creíble a este grupo. A la hora de pretender sumar un Generación Y al equipo, una empresa debe tomar ciertos recaudos y tener en cuenta ciertas consideraciones.

- **Definición de la propuesta de valor:** El primer paso para atraer a un generación Y es definir una propuesta de valor atractiva. Si tenemos en cuenta que los Generación Y perdieron la credibilidad en las empresas, poco importará si se habla de la multinacional más grande o de una PyME, lo que importa es que la propuesta de valor sea la que el candidato considere mejor para él. Si llega una propuesta de Coca-Cola o Unilever, pero la locación es muy incómoda, un Generación Y no vacilará en declinar la oferta. Cuando se piensa una propuesta de valor para un generación Y, en base a lo que se desarrolló en este trabajo, se deben tener en cuenta una serie de variables. Una, es la locación, y con respecto a esto, tal vez se deba prestar especial atención a no obligar a la presencia física del empleado en la oficina si no es necesario. Los Generación Y no ven sentido en ir a la oficina si no es fundamental. Con lo cual, valoran mucho si, al

menos un día a la semana pueden trabajar desde su casa. Son pragmáticos y exigen una explicación para todo, tal como sus padres les dieron durante su crianza. Por lo tanto, si se va a obligar a un Generación Y a trabajar físicamente en las oficinas de la empresa, es bueno tener bien claro, porqué se les está exigiendo eso.

Por otro lado, los Generación Y dan mucha importancia a la flexibilidad horaria. Otra vez, pueden sentirse incómodos o frustrados si son obligados a trabajar con horarios fijos (09:00 a 18:00) si no tiene un sentido lógico. Los Generación Y suelen sentirse más cómodos trabajando por resultados. Si es posible, es recomendable tener esto en cuenta a la hora de generar una propuesta de valor.

Por otro lado, es importante entender que para los Generación Y puede ser poco relevante una promesa de que llegarán a determinado puesto en cinco o diez años. Los generación Y viven el presente y no planifican a largo plazo. Como se dijo, se criaron en un mundo efímero y de tendencias que cambian en períodos cada vez más cortos. No planifican a largo plazo, no ahorran. Viven el hoy tratando de disfrutarlo lo más posible. Por lo tanto, a la hora de hacer una propuesta de valor, resulta más atractivo para un generación Y las responsabilidades o posibilidades de desarrollar sus vetas creativas que tentarlo con una gerencia en 5 años.

Por último, es importante tener en cuenta que los Generación Y no se mueven solo por el dinero. La propuesta de valor debe ser una oportunidad en el sentido de ofrecer posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional que ellos puedan usar a futuro, sea dentro o fuera de la empresa. No buscan acumular dinero para un futuro incierto, sino desarrollarse y tener herramientas cada vez más sólidas para subsistir en un mercado cada vez más competitivo.

- **Honestidad en el mensaje:** Lo peor que puede hacerse con un Generación Y es prometer algo que, como empresa, no podrá cumplirse. Las empresas deben ser honestas en su propuesta de valor para los empleados ya que, si no explican claramente qué ofrecen, los Generación Y

podrán sentirse engañados o decepcionados y será muy difícil revertir esa situación. Si se ofrece un puesto, se debe ser claro y no mentir en relación a las posibilidades de crecimiento que el mismo ofrece, las exigencias que el mismo tiene, las tareas que implica, etc. Es importante dejar en claro si el puesto exige horas extra, viajes o cambios de locación ya que, recordemos, que los Generación Y dan un gran peso relativo al balance vida personal - vida profesional.

- **Canales de comunicación:** Cuando una empresa piensa en cómo llegar a los Generación Y, también debe tener en cuenta los canales de difusión. Más allá de los canales tradicionales, los generación Y se manejan mucho con redes sociales (Como LinkedIn, facebook, Twitter, etc.). Estos canales deben ser tenidos en cuenta tanto como fuente para atraer a nuevos miembros al equipo, como así también, para ver qué opinan de la empresa. Hoy en día, las redes sociales permiten tener gran difusión prácticamente a cualquier usuario de internet, con lo cual una opinión negativa puede difundirse con gran facilidad.

Por otro lado, si puede utilizarse, un método efectivo es el boca en boca. En una sociedad donde las instituciones perdieron credibilidad, los Generación Y dan gran importancia a la palabra de referentes de confianza. Si hablan con algún amigo que haya tenido una mala experiencia en alguna empresa, esto puede tener una gran influencia en su opinión de la misma.

- **Cuidar la presencia en Internet:** Si bien puede parecer un aspecto menor, hoy en día es importante cuidar la información que figura en internet tanto de una empresa (principalmente en su página de internet), como así también de los principales referentes de la misma (por ejemplo en redes sociales). Es muy común que cuando un Generación Y es convocado a una entrevista laboral busque información sobre la empresa que lo busca como así también sobre las personas que lo contactaron o que lo entrevistarán. Cualquier información negativa que figure en internet podría influir negativamente la opinión de ese potencial miembro del equipo.

Cómo motivar y retener a los Generación Y

Retener a los Generación Y significa a que, día tras día, ellos deben sentir que nuestra empresa es su mejor opción a nivel global. Esto implica, como se dijo anteriormente una gran cantidad de variables que van desde el nivel de responsabilidades que se le otorgan hasta la locación.

Para retener a los generación Y hay ciertas cosas que pueden ser de gran ayuda.

- **Dar *feedback* de manera periódica:** Como se ha mencionado ya en este trabajo, los Generación Y tienen una visión cortoplacista fomentada por la manera vertiginosa en la que suceden los hechos hoy en día y por el acceso online a cualquier información. En el trabajo, esta visión cortoplacista, puede traducirse en un comportamiento un poco ansioso en el sentido de que, si los generación Y no reciben *feedback* frecuente de su trabajo, sienten que corren el riesgo de estar haciendo las cosas mal. Y cuanto mayor sea el tiempo entre reunión y reunión con sus jefes, mayor serpa el desvío para llegar a la meta, si no se corrige el rumbo. No se requiere un análisis muy detallado, sino simplemente revisar el trabajo que realizó el empleado y decir si el camino que está transitando para lograr el objetivo es correcto o no. Esto tiene un doble efecto: Por un lado da tranquilidad al empleado y lo motiva para seguir haciendo las cosas bien, y por otro lado, lo hace sentir que su trabajo, vale, que es útil y que su jefe le da importancia al mismo.
- **No dar a los Generación Y trabajos rutinarios donde los métodos estén preestablecidos y sean inflexibles:** Cuando un Generación Y es designado para realizar un trabajo rutinario y en el que los métodos ya estén preestablecidos, probablemente se aburra y se frustre. Los generación Y requieren adueñarse del trabajo, sentir que le dan un sello propio, un aporte que solo ellos podrían haber hecho. Si solo acatan órdenes y realizan trabajos rutinarios, sienten que no hay un aporte propio, que ese trabajo podría realizarlo cualquier otra persona, y eso no les aporta

en su camino a la autorrealización. Como se dijo anteriormente en este trabajo, los Generación Y fueron criados con el discurso de que eran únicos, diferentes al resto, y para sentirse cómodos deben sentir que es así, en cualquier aspecto creativo de su vida. Deben sentir que lo que realizan tiene su firma y si, lo hiciera otra persona, el resultado sería diferente.

- **Complementar el trabajo con tareas creativas:** Como ya se planteó en este trabajo, los Generación Y fueron criados con la idea de que eran especiales, de que tenían algo diferente al resto. Y eso mismo, quieren dejarlo plasmado en su vida laboral. Por lo tanto, los Generación Y tienen que realizar tareas creativas. Tareas en las que no sientan que están aprendiendo algo que otro desarrolló, sino que deben sentir que están creando. Puede ser una forma de resolver un problema, un nuevo formato de documentación interna o hasta una nueva disposición física de los puestos de trabajo. Pero si le damos a los Generación Y la oportunidad de hacer estos aportes, sentirá que tiene para la empresa un valor que ningún otro empleado podría aportar.

ACTIVIDAD MOTIVACIONAL

Un gerente de una consultora implementó una actividad quincenal en su equipo de trabajo, compuesto por cuatro consultores pertenecientes a la Generación Y. El equipo debía proponer temas de interés que pudieran aportar a su trabajo diario. Por ejemplo, balanced scorecard, Project Management, desarrollo sustentable, técnicas de innovación, etc. Luego, los temas se distribuían y cada 15 días uno de los empleados preparaba una presentación sobre el tema asignado. Esta actividad tuvo excelentes resultados generando, no solo una base de datos de conocimiento aplicable, sino también comprometiendo al equipo ya que podía generar contenido y aportar valor de manera totalmente tangible.

- **Capacitar a los jefes de Generación Y ya que son el eslabón fundamental en su motivación y retención:** Los generación Y, como se explicó anteriormente, se criaron en un mundo de decepciones, gobiernos y empresas corruptas y gran incertidumbre. Es por eso que los generación Y son fieles a las personas y no a las empresas. A los Generación Y ya no les

llama tanto la atención una gran empresa, sino más bien la propuesta de valor en general. No se deslumbran por grandes empresas porque estas perdieron credibilidad. Por lo tanto, no se ponen la camiseta. Sin embargo, los generación Y si valorarán un buen jefe. Un jefe que los haga sentir importantes, que le demuestre que presta atención a su rol en la empresa, que les de feedback cuando lo necesiten, que se preocupe por poner desafíos en el camino del empleado que lo hagan crecer con cada paso en su carrera. Además, el jefe debe escuchar las necesidades de los Generación Y. Como se dijo anteriormente, los Generación Y valoran la posibilidad de trabajar desde su casa, o poder programar sus horas de trabajo. Por ejemplo, tal vez prefieran empezar antes y terminar antes si algún día tienen un recital o una actividad post laboral. Es importante que los jefes atiendan a estos pedidos y se inclinen a trabajar por resultados, siempre que sea posible. También es importante, si no es posible tener esta flexibilidad, explicar claramente porqué y dar un fundamento lógico a la decisión. Si se trabaja de esta manera es posible lograr una muy buena relación entre empleados y jefes que generan una relación de largo plazo o, para decirlo en términos de la Generación Y, una constante renovación de la relación cortoplacista que éstos plantean.

Cómo desarrollar a los Generación Y

En base a lo ya planteado en los apartados anteriores, se comienza a plantear cuáles son las bases para desarrollar a los Generación Y. Sin embargo, a este respecto es muy importante tener en cuenta 2 cosas: Qué habilidades necesita la empresa que el empleado desarrolle, pero también qué necesita el empleado para sentir que está creciendo como profesional. Si no se atienden las dos cuestiones, es de esperarse que la relación empleado / empleador tenga fecha de vencimiento.

Necesidades de la empresa

Cuando una empresa cuenta con empleados pertenecientes a la Generación Y, debe tener bien claro qué necesita de ellos, por un lado, para poder maximizar el

valor que el mismo aporta a la empresa. Pero por otro lado, cuando se trata de generación Y, tener en claro las necesidades es fundamental, ya que para ellos es de vital importancia. Esta importancia radica, una vez más en la forma en la que fueron criados los Generación Y. Se ha mencionado en este trabajo que crecieron en un mundo de mayor contención, por parte de sus familias, que cualquier otra generación. Esa contención que tuvieron de niños, la necesitan en su carrera profesional. Por otro lado, crecieron en un entorno de caídas de empresas e instituciones, y en un mundo en el que todo sucede más rápido que nunca. Esto los transformó en una generación absolutamente pragmática y cortoplacista. No les gusta perder el tiempo, quieren saber qué tienen que hacer y hacerlo. Y si lo están haciendo mal quieren saberlo lo antes posible, para no perder tiempo valioso. Los generación Y, en este pragmatismo y búsqueda de la practicidad y en su descreimiento con las instituciones, requieren reglas del juego clara. Necesitan saber exactamente qué se espera de ellos.

Desde las empresas, entonces, es de vital importancia contar con una descripción de puesto que incluya:

- **Tareas a realizar:** Descripción detallada de tareas que se espera que el empleado realice.
- **Habilidades requeridas:** Un detalle de las habilidades, conocimientos, capacidades y/o competencias que asegurarán un buen desempeño del empleado en el cargo en cuestión
- **Herramientas de medición de performance y premios:** Es de vital importancia ser claros en cómo se evaluará al empleado. Se debe ser muy claro en qué aspectos del trabajo del empleado se evaluarán, cómo se evaluarán y qué se considerará como un objetivo cumplido. Si las reglas no son claras, se corre el riesgo de perder algo muy difícil de ganar en un Generación Y, la confianza. Con una generación que descrea en las instituciones es muy importante no poner en riesgo la credibilidad.

Necesidades del empleado

Por el otro lado es de vital importancia, escuchar las necesidades del empleado. No solo cuando estamos sumándolo al equipo, sino monitorear frecuentemente, cómo van evolucionando esas necesidades. Como se ha dicho en este trabajo, los generación Y ven su carrera profesional como una suma de relaciones transaccionales con su empleador. Es decir, que día tras día, renuevan su “contrato” con la empresa. Y para que elijan una y otra vez nuestra empresa, deben sentir que la misma es la mejor opción, día tras día. En este trabajo se había mencionado la importancia de dar feedback constante a los Generación Y. En estas reuniones de feedback, es muy importante, no solo transmitir al empleado cómo viene realizando su trabajo, sino también monitorear cuáles son sus motivaciones, necesidades de aprendizaje, inquietudes, etc. De esta manera, los jefes o gerentes podrán saber si lo que ofrece la empresa está alineado con lo que necesitan los empleados. De haber un gap, la empresa tendrá posibilidad de tomar alguna medida para alinear necesidades.

Ser transparente en el mensaje para atraer a un Generación Y

En base a lo desarrollado en este trabajo, queda claro que no tiene ningún sentido forzar la incorporación de un Generación Y, si lo que ofrece nuestra empresa no es lo que buscan. Suele suceder que ante un buen perfil, las empresas tratan de vender su oferta de trabajo exagerando ciertos factores para que se adapte a las necesidades del candidato. Con los Generación Y esto no es una buena idea. Como se dijo anteriormente, mentir solo pone en riesgo la credibilidad. El beneficio para la empresa solo será de corto plazo ya que, cuando el empleado vea que la oferta no le aporta tanto valor como pensaba, buscara una oferta mejor. La empresa habrá perdido tiempo y dinero en capacitar a un empleado que no podrá retener. Por otro lado, surge un riesgo mayor y es que el candidato transmita la mala experiencia a sus amigos, que podrían ser potenciales candidatos para el puesto. Una vez más, se debe tener presente que los Generación Y son escépticos por naturaleza. Por lo tanto, cuando buscan una opinión o consejo, lo buscarán solo en aquellas personas en las que confían. Una mala experiencia de un candidato puede ser muy dañino por el riesgo del boca en boca. Y con

utilización de redes sociales como Facebook o Twitter, el boca en boca puede llegar rápidamente a muchas personas.

9. CONCLUSIONES / RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Conclusiones

Luego de la realización de este trabajo se llega a la conclusión de que los Generación Y son una generación muy particular y distinta a las anteriores. Como todo en este mundo, tienen características negativas y positivas. Los Generación Y, pueden significar grandes costos y frustraciones para empresa que no saben cómo alinear sus necesidades. Si las empresas no prestan especial atención a esta generación, se enfrentarán a altas tasas de rotación de empleados, equipos desmotivados, falta de compromiso con el trabajo, conductas indeseadas (y que muchas veces pueden contagiarse a empleados pertenecientes a otras generaciones), etc. Los generación Y, debido a su modo de crianza y el contexto en el que crecieron, pueden tener conductas irreverentes, y ser menos respetuosos con la autoridad de lo que fueron otras generaciones. Suelen tener necesidades muy dinámicas, como el mundo en el que viven, y requieren variedad de desafíos para no aburrirse, como ofrece el mundo en el que crecieron y viven. Su perfil hace que se aburran con rapidez si su trabajo se vuelve rutinario, por lo que hay que incentivarlos constantemente. Su minada credibilidad en las instituciones y la rapidez con la que se suceden los eventos hoy en día hace que no planifiquen a largo plazo. Son más ansiosos y por ende no son atraídos por promesas de crecimiento a largo plazo.

Sin embargo, así como son de complejos, el valor que aportan a las empresas, también puede ser mucho, y tal vez sin precedentes. Los Generación Y son la generación más diversa culturalmente que jamás haya ingresado al mercado laboral. Acostumbrados a manejarse con culturas diferentes, son una generación tolerante que valora formas alternativas de resolver problemas. Son de mente abierta y conocedores de gran variedad de culturas. Si a esto se suma el acceso a la información con la que se crió esta generación, se vislumbra el gran potencial

que tiene la misma, para buscar variedad de respuestas ante problemas. Están acostumbrados a interactuar con otras culturas y lo hacen de forma física y/o virtual. Tienen gran potencial para generar equipos virtuales y en esto entra en juego otro factor, su relación con la tecnología. Nacieron con internet, los smartphones, youtube, Skype, Facebook, LinkedIn, etc. Nacieron conectados y acostumbrados a trabajar con múltiples tareas e interactuar con múltiples interlocutores. Su necesidad de constantes desafíos los transforman en perfiles pro activos y muy dinámicos. Se sienten cómodos aprendiendo nuevos conocimientos, técnicas, etc. Necesitan realizar tareas creativas y por eso siempre proponen mejoras.

Valor del trabajo realizado

El trabajo realizado aporta valor a las empresas en 2 sentidos: Por un lado, permite reducir costos derivados de la rotación, que se hace cada vez más común entre los miembros de la Generación Y en los primeros años de carrera. Por otro lado, ofrece ciertas herramientas para obtener lo mejor de los Generación Y en el ambiente laboral.

El trabajo presentado permite entender cuáles son las mayores inquietudes de los generación Y, qué cosas los motivan y, sobre todo, cuáles los aburren o frustran. Entendiendo esto, se pueden tomar medidas para evitar que los empleados lleguen a situaciones de incomodidad con relación al trabajo. Por otro lado, el trabajo también presenta ciertas técnicas o consideraciones para aplicar en las empresas y permitir así mejorar el desempeño de los empleados pertenecientes a la Generación Y a través de la motivación, desarrollo y estimulación al crecimiento personal de los empleados. Con estas técnicas es posible comprometer a los empleados con el trabajo y logrando, con una sumatoria de cortos plazos, una carrera de largo plazo en la empresa.

Aplicando las técnicas planteadas en este trabajo, se logrará sacar lo mejor de esta generación de extrema complejidad, pero de enorme potencial para aportar valor.

BIBLIOGRAFIA

Molinari, Paula (2011). *Turbulencia generacional*. Editorial Temas.

Bruce tulgan (2009). *Not everyone gets a trophy: How to manage generation Y*. Editorial Wiley.

Dorsey, Jason Ryan (2010). *Y-Size your business: How Gen Y employees can save you money and grow your business*. Editorial Wiley.

ANEXO I

1. ¿Vive Solo o con sus padres? ¿A qué edad se fue a vivir solo?

2. Está registrado en redes sociales? ¿Cuáles?

__ Twitter
__ Facebook
__ LinkedIn
__ Otros (detallar cuáles)

3. ¿Las usa frecuentemente? ¿Qué uso les da?

4. ¿Le permiten acceder a estas desde su trabajo? ¿Considera que son una distracción o pérdida de tiempo productivo?

5. ¿A qué edad comenzó a trabajar?

6. ¿Cuántos trabajos tuvo, contando su trabajo actual?

7. ¿Cuánto tiempo estuvo en cada trabajo?

8. ¿Por qué dejó sus trabajos anteriores?

9. Qué factores prioriza a la hora de elegir un trabajo? (Ordene con números, poniendo primero los factores que más influyen y últimos los que menos)

__ Balance trabajo/vida personal
__ Remuneración
__ Locación
__ Libertad en la forma de trabajo
__ Trabajo desafiante

___ Potencial de aprendizaje

___ Otro _____

___ Otro _____

10. ¿Cómo balancea su vida personal con su vida profesional? ¿A qué da más importancia? ¿Por qué?

11. ¿A cuántos años planea su carrera? ¿En base a qué la planea?

12. ¿Cómo definiría su relación con su empresa?

13. ¿Qué significa para usted ser leal a su empresa?

14. ¿Recibe feedback sobre su trabajo? ¿Cómo? ¿Cada cuánto? ¿Le parece efectivo?

15. ¿Cuál considera que debería ser el método y la periodicidad para recibir feedback sobre su trabajo?

16. ¿Se encuentra todo el tiempo viendo que otras opciones de trabajo hay en el mercado? ¿Cada cuánto mira búsquedas laborales?

17. ¿Qué cosas ha solicitado en su trabajo (mejoras en su box/escritorio, mejoras salariales, más vacaciones, tiempo para actividades personales, mejores herramientas como computadora)?

18. ¿Considera que hay cosas que su empresa podría hacer para que usted se encuentre más cómodo? ¿Qué?

19. ¿Cuándo se siente más motivado en su trabajo?

- a. Cuando lo dejan hacer las cosas a su manera y solo evalúan el resultado
- b. Cuando le dicen detalladamente cómo se deben hacer las cosas
- c. Cuando le dicen cuál es el resultado esperado, y lo evalúan periódicamente para ver si el camino utilizado es el correcto

20. ¿Qué cosas lo desmotivan en su trabajo?

21. ¿Qué cosas lo aburren en su trabajo?

22. ¿Qué cosas lo motivan de su trabajo?

23. ¿Qué cosas lo divierten de su trabajo?