



**TESIS DE MAESTRÍA**  
**LA GENERACIÓN “Y” EN LAS EMPRESAS ARGENTINAS**  
**CAMBIOS QUE DEBE DESARROLLAR EL MANAGEMENT PARA ENTENDER,**  
**RETENER Y AMPLIFICAR TODO EL POTENCIAL DE ESTA GENERACIÓN**

por

**Adrián Alejandro Castrataro**

Ingeniero Electrónico

2001, Universidad Nacional de la Matanza (UNLM)

Presentado a la Escuela de Posgrado del ITBA y de la EOI de España  
en cumplimiento parcial  
de los requerimientos para la obtención del título de

**Magister en Dirección Estratégica y Tecnológica (Argentina)**  
**Master Executive en Dirección Estratégica y Tecnológica (España)**

En el Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Agosto de 2013

Firma del Autor \_\_\_\_\_  
Instituto Tecnológico de Buenos Aires  
Fecha (día, mes y año)

Certificado por \_\_\_\_\_  
Lic. Alberto Terlato, Profesor de Metodología de la Investigación  
Instituto Tecnológico de Buenos Aires  
Tutor de la Tesis

Aceptado por \_\_\_\_\_  
MSc. Ing. Diego Luzuriaga, Director del Programa  
Instituto Tecnológico de Buenos Aires

## **Miembros del Jurado**

---

---

---

## **Dedicatoria**

A mi esposa e hijo, quienes han sabido soportar mis ausencias durante los años de estudio.

## **Agradecimientos**

Muchas personas fueron las que me dieron ideas para la redacción de esta tesis. Han sido varias las charlas de café, almuerzos y cenas que he tenido con compañeros de trabajo de distintas generaciones, quienes me han nutrido de sus experiencias y vivencias con la generación Y. A todos ellos les estoy profundamente agradecido.

A mis colaboradores de la generación Y, quienes han sido mi fuente de inspiración para este trabajo.

A todos los profesionales que han aceptado ser entrevistados y que me aportaron su valiosa opinión.

A mi hijo Santino, que sin querer me enseña miles de cosas todos los días.

A mi esposa Carla, por acompañarme en todo el camino.

# Índice General

Índice de Cuadros .....	6
Introducción.....	7
Hipótesis .....	10
Objetivos.....	11
Capítulo 1. Diferencias entre las distintas generaciones .....	12
1.1 Introducción.....	12
1.2 Población y empleo .....	13
1.3 Diferentes generaciones - Sus características.....	16
a- Tradicionalistas.....	16
b- Baby Boomers .....	19
c- Generación X.....	21
d- Generación Y.....	24
Capítulo 2. La empresa en Argentina y lo que esperan las distintas generaciones de ella... 29	
2.1 Las empresas .....	29
2.2 Creencias y modelos mentales en las organizaciones .....	31
2.3 Algunos datos adicionales sobre la generación Y .....	35
2.3.1 Caracterización de la muestra.....	36
2.3.2 Conclusiones del estudio .....	37
2.3.3 Aspectos del trabajo.....	40
2.4 El jefe y el modelo de supervisión .....	45
2.5 El clima laboral y la flexibilidad .....	46
2.6 El desarrollo de carrera y la capacitación.....	46
2.7 Responsabilidad social empresaria (RSE).....	47
Capítulo 3. Management con la generación Y .....	51
3.1 Como es percibida la generación Y por el management .....	51
3.2 Las normas de la generación Y y el cambio de paradigma laboral .....	52
3.2.1 Libertad.....	53
3.2.2 Personalización.....	54
3.2.3 Investigación.....	54
3.2.4 Integridad.....	55
3.2.5 Colaboración.....	56
3.2.6 Entretenimiento .....	58

3.2.7 Velocidad.....	59
3.2.8 Innovación .....	60
3.3 Motivación de la generación Y en el trabajo.....	60
3.4 Rotación en el empleo de la generación Y .....	67
3.5 Delegación de trabajo para la generación Y .....	69
3.6 Administración del tiempo y la generación Y .....	71
3.7 Trabajar por objetivos con la generación Y.....	73
3.8 Capacitación en la generación Y .....	75
3.9 Reconocimiento y feedback en la generación Y .....	76
Capítulo 4. Conclusiones.....	78
Bibliografía.....	82
Anexos .....	84
1. Cuadro 3 .....	84
2. Entrevista a gerentes y directores de empresas del ámbito privado en Buenos Aires..	84
Glosario de términos.....	101

## Índice de Cuadros

Cuadro 1. Crecimiento poblacional en América Latina por países - 1990-2010.....	13
Cuadro 2. Evolución de la Población Económicamente Activa en América Latina - 1990-2010.....	14
Cuadro 3. Población Económicamente Activa abierta por generaciones - Situación al año 2010.....	14
Cuadro 4. Relación de hombres y mujeres en las empresas abierto por grupo generacional.....	15
Cuadro 5. Resumen comparativo sobre las diferencias entre las cuatro generaciones.....	23
Cuadro 6. Distribución generacional de personal en las empresas.....	30
Cuadro 7. Dotación perteneciente a la generación Y en las empresas.....	31
Cuadro 8. Cuadro 8: Distribución por sexo y edades de la generación Y.....	36
Cuadro 9. Nivel de Educación de la generación Y.....	36
Cuadro 10. Cantidad de horas diarias trabajadas por la generación Y.....	37
Cuadro 11. Tiempo máximo que la generación Y ha permanecido en un mismo trabajo...	38
Cuadro 12. Rubro del trabajo actual de la generación Y.....	38
Cuadro 13. Área de trabajo de la generación Y.....	39
Cuadro 14. Ámbito de trabajo de la generación Y.....	40
Cuadro 15. Modalidad de trabajo de la generación Y.....	40
Cuadro 16. Rol en las empresas de los empleados Y en relación de dependencia.....	40
Cuadro 17. Factores significativos en el ambiente laboral para la generación Y.....	43
Cuadro 18. Razones que motivan un cambio laboral en la generación Y.....	44
Cuadro 19. Entrevistas realizadas a gerentes y directores por segmento etario.....	51
Cuadro 20. Pirámide de Maslow.....	61
Cuadro 21. Acciones que se implementan para retener a la generación Y.....	68

## **Introducción**

Por primera vez en la historia del mercado laboral, las corporaciones tienen profesionales que cubren un rango de más de cuarenta años. En la actualidad hay cuatro generaciones de empleados que comparten e interactúan en las distintas empresas. El ingreso de la nueva generación de trabajadores, a los cuales se los conoce como nativos digitales, generación Y o millennials, pone a prueba los sistemas de gestión en las organizaciones, ya que muchas de ellas aún utilizan los modelos convencionales.

Estos jóvenes profesionales se caracterizan por usar la mayor parte de su tiempo para hacer lo que les gusta. No organizan sus vidas alrededor del trabajo. No están comprometidos ni con las empresas ni con sus jefes, a diferencia de sus padres, quienes forman parte de otras generaciones. Por el contrario, centran su atención en su propia carrera profesional y los conocimientos que adquieren a lo largo de su estadía en las distintas compañías.

Hay dos aspectos de la generación Y que llama profundamente la atención a los responsables de Recursos Humanos: sus intereses y sus valores. Las estrategias utilizadas con generaciones anteriores para atraer, retener y gestionar a los empleados, las cuales en su momento fueron exitosas, ya no lo son. No se logran los mismos resultados cuando se aplican a los Y. Por lo tanto, es importante re-considerar las prácticas que se deben adoptar desde el management y los departamentos de Recursos Humanos con el objeto de lograr la atención de los millennials y mantenerlos motivados. Hay que investigar y comprender los intereses y razonamientos de esta nueva generación. Es necesario conocer cuales son sus características, competencias, lo que aspiran y el estilo de vida que llevan. Hay que escucharlos en sus demandas y crear espacios de interacción para generar valor y riqueza. Es decir, es necesario integrarlos.

Las fuerzas laborales integradas por grupos heterogéneos son más eficaces que las compuestas por grupos homogéneos. Un equipo de trabajo con mayor diversidad generacional mejora el entendimiento de los clientes, aumenta la capacidad de discusión y enriquece a sus integrantes. Sin embargo, para lograr este cambio hay que romper con

paradigmas de pensamiento tales como “estos chicos de ahora no se ponen la camiseta”, “la generación Y no se compromete con la empresa”, “estos jóvenes son maleducados, no respetan la jerarquía en las organizaciones y te hablan como a un par”. Estos mitos son generadores de ideas y cosmovisiones que son muy difíciles de quebrar. La gestión de la diversidad es una de las cuestiones menos explorada en la búsqueda de un método que aporte valor a las compañías. Los mayores desafíos que enfrentan las áreas de Recursos Humanos de las empresas son los de desarrollar soluciones prácticas y concretas para lograr una integración generacional.

A continuación se detallarán brevemente los distintos temas que se abordarán en este trabajo en relación a la generación Y.

En el capítulo 1 se describirán las características y cualidades de las cuatro generaciones y como se diferencian las mismas por segmento etario. Se verá que sucesos históricos y culturales las marcaron y bajo que conceptos fue forjada la mentalidad de cada una de estas cuatro generaciones.

En el capítulo 2 se verán que políticas se están utilizando en las organizaciones más avanzadas en materia de generación Y. Se observará como estas generan espacios de trabajo más amenos para los nuevos jóvenes profesionales y los inconvenientes que trae aparejados debido a la colisión con modelos mentales de otras generaciones. Además se analizarán los resultados de una encuesta realizada a más de seiscientos trabajadores de la generación Y respecto a distintos aspectos del ámbito laboral. Se verán cuales son sus expectativas y que esperan de las empresas que los contratan. También se mostrará como la nueva generación de trabajadores se siente frente a la Responsabilidad Social Empresaria.

En el capítulo 3 se estudiará como los gerentes actuales perciben a la generación Y y como entienden que se debe motivar a estos jóvenes de manera de reducir la pérdida de talento en las empresas. Se mencionará también cual es la visión que los jefes tienen de estos nativos digitales respecto a la delegación del trabajo y al uso del tiempo. En este punto se observarán grandes diferencias entre lo que ven desde la gerencia y lo que piensa un Y.

También se verán ventajas y desventajas del trabajo por objetivos de acuerdo al management. Por último se describirá el grado de importancia que tiene la capacitación otorgada por las empresas y el reconocimiento y feedback brindado por los líderes para la generación Y. Todas las conclusiones de este capítulo están fundamentadas con resultados obtenidos de entrevistas realizadas a gerentes y directivos de empresas multinacionales.

Este trabajo de tesis hace foco en empresas de nuestro país y en los modelos de management y gestión adoptados por las mismas, aunque las conclusiones pueden ser extrapoladas a otros países, más allá que ese no fue el objetivo del trabajo.

## **Hipótesis**

En el mundo corporativo actual cohabitan cuatro generaciones diferentes. La llamada tradicionalista, nacida entre la década del veinte y los cuarenta, con pocos trabajadores en actividad al presente, pero que vale la pena abordar como introducción al análisis para entender la impronta que muchos de ellos otorgan al negocio como directores o dueños de empresas. Los baby boomers, nacidos en la post segunda guerra, algunos de los cuales ocupan posiciones de alta y media gerencia. La generación X, nacida desde 1965 y hasta 1979, en la cual algunos de sus integrantes se hallan en posiciones de especialistas, jefes y gerentes. La generación Y, nativos digitales nacidos desde 1980.

Cada uno de estos segmentos sociales ha poseído y posee objetivos diferentes en su vinculación con el trabajo y la autoridad. Manifiesta distintos grados de adhesión en cuanto a su tiempo, responsabilidad y compromiso, más allá de que, desde un corte transversal, comparta posiciones similares en las organizaciones.

Teniendo en cuenta este contexto, este trabajo pretende poner en evidencia que tanto el sector gerencial de las empresas como las áreas de Recursos Humanos no se encuentran capacitados para enfrentar los requerimientos de esta nueva fuerza laboral denominada generación Y y que en lugar de adaptarse a sus necesidades pretenden que ellos se adapten al tradicional modelo de gestión.

## **Objetivos**

Los objetivos de esta tesis serán:

- Conocer la Generación Y y poder caracterizarla desde el punto de vista fenomenológico e interpretativo;
- Identificar sus diferencias con respecto a otras generaciones, en especial en lo que hace a sus búsquedas y preferencias asociadas al trabajo, desarrollo personal, manejo del ocio, preferencias, fortalezas y debilidades;
- Poner en evidencia las asimetrías entre la generación Y desde la visión del management en las generaciones X y Baby Boomer;
- Hacer propuestas que puedan servir a las empresas para entender el segmento y poder extraer y desarrollar su enorme potencial.

# Capítulo 1. Diferencias entre las distintas generaciones

## 1.1 Introducción

Son cinco las generaciones que cohabitan en nuestra sociedad en la actualidad. Estas son la tradicionalista, la baby boomer, la generación X, la Y y la Z. Esta última no será abordada por falta de evidencia tanto teórica como empírica.

La generación tradicionalista comprende los nacidos entre los años 1925 y 1945 (Primera y Segunda Guerra Mundial). La incertidumbre económica y política que experimentaron los llevaron a trabajar duro y a ser conservadores y cautelosos en términos financieros. La lealtad hacia las organizaciones es uno de sus lemas. Han avanzado en sus carreras sabiendo que la jerarquía y la antigüedad en las empresas les darían, llegado el momento, el lugar que les correspondiese. No les gusta el cambio. No toleran el riesgo. Respetan la autoridad. Ejercen su liderazgo a través del mando y control. Elaboran y obedecen las reglas.

La generación baby boomer está conformada por los nacidos entre los años 1946 y 1964. Se criaron en la abundancia de una saludable economía post guerra. Vieron al mundo girar en torno a ellos. El núcleo familiar era la norma. Madre, padre e hijos. El trabajo los definió, como así también la forma en la que evalúan a otros por éste. Tratan de mantener un balance entre su vida personal y el trabajo, pero difícilmente lo logran. Este es un punto de roce con generaciones más jóvenes, las cuales difieren ampliamente con esta idea.

La generación X comprende a los nacidos entre los años 1965 y 1979. Muchos de ellos se criaron con padres separados y viviendo en familias compuestas por uno de sus padres, su pareja y los hijos de la misma. Crecieron bajo la sombra de la influencia de su generación antecesora. Presenciaron el enorme sacrificio que hicieron sus padres en las empresas en las que trabajaban. Pudieron observar su desempleo o sus problemas de empleabilidad. Desarrollaron comportamientos de independencia, resiliencia y adaptabilidad más fuerte

que los baby boomers. En oposición al concepto de “vivir para trabajar” de la generación anterior, ellos “trabajan para vivir” y ven el mundo con un poco de cinismo y desconfianza.

La generación Y comprende los nacidos entre los años 1980 y 1999. Fueron criados por padres que apoyan y estructuran sus vidas. Se sienten atraídos por la seguridad que les ofrecen sus progenitores. Son estimulados a tomar sus propias decisiones y a cuestionar la autoridad. Crecieron en una economía de consumo. Esperan poder influenciar los términos y condiciones de su trabajo y, como resultado, los empleadores intentan cubrir sus expectativas al respecto. No temen expresar sus opiniones en cualquier ámbito en el que se encuentren.

## 1.2 Población y empleo

De acuerdo a los datos obtenidos de la CEPAL<sup>1</sup>, en los últimos 20 años, Argentina experimentó un crecimiento demográfico del 25%, equivalente a una media anual del 1,25%. Este crecimiento se ubica entre los menores de América Latina, con excepción de El Salvador, Uruguay y Cuba.

**Cuadro 1: Crecimiento poblacional en América Latina por países - 1990-2010**

País	1990	2000	2010	Crecimiento Demográfico en los últimos 20 años	Media Anual de Crecimiento
Guatemala	8908	11229	14376	61%	3,07%
Honduras	4901	6234	7621	55%	2,77%
Paraguay	4248	5349	6460	52%	2,60%
Costa Rica	3076	3929	4639	51%	2,54%
Bolivia	6669	8317	10031	50%	2,52%
Venezuela	19731	24402	29043	47%	2,36%
Panamá	2411	2950	3508	45%	2,27%
Haití	7109	8578	10089	42%	2,10%
Nicaragua	4137	5100	5822	41%	2,04%
Colombia	33186	39763	46299	40%	1,98%
República Dominicana	7179	8560	9899	38%	1,89%
Perú	21765	25997	29495	36%	1,78%
Ecuador	10272	12305	13773	34%	1,70%
México	83906	98957	110675	32%	1,60%
Brasil	149527	174167	195498	31%	1,54%
Chile	13179	15412	17133	30%	1,50%
Argentina	32581	36896	40738	25%	1,25%
El Salvador	5326	5942	6192	16%	0,81%
Uruguay	3106	3318	3372	9%	0,43%
Cuba	10564	11075	11203	6%	0,30%

*Fuente: CEPAL - Población total en Latinoamérica expresada en miles de personas*

<sup>1</sup>CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe: División de Estadísticas.

Por su parte, la población económicamente activa, PEA<sup>2</sup>, en el mismo período pasó en Argentina de 12,6 millones de personas ocupadas en 1990 a 19 millones en 2010, lo cual representa un incremento del 50% en los últimos 20 años, con una media anual del 2%.

**Cuadro 2: Evolución de la Población Económicamente Activa en América Latina - 1990-2010**

País	1990	1995	2000	2005	2010	%PEA 1990	%PEA 2010	Crecimiento en 20 años
Cuba	4206	4398	4426	4667	4913	39,81%	43,85%	4,04%
Haití	2697	2927	3212	3676	4247	37,94%	42,10%	4,16%
Uruguay	1355	1464	1569	1594	1653	43,63%	49,02%	5,40%
Venezuela	6895	7861	8894	10384	11933	34,95%	41,09%	6,14%
Paraguay	1601	1842	2124	2487	2885	37,69%	44,66%	6,97%
Argentina	12630	14057	15539	17366	19006	38,76%	46,65%	7,89%
Panamá	902	1066	1239	1414	1590	37,41%	45,32%	7,91%
Honduras	1539	1809	2104	2509	3001	31,40%	39,38%	7,98%
República Dominicana	2775	3234	3700	4154	4626	38,65%	46,73%	8,08%
Guatemala	2525	3051	3723	4402	5276	28,35%	36,70%	8,35%
Chile	4813	5504	6198	6948	7739	36,52%	45,17%	8,65%
Bolivia	2607	3041	3597	4164	4821	39,09%	48,06%	8,97%
Costa Rica	1141	1334	1586	1875	2167	37,09%	46,71%	9,62%
Brasil	63997	73974	85014	94421	102888	42,80%	52,63%	9,83%
Nicaragua	1294	1586	1922	2215	2544	31,28%	43,70%	12,42%
Perú	7901	9677	11576	12970	14458	36,30%	49,02%	12,72%
México	26292	32209	38867	43374	48790	31,34%	44,08%	12,75%
Colombia	13018	16055	19164	21603	24103	39,23%	52,06%	12,83%
Ecuador	3451	4323	5163	5840	6613	33,60%	48,01%	14,42%
El Salvador	1735	2084	2475	2876	3296	32,58%	53,23%	20,65%

Fuente: CEPAL – Población Económicamente Activa en Latinoamérica expresada en miles de personas

Estudios de la CEPAL, desarrollados en las dos últimas décadas, permiten estructurar la PEA por edades y, por lo tanto, por generaciones.

**Cuadro 3: Población Económicamente Activa abierta por generaciones Situación al año 2010**

Generación	Años	Edades entre	% PEA	PEA (Cantidad de Personas)	Cantidad de Personas
Tradicional	1925-1945	65 y 85 años	9%	1.734.140	4.781.532
Baby Boomers	1946-1964	46 y 64 años	25%	4.725.944	6.930.727
X	1965-1979	31 y 45 años	35%	6.598.814	8.110.333
Y	1980-1999	15 y 30 años	31%	6.001.102	10.715.400
Z	2000 en adelante	2 y 14 años	-	-	8.839.133

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de CEPAL. Ver Anexo 1.

<sup>2</sup> PEA: La población económicamente activa de un país es la cantidad de personas que se han incorporado al mercado de trabajo, es decir, aquellos que tienen un empleo o que lo buscan activamente.

Un estudio de la consultora Mercer<sup>3</sup> para la Argentina, estimó en relación a mujeres en las organizaciones, que con el paso del tiempo se fue emparejando la cantidad de trabajadores de ambos sexos pertenecientes a una misma generación. Esto se debe principalmente por la incorporación de derechos para la mujer en relación con el trabajo. Se puede ver claramente como las nuevas generaciones fueron tomando más presencia femenina en las organizaciones. En el cuadro 4 se observa que la cantidad de hombres y mujeres de la generación Y es muy similar, no pasando lo mismo con la generación X y baby boomers. La misma encuesta afirma que los gerentes generales de las empresas locales tienen hoy, en promedio, unos 50 años. Un gerente tiene unos 42 años y un analista junior, unos 29 años. Obviamente, las edades no solo varían por puestos, sino también por industria. Así la edad promedio en el sector de energía es de 44 años, mientras que en las de TI es de 31 años.

**Cuadro 4: Relación de hombres y mujeres en las empresas abierto por grupo generacional**

	<b>Baby Boomers</b>	<b>Generación X</b>	<b>Generación Y</b>
<b>Hombres</b>	79%	69%	58%
<b>Mujeres</b>	21%	31%	42%

*Fuente: Consultora Mercer. Encuesta realizada en agosto de 2011 a 155 empresas locales.*

*Nota: Este estudio no hace foco en el porcentaje de trabajadores de cada generación que cohabitan en las empresas, sino en la relación que hay entre los hombres y mujeres de cada grupo de edades.*

La generación Y compone la fuerza laboral mayoritaria en las organizaciones. Su presencia es mucho mayor en las empresas del sector de Tecnología de la Información y Comunicaciones (TICS). Un estudio hecho por MEC Consultores Asociados<sup>4</sup> en Octubre de 2012, indica que un 13% de los Y trabajan en este sector. En pocos años, esta generación alcanzará los puestos de liderazgo que ocupan hoy la generación X y los baby boomers y que años atrás ocupaban los tradicionalistas.

<sup>3</sup> Mercer es un proveedor mundial líder en servicios de consultoría en recursos humanos y en productos y servicios financieros relacionados. <http://latam.mercer.com/home>

<sup>4</sup> MEC Consultores Asociados es una organización integrada por profesionales de diversas disciplinas, especializados en diferentes áreas y prácticas vinculadas a la gestión empresarial, entre estas estrategia y acciones que tiendan a mejorar la competitividad.

### 1.3 Diferentes generaciones - Sus características

#### a- Tradicionalistas

Pocas personas de este segmento social se encuentran todavía en actividad. Sin embargo, los que aún lo hacen, se desempeñan en posiciones de dirección (con cargos de medio tiempo), como directores o dueños de empresas en las muchas sociedades de familia. Es conocida como la generación silenciosa, aunque este apelativo da una idea totalmente errónea de aquello que la caracteriza. Los tradicionalistas fueron los que comenzaron con los movimientos por los derechos sociales en los EEUU. Personajes de esta generación cambiaron el mundo del arte y literatura en su país. Algunos de ellos fueron Martin Luther King, Bob Dylan, Elvis Presley y Gloria Steinem.

Los sucesos históricos y culturales por los que pasaron marcaron su impronta. Entre ellos, la crisis del '30<sup>5</sup>, las dificultades de las guerras, la educación patriótica<sup>6</sup>, la aparición de la tecnología en materia de satélites y telecomunicaciones y la Guerra Fría, entre otros.

En las empresas, los tradicionalistas se sienten más cómodos manteniendo el *status quo*. Esto se debe a que se criaron en un mundo de adversidad, escasez y desempleo, habiendo sido marcados por sus hechos: crisis, las guerras y el holocausto. Su vida no ha sido fácil, y es por ese motivo que se manifiestan como conservadores.

Poseen altos índices de fidelidad y lealtad con las empresas, influidos por padres o abuelos que venían de familias inmigrantes y humildes que realizaron grandes esfuerzos y pasaron enormes sacrificios para educarlos. Ellos les transmitieron el mandato de lealtad y estabilidad de vínculo con sus empleadores para hacer carrera, así como el amor a la patria

---

<sup>5</sup> Caída de la bolsa del 29 de octubre de 1929, la cual rápidamente se extendió a casi todos los países del mundo. La Gran Depresión fue una crisis económica mundial que se prolongó desde 1929 hasta la Segunda Guerra Mundial. Su duración depende de los países que se analicen, pero en la mayoría comenzó alrededor de 1929 y se extendió hasta finales de la década del treinta o principios de los cuarenta.

<sup>6</sup> La educación patriótica se basaba en la inculcación del continuo homenaje a seres que marcaron un cambio importante en la historia. Por ejemplo, en el año 1950, en el aniversario de los cien años de la muerte del General José de San Martín, se dictó una ley que estableció el “Año del Libertador”. En muchos colegios escribían esta leyenda en todos sus pizarrones. Los escribanos debían rotular esta leyenda en todos sus actos notariales.

y el respeto de sus instituciones (aunque esto puede haber ido cambiando en los últimos años).

Articularon su propio paradigma sobre el paradigma de sus antecesores, no habiendo cuestionado demasiado éste. Poseen un alto sentido de adhesión a las compañías de las cuales forman o formaron parte. En muchos casos han llegado a trabajar en una sola empresa en toda su vida. La crisis de desempleo experimentada en la década del 90 puso de manifiesto, con el despido de algunos de ellos, sus dificultades de empleabilidad. Fue por eso que algunos pasaron a integrar un bolsón de desempleados estructurales en los 90 y solo se insertaron en el contexto laboral para actividades inferiores, como taxis, remiserías o kioscos.

El segmento posee un valor de nacionalismo muy marcado. Fue educado bajo los formatos en donde el individuo estaba para servir a su patria y no a la inversa. Esto no era muy diferente de su vinculación con la empresa a la cual debía servir.

Los tradicionalistas poseen un alto respeto por la autoridad. Están dispuestos a dar horas de su tiempo libre sin pedir algo a cambio, con el solo objeto de conseguir lo que pretenden.

Al respecto Paula Molinari<sup>7</sup> propone:

(...) esto no debe sorprendernos, ya que desarrollaron una mentalidad austera, de ahorro, esfuerzo, patriotismo y fe en las instituciones. Dado que dependían de las mismas, no discutían su autoridad. Es por eso que aprendieron a conformarse con poco: la familia unida y el almuerzo de los domingos. (Molinari, 2011, p. 42).

Como jefes están acostumbrados a mandar y pretenden que sus conducidos acepten sus órdenes sin cuestionarlas (como ellos lo hacían), situación bastante compleja, como veremos más adelante, en los vínculos con la generación Y. De las cuatro generaciones que

---

<sup>7</sup> Paula Molinari es fundadora y presidente de Whalecom, consultora líder en Latinoamérica en gestión del cambio y desarrollo de organizaciones e individuos. Es profesora en el MBA y directora académica del programa ejecutivo de RRHH de la Universidad Torcuato di Tella, y de la Maestría de Gestión del Talento en la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) y Ecuador.

se describirán en este trabajo, los tradicionalistas son los que manifiestan más resistencia a una alteración en los métodos y procesos de trabajo. Entre ello, y muy particularmente, con la adopción de tecnología y la web. Les cuesta usarla, no confían en ella. Prefieren la información del tipo escrita y con soporte físico. Se apoyan más en un libro que en un blog o página Web.

En una investigación realizada en los Estados Unidos por *The Journal of Medical Internet Research*<sup>8</sup>, en relación a los niveles de confianza sobre Internet para consulta sobre temas médicos de las personas mayores a 50 años, se pudo observar el bajo grado de credibilidad en las herramientas digitales.

Dicho estudio se llevó adelante en EEUU a través de encuestas telefónicas aleatorias realizadas a 1450 adultos mayores de 50 años. En el mismo se pudo detectar que solamente el 59% de las personas de entre 50 y 64 años y el 27% de los mayores de 65 años hacen uso de Internet para buscar temas relacionados a la salud. Esto se contrapone con el 72% que se observa para consultas análogas, con personas con edades ubicadas entre los 18 a 49 años, a partir de otro estudio realizado por *The Social Life of Health Information*<sup>9</sup>.

Son varios los factores que explican el bajo uso de los medios digitales que observan adultos mayores. En primer lugar, aparecen obstáculos tales como la falta de experiencia con la tecnología y los miedos a usarla, y las limitaciones físicas que pueden restringir el uso de las nuevas herramientas. Esto hace que algunos sitios de Internet puedan ser inaccesibles debido a los factores de diseño, tales como letra pequeña, cantidades abrumadoras de información y la falta de instrucciones. En segundo lugar, este segmento prefiere las fuentes tradicionales de consulta. Frente a los beneficios de los medios digitales sitúan los costos que representan el aprendizaje, el error y el temor al uso.

---

<sup>8</sup> Journal of Medical Internet Research, Trust in the Internet as a Health Resource Among Older Adults, <http://www.jmir.org/2011/1/e19/>

<sup>9</sup> [http://www.pewinternet.org/~media/Files/Reports/2009/PIP\\_Health\\_2009.pdf](http://www.pewinternet.org/~media/Files/Reports/2009/PIP_Health_2009.pdf)

## **b- Baby Boomers**

Se los denomina así por la explosión de natalidad (baby boom) surgida en algunos países anglosajones, como EEUU, Canadá, Australia y Nueva Zelanda, en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial.

Fueron marcados por eventos históricos como la Guerra de Vietnam, los asesinatos de John F. Kennedy, Robert F. Kennedy y Martin Luther King Junior, el mayo del '68 francés, la llegada del hombre a la Luna, el escándalo de Watergate, la revolución sexual, los hippies y los movimientos de derechos civiles.

Constituyen hoy la mayor proporción de los cuadros directivos en las empresas. Solo algunos pocos están jubilados, otros están en vías de hacerlo manteniendo vinculaciones part-time, como asesores, directores o dueños de empresas.

Los managers de esta generación son adictos al trabajo (*workaholics*). Consideran su carrera como una parte esencial de su vida integradora de su identidad, por ser idealistas y competitivos. Debido al vínculo que establecen con las empresas, no se precipitan para hacer un cambio laboral a menos que vean, luego de algunos años, que no tienen posibilidades de progreso.

Su ingreso al mundo del trabajo no se produjo sin grandes fricciones ya que chocaron con la generación que los antecedió. Debido a su estilo competitivo desplazaron a los tradicionalistas, más acostumbrados a esperar y a seguir directivas.

Se identifican con el mundo del consumo, presentan un gran materialismo. Valoran los símbolos y espacios que se les asignan en las empresas. El tamaño de escritorio, y si es de madera o melanina, los metros cuadrados del despacho, el comedor al que pueden asistir en la empresa, el formato y papel de la tarjeta personal y el lugar donde estacionan sus autos. Estos, entre otros, son válidos motivos para el esfuerzo. Asocian los salarios altos con el compromiso por la compañía y el tiempo de dedicación fuera del horario de trabajo. Si alguien percibe un sueldo importante debe vivir para la empresa y pasar a su familia a un

segundo plano. No es infrecuente que esto termine en divorcios, dificultades de vínculo con esposa e hijos, y hasta muchas veces en enfermedades. *The European Heart Journal*<sup>10</sup> realizó en Oxford, Inglaterra, un estudio en el que demostró que aquellas personas que trabajan dos horas más por día, tomando una jornada laboral de ocho horas, son más propensos a tener problemas de corazón que aquellas que trabajan menos. Esto ha sido un factor muy presente en el segmento.

En la década de los 80 y 90, los baby boomers enfrentaron con ciertas consecuencias a la globalización. Las fusiones, las adquisiciones y el downsizing les acarreó problemas de desempleo y dificultades de reinserción laboral. Ello proyectó una fuerte influencia en las generaciones X e Y. Sobre la generación X, sirvió para forjar su mentalidad desconfiada. Sobre la generación Y, revalorizando esfuerzo y compromiso sin límites frente al valor del consumo presente y el ocio.

Los baby boomers no comparten las políticas de flexibilidad laboral. Asignan mucha importancia al cumplimiento del horario y la presencia física. La palabra “jubilación” adquiere una connotación negativa. Hablan de un retiro que no significa cesar en las actividades laborales, sino emprender una nueva etapa donde existen nuevos proyectos, quizás una segunda carrera profesional o el armado de una empresa de consultoría propia. Se caracterizan por no descansar nunca.

Aprecian los contactos cara a cara. Los vínculos digitales son una molestia que los desfocaliza de lo que quieren hacer. La tecnología es un mal necesario. Como jefes están acostumbrados al paradigma del mando y control. Su formación muchas veces ha sido moldeada bajo las premisas de la Teoría X desarrollada por Douglas McGregor<sup>11</sup>, quien descubría cierto comportamiento gerencial orientado a considerar que:

---

<sup>10</sup> European Heart Journal. Dicho estudio fue realizado a partir de una muestra de 6000 funcionarios del Reino Unido en el año 2010. A partir de dicha investigación se pudo comprobar que aquellos individuos que trabajaban diez horas diarias tenían un 60% más de probabilidad de padecer una enfermedad coronaria. <http://eurheartj.oxfordjournals.org/content/early/2010/05/04/eurheartj.ehq124.full>

<sup>11</sup> Douglas McGregor (1906-1964), psicólogo social, profesor de Harvard. Se lo considera principal promotor de las formas democráticas en la empresa. Basándose en los estudios sobre motivación de Maslow, publica en 1960 su libro “El lado humano de las organizaciones”. El interés de sus ideas trasciende el entorno empresarial y se extiende a todos los ámbitos de la persona.

- Las personas sienten rechazo hacia el trabajo y tratarán de evitarlo siempre que sea posible;
- La mayor parte de las personas debe ser obligada a trabajar controlada, dirigida, amenazada e incentivada para que desarrolle el esfuerzo adecuado a los objetivos de la organización;
- Las personas prefieren que las dirijan, desean eludir responsabilidades, tienen relativamente poca ambición y desean más que nada su seguridad a bajo riesgo.

Una frase de Theodore Roosevelt, sexto presidente de los Estados Unidos (1901-1909), apropiándose de un proverbio del África Occidental, ilustra esta creencia: “*speak softly and carry a big stick, you will go far*” (habla suavemente y lleva un gran garrote, así llegarás lejos).

### **c- Generación X**

Tal denominación fue dada por Douglas Coupland<sup>12</sup>. Algunos de los sucesos que los definieron y moldearon su visión del mundo fueron la epidemia de SIDA, la explosión tecnológica (telecomunicaciones, computadoras y telefonía), los grandes negocios surgidos desde un garaje, la caída del muro de Berlín, el escándalo Bill Clinton - Mónica Lewinsky, el aumento en los índices de divorcio, los escándalos de corrupción y las consecuencias de la globalización: inestabilidad económica, la recesión y los despidos masivos.

Sus integrantes se destacan por ser autosuficientes. Cuestionan las instituciones. A diferencia de las generaciones precedentes no esperan ni buscan la seguridad laboral. Han visto que sus padres no recibieron la reciprocidad que merecían por su fidelidad a sus empleadores. Por ello cuestionaron el mandato de la lealtad. Están dispuestos a cambiar de empleo aún sin llegar a los tiempos a los que apelaban los baby boomers.

Son flexibles a los cambios de procesos de trabajo, se adaptan bien a los nuevos empleos y compañías. No aprueban las políticas rígidas en tanto que entienden no les permiten ajustar

---

<sup>12</sup>Douglas Coupland, novelista Canadiense, nacido el 30 de Diciembre de 1961. Conocido por su primer trabajo, el bestseller, la novela “Generation X: Tales for an Accelerated Culture”. A través de su obra hizo populares los términos “McJob” y “Generation X”.

sus horarios como así tampoco la posibilidad de trabajar desde sus hogares. Poseen un espíritu emprendedor. Prosperan en la diversidad, en los desafíos y en la creatividad. Se manejan muy bien con la tecnología y hacen uso de ella tanto en el ámbito profesional como en el personal. Aprecian trabajar con libertad y autonomía para alcanzar sus metas. Por lo general se inclinan más por el trabajo individual que el grupal.

Nacieron en una era de madres trabajadoras, criados por extraños, abuelas o guarderías. Como resultado, son extremadamente independientes y tienen desconfianza en aquellos que tratan de mostrarles el camino a seguir. Esto aplica tanto a su visión para ser padres como para ser jefes.

Es una generación muy diferente a sus antecesoras, quienes trataron siempre de dar más de lo que esperan de ellas detrás de la sola motivación de progresar en las corporaciones y el mundo de los negocios. Los X se ponen en primer lugar, luego a su familia y por último su trabajo. Esperan que las compañías les ofrezcan una carrera profesional que les mejore su vida personal y luego la de su familia. Refiriéndose a ellos Tamara Erickson<sup>13</sup> opina:

(...) Las organizaciones que quieran mantener a estos trabajadores deberán darles oportunidades para alcanzar objetivos individuales y personales. Ellos tienen a su familia y amigos en una posición muy alta en su tabla de prioridades y como resultado de esto limitan la cantidad de horas en la oficina a las necesarias, como así también el tiempo que deben pasar en viajes de trabajo... (Erickson, 2008. p. 1)

Crecieron en un mundo online las 24 horas. Teléfono celular, cable, TV e Internet. Han encontrado la facilidad para acceder a la información. Saben que sus padres apostaron a las grandes empresas y no les fue bien. Por eso prefieren ser desconfiados. Son una generación individualista y escéptica que se protege replegándose en sí misma.

---

<sup>13</sup>Tamara Erickson, autora de varios libros sobre mentalidades generacionales, siendo algunos de ellos “The Gen Y guide to thriving at work”, “What’s next, Gen X” y “Retire retirement, career strategies for the boomer generation”. Artículo publicado el 25 de agosto de 2008: “Don’t Treat them Like Baby Boomers”, Business Week. [http://www.businessweek.com/magazine/content/08\\_34/b4097064809209.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/08_34/b4097064809209.htm).

Como gerentes son más flexibles que sus antecesores. A diferencia de los baby boomers, tienen altas expectativas en sus empleados y trabajan mucho con el concepto de proyecto para las distintas tareas que asignan. De esta manera pueden medir el avance de las actividades que se llevan a cabo en sus áreas y también pueden dar feedback de performance a quienes trabajan con ellos, mayormente miembros de la generación Y.

Los X requieren logros más que presencia física. Necesitan que se les entregue feedback en relación a aquello que está bien o no sobre su trabajo. Sin embargo, esto no significa que quieran ser monitoreados a diario ni tampoco a nivel de detalle. Necesitan tener independencia y poder de decisión en sus departamentos. No soportan el monitoreo, ello hace que algunas veces miembros de esta generación se conviertan en emprendedores. En su rol de gerentes prosperan cuando sus organizaciones les dan independencia, premios por sus méritos, atmósfera de trabajo, informalidad, imperio del sentido común, mínimas reglas y poca burocracia.

Los tradicionalistas cultivaban la obediencia. Los baby boomers trabajaban sin parar. Esas eran las reglas para llegar a la cima. Los X, por el contrario, prefieren imponer sus tiempos y la independencia y no a cualquier costo. Son activos y no reactivos. A cierta edad prefieren dejar la empresa e independizarse.

**Cuadro 5: Resumen comparativo sobre las diferencias entre las cuatro generaciones**

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

*Fuente: Lombardía, Stein, Pin (2008), adaptado de Zemke et al (2000).*

Algunas de sus fortalezas y características en su rol de líderes son la de ser altamente competitivos técnicamente. No necesitan recibir halagos por parte de sus colaboradores

como sí lo precisan los baby boomers. Normalmente se muestran impacientes con aquellos empleados que no dan resultados en tiempo y forma.

#### **d- Generación Y**

Fueron criados en un mundo violento, interconectado (correo electrónico, Internet 2.0, buscadores poderosos, mensajes de texto, teléfonos celulares inteligentes, tabletas, redes sociales) y con acceso inmediato a la información.

Fueron marcados por grandes tragedias como el atentado del 11 de septiembre de 2001 a las torres gemelas y el atentado del 11 de marzo de 2004 en la estación de trenes en Atocha, Madrid. Pudieron tomar contacto con el cambio climático, con terremotos, huracanes (Katrina, Japón) y guerras transmitidas en tiempo real (Afganistán, Irak). Han podido ser parte de la revolución digital, presenciar la caída de Enron y WorldCom, la Globalización, la crisis del 2008 y el desempleo en los países desarrollados. Aprendieron a vivir con la inseguridad y la droga como temas cotidianos.

Los Y son inmediatistas. El futuro les proyecta un escenario algo incierto. Son inteligentes, creativos, optimistas y orientados al logro. Se sienten con derecho a acceder a los mismos beneficios en el ambiente laboral que las generaciones anteriores, aún cuando saben que no tienen el mismo camino recorrido. Han sido educados en una sociedad donde ser popular es más importante que ser prestigioso. Consideran a la educación como una mercancía que debe ser comprada y consumida a bajo costo, por lo que su acercamiento al conocimiento debe ser rápido, práctico, sencillo, entretenido y con poco esfuerzo. Creen que dominan la tecnología aún desconociendo la naturaleza de su funcionamiento, debido a que la han utilizado desde que nacieron.

Son “multitareas”. Pueden al mismo tiempo estar conectados con sus amigos a través de una red social, contestar mensajes en su teléfono celular, escuchar música y leer en la web un artículo, trabajar en una empresa o participar de una clase. Su configuración multitarea

les hace perder eficiencia. Como consecuencia de ejecutar diferentes cosas en simultáneo, manifiestan serios déficit atencionales.

Su visión de los temas es fragmentada, no holística. Se aburren con frecuencia. Prefieren buscar y encontrar antes de que se les de información estructurada. Aprenden mejor desde lo lúdico. Prefieren las comunicaciones digitales que las físicas cara a cara. Consumen mucho y ahorran poco; se preocupan por el bienestar inmediato, no a largo plazo.

Utilizan el crédito como vía para mantener su *status quo*. De esta manera priorizan la compra del último celular de moda al pago de sus deudas. Son ambientalistas y emotivos. Aunque creen tener una identidad propia, son vulnerables a la influencia de los medios, la moda y las tendencias. El prestigio social, la popularidad y la fama está por encima de muchos otros valores. Carecen de una ideología propia y la adquirida se les impone desde entidades externas como los líderes de opinión (mediáticos), la publicidad y el marketing. Por esta razón es que también son de fácil manipulación si se sabe llegar a su parte emotiva. Rechazan la disciplina, por lo que les cuesta adaptarse a los entes organizados y jerarquizados como las empresas. Buscan retos desafiantes, el crecimiento personal y una carrera profesional significativa, balanceada con sus propios tiempos. Cuestionan a sus jefes. No aceptan sin restricciones el mandato de autoridad como lo hacían las generaciones anteriores. Prefieren y requieren las libertades y una supervisión de mentores en lugar de monitores. Reclaman para sí sistemas de liderazgo muy alineados con la llamada teoría Y de McGregor.

En la actualidad, la generación Y está tomando espacio y posición en las empresas. En algunos casos con empleos técnicos calificados. Manifiestan diferencias respecto a las generaciones anteriores, en cuanto al trabajo en la oficina y el hogar. Manejan sus propios tiempos. Le dan la misma importancia a estudiar que a ir al gimnasio. La portabilidad que les entrega la tecnología y toda la potencia de su uso ha contribuido a eliminar la línea divisoria. Estar en un lado o en otro es equivalente. Un primer desafío para las empresas que quieren contratar a estos jóvenes será entender los requerimientos del teletrabajo y las libertades y espacios que desean los individuos de esta generación. Estas dimensiones

habrán de colisionar contra las creencias de las otras generaciones, como los baby boomers, quienes pretenden ejercer mando y controlar.

Los Y poseen muy altas expectativas de crecimiento personal, aún desde los puestos de trabajo de nivel inicial. Los tiempos de desarrollo requeridos no necesariamente coinciden con los tiempos corporativos y con los paradigmas de las generaciones anteriores que debieron esperar varios años hasta lograr un ascenso. Será por ello muy complicado desarrollar con esta generación planes de carrera con metas de mediano y largo plazo y acompañar su desarrollo técnico con el debido crecimiento emocional.

Algunos integrantes de esta generación deciden ingresar más lentamente en las obligaciones laborales o de construcción familiar, prolongando su permanencia con sus padres, especialmente mientras estudian (incluso estudios de post grado o maestría), buscan trabajo (el que desean), trabajan o llevan adelante una pareja con reducidos niveles de compromiso. Esto habrá de acortar los plazos de desarrollo de carreras.

Se toman el tiempo para viajar y vivir ciertos momentos como viajes como experiencias de aprendizaje. El espíritu empresarial funciona como una red de seguridad para ellos. Crecieron en Internet y han podido conocer los éxitos de emprendedores famosos, los desarrollos del iPhone y el iPad de Apple, Facebook, Youtube y Amazon.

Anhelan la fama, la atención y el elogio, a la vez que son rebeldes y reticentes a ajustarse a las normas sociales que les impone el mundo corporativo. Rompen con los patrones de trabajo tradicionales. Cuestionan fuertemente el modelo que tuvo éxito hasta este momento en las organizaciones. No quieren trabajar como sus predecesores, sino todo lo contrario. Desean ambientes laborales colaborativos, donde se valore el respeto al otro, sin importar su cargo o posición jerárquica. Buscan tener contacto directo con gerentes y directores para expresarles sus ideas y mostrarles sus proyectos. Desean tener la posibilidad de participar y al mismo tiempo de ser reconocidos por sus logros. Valorán la diversidad en todo sentido, ya sea de edades, culturas, géneros y capacidades. El contexto laboral que buscan es el que

les ofrezca velocidad en los procesos, variedad, buen clima, un ambiente informal y jefes “copados”.

Paula Molinari en su libro *Turbulencia Generacional* (Molinari, 2011) resume las características principales de la generación Y. Veamos estas.

- a) Impaciencia. Nacieron en la época de la inmediatez, reclaman velocidad, odian las demoras y burocracias. Están acostumbrados a procesar mucha información de distinto tipo al mismo tiempo, accesible por poderosos buscadores. Extrapolan esta velocidad a los procesos sociales como hacer amigos, conseguir pareja, encontrar trabajo, ser ascendido.
- b) Multitasking. Pueden hacer varias cosas al mismo tiempo. Se molestan cuando se les impide estar conectados. Presentan severas distracciones producto de su déficit atencional.
- c) Flexibilidad. Crecieron en un mundo de cambios, no temen a los mismos como las generaciones anteriores. Por el contrario se sienten muy cómodos, aún en entornos desordenados. No están acostumbrados a contextos estables, se aburren con frecuencia. Por ello a las organizaciones les cuesta retenerlos. Son capaces de dejar un buen empleo para irse de viaje y conocer el mundo y luego ver que pasa a su regreso.
- d) Tecnología. A diferencia de otras generaciones, los Y tienen la tecnología incorporada. Esto es lo que les permite tener una mirada abierta y hacia el futuro en una gran cantidad de temas.
- e) Eficiencia. Obtienen buenos resultados maximizando el tiempo y con mínimos recursos y esfuerzo. Todo esto lo logran con la ayuda de la tecnología, que tan bien manejan. Miden su grado de eficiencia en función del tiempo que les toma realizar una tarea. En las generaciones anteriores, esto podría ser percibido como falta de dedicación o calidad en la tarea que se está llevando a cabo.
- f) Relación personal. Le dan mucha importancia a las relaciones que pueden establecer dentro de las empresas. Ello incluye a sus amigos y compañeros de trabajo. Les interesa mantener los vínculos y si es posible, desarrollarlos aún fuera del ámbito laboral. Esto muchas veces incomoda a sus supervisores de otras generaciones.
- g) Escepticismo. Son desconfiados como los X. Prefieren hechos en vez de promesas. Solo creen en lo que ven. La honestidad es un valor muy importante para ellos.
- h) Resiliencia. Pueden enfrentar el dolor, la crisis, el caos y la amenaza. No se frustran cuando las cosas no salen como esperaban. De tratar de darles una noticia desagradable es preferible hacerlo rápido y con contundencia.

- i) Espontaneidad. Dicen lo que piensan sin ningún tipo de filtro. Se puede ver su espontaneidad, soltura, postura y gestos cuando se dirigen a otra persona. No tienen diplomacia para decir las cosas. Se manifiestan con su verdad y no creen ser irrespetuosos por eso, cosa que si piensan las generaciones que los preceden cuando ven su manera de dirigirse a la autoridad.
- j) Tolerancia. No soportan la intolerancia. Son de mente abierta y poseen la facilidad de trabajar en equipos multiculturales.
- k) Aman la Justicia. Sus valores principales son el respeto y la justicia. No sólo piden justicia para ellos solos, sino que la reclaman para todos. No aprueban las inequidades ni tampoco lo favoritismos. Ello incluye un elevado valor de la responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.

## Capítulo 2. La empresa en Argentina y lo que esperan las distintas generaciones de ella

### 2.1 Las empresas

Algunas organizaciones están rediseñando la arquitectura de los lugares comunes, reemplazando escritorios individuales por mesas largas para facilitar el trabajo en equipo y comunicación y hasta creando espacios comunes con juegos para que los empleados puedan recrearse en tiempos de descanso. Las empresas más innovadoras y avanzadas en esta materia, como Google Inc., hasta permite a los empleados llevar sus mascotas. Todas estas políticas se aplican con el propósito de retener a sus talentos más jóvenes y bajar la rotación de personal, la cual es más alta en determinados rubros, como por ejemplo: TI. Sin embargo, esta tarea no está resultando simple dada la colisión frente al paradigma de las generaciones anteriores:

- Reemplazo de escritorios individuales por mesas comunes. No hay un lugar definido para cada persona. La idea es que cada individuo se ubique con su equipo portátil donde haya un espacio disponible. Esto es percibido por los X y los boomers como una falta de pertenencia a la empresa, ya que deja de existir el concepto de territorialidad de los puestos, cajones, armarios, abrochador, portaplumas propios y no comunes.
- Incorporación del teletrabajo. Los Y nacieron con la tecnología y no les genera dificultad llevar adelante sus proyectos y cumplir sus actividades en forma remota, utilizando las herramientas diseñadas para este fin, como softphones<sup>14</sup> o VPN<sup>15</sup>. Es más, lo prefieren ya que pueden compartir más tiempo con sus familias, ir a buscar a sus hijos a la escuela, almorzar con ellos, etc. Saben que tienen objetivos que cumplir y lo harán, aunque esto les represente trabajar luego de su horario habitual, ya que son conscientes que es lo correcto por haber ocupado tiempo de oficina con otras actividades ajenas a su trabajo. Las generaciones como la baby boomer y la tradicionalista no son tan permeables al teletrabajo. Desean ver a sus empleados sentados en sus escritorios para poderlos controlar. Se sienten más cómodos con el trabajo presencial en la empresa, con puestos de trabajos pre-

---

<sup>14</sup> La palabra nace de la combinación en inglés de software y telephone. Es una aplicación que se utiliza para realizar llamadas a otros softphones o teléfonos convencionales usando una conexión a Internet.

<sup>15</sup> El acrónimo viene de las palabras en inglés Virtual Private Network (red privada virtual). Es una tecnología que permite establecer una conexión segura desde una red o computador hasta un centro de cómputos u otro computador a través de Internet.

definidos para sus colaboradores y haciendo reuniones cara a cara en vez de video conferencias. Tienen el preconceito de que si una persona no está en la oficina puede no estar trabajando en lo que debe. No están acostumbrados al trabajo por objetivos como los Y, sino más bien al del trabajo continuo, monitoreado y especificado a cada momento.

- Capacitación on-line. Los baby boomers y tradicionalistas prefieren los cursos convencionales, donde hay un profesor, participantes para intercambiar ideas y material para seguir y estudiar. Esto contrasta con la capacitación digital donde lo que muchas veces se presencia es una grabación de una persona exponiendo un tema, anulándose la posibilidad de interacción cara a cara con el docente.

La idea de diseñar la organización alineada a los requerimientos de la generación Y ya está en curso, no obstante esta tarea no está resultando simple por lo explicado anteriormente.

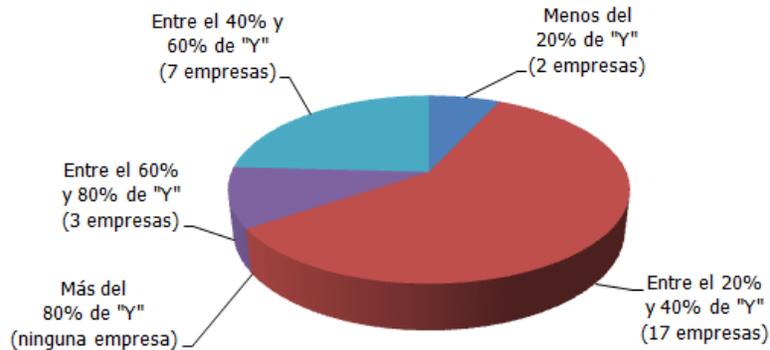
Los boomers están cediendo sus puestos a los X y a su vez estos últimos, quienes aceptan puestos de mayor jerarquía, ceden sus posiciones a los Y, que van tomando control de a poco en los puestos gerenciales y directivos de las empresas.

**Cuadro 6: Distribución generacional de personal en las empresas**

<b>Nivel</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>Generación X</b>	<b>Generación Y</b>
<b>Gerente General</b>	71%	29%	0%
<b>Director</b>	53%	46%	1%
<b>Gerente Sr.</b>	35%	58%	7%
<b>Gerente</b>	24%	59%	17%
<b>Jefe</b>	24%	55%	21%
<b>Analista</b>	12%	35%	53%
<b>Técnico</b>	13%	30%	57%

*Fuente: Consultora Mercer. Encuesta realizada en marzo de 2012 a 155 empresas locales.*

### Cuadro 7: Dotación perteneciente a la generación Y en las empresas



Fuente: Consultora Mercer. Encuesta realizada en marzo de 2012 a 29 empresas locales.

### 2.2 Creencias y modelos mentales en las organizaciones

Por lo general las empresas ponen énfasis en los conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar una tarea o puesto, pero es conveniente recordar que los perfiles gerenciales, directivos y de empleados están moldeados por valores, creencias, actitudes y hábitos de comportamiento que también contribuyen al rendimiento en el desempeño cotidiano. Creencias tales como “siempre se pueden hacer las cosas de una mejor manera”, “no puede transmitirse la experiencia”, “hay que buscar clientes nuevos cuando las ventas bajan” son paradigmas que determinan o modulan las pautas de comportamiento y afectan la toma de decisiones y la relación con los demás. Las personas no se cuestionan la validez o vigencia de las creencias propias normalmente, pero deberían hacerlo.

La mentalidad de una generación se forma a partir de los acontecimientos que le toca vivir. La historia familiar, la experiencia de los allegados y el tipo de relacionamiento con los pares son claros ejemplos de cómo se forjan los modelos mentales en las personas. Estos engendran una forma particular de entender, interpretar y valorar al mundo. Una mentalidad generacional es el conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos por un grupo como resultado de una historia común. Paula Molinari entiende que esta mentalidad determinará

su comportamiento, dando como resultado lo que denomina como “personalidad generacional”, enunciando sobre la misma lo siguiente:

(...) mientras la mentalidad generacional se refiere a la forma en que una generación interpreta al mundo, la personalidad generacional se refiere a los comportamientos a los que la mentalidad da lugar. Es decir, un tipo de mentalidad se manifiesta en cierto tipo de personalidad, con actitudes y conductas muy concretas (Molinari, 2011, p. 40).

Cada generación tiene una mentalidad propia y va cambiando su forma de pensar a lo largo de su vida. Las generaciones se desarrollan, maduran y se transforman.

Los tradicionalistas se forjaron con la mentalidad del respeto y la disciplina. Debido a estos preconceptos basaron el management en el estilo militar, con una estricta cadena de mando, donde pocos deciden y muchos obedecen. El pensamiento crítico no es una alternativa. Ser flexibles en la toma de decisiones tampoco. Su cultura se apoya en la lógica, la ley, el orden, la autoridad, la paciencia y el honor. Son reacios a cambiar su *modus operandi* en el trabajo. Están a favor de modelos de empresas convencionales donde la cadena de mando es del tipo *top-down*.

En los baby boomers se encuentran personas que trabajan sin descanso, y muchas veces de manera obsesiva. Se motivan con alcanzar posiciones jerárquicas de alto prestigio y beneficios adicionales que surjan de las mismas. Su modelo mental se centra en el trabajo. Miden su éxito en la vida en base a lo lejos que pueden llegar en su carrera laboral. Están convencidos de que las generaciones que los sucedieron carecen de ética y compromiso laboral. Los boomers son dedicados, apasionados e independientes. Aunque son por lo general idealistas, competitivos y orientados al resultado. Están abiertos a nuevos desafíos y se esfuerzan al máximo para diferenciarse del resto. Más allá de su alto compromiso con las empresas, son partidarios del merecido descanso luego de un año de trabajo. Por este motivo disfrutan el tiempo libre y las vacaciones al máximo y no les gusta ser molestados mientras lo hacen.

El modelo mental de la generación X da un giro muy importante si lo comparamos con su generación predecesora. Ellos se rebelan contra los valores que han destacado a sus padres. Proponen un modelo social radicalmente diferente. Luego de una infancia y adolescencia acomodada y próspera, resultado de un extenso ciclo de expansión económica, la generación X se encuentra con acceso más difícil al mercado de trabajo debido a las nuevas leyes laborales. 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, esta generación es considerada básicamente escéptica. Sus padres contaban con grandes oportunidades laborales y dudaban de qué camino seguir. Sin embargo, ellos pelean contra la incertidumbre de una realidad marcada por las reestructuraciones, la desaceleración económica y los impactos de la globalización.

La generación Y rompió con los modelos mentales anteriores. Se manejan con responsabilidad y compromiso sólo cuando encuentran sentido en lo que hacen. El sentido es producto de sentirse útiles para alguien, para la comunidad y el bienestar de otros. Se rebelan ante situaciones en las que sienten que no aportan ningún valor. Esta generación valora los ambientes laborales donde hay respeto por el individuo, fluido contacto con los gerentes y directores, y donde su palabra puede ser escuchada sin intermediarios que puedan apropiarse de sus méritos. Paula Molinari reflexiona el particular:

(...) la Y es una generación que plantea nuevas demandas a las habilidades de los jefes y que no teme abandonar la organización cuando algo no le gusta. Mientras las generaciones anteriores “aguantaban”, estos jóvenes hacen realidad el viejo dicho: “se unen a las organizaciones por el dinero y se van por lo jefes”. (Molinari, 2011, p. 53)

Esta generación es partidaria del diálogo abierto y de la autenticidad. Si descubren un fraude se desmotivan. Para ellos la innovación es la propuesta de valor.

A menudo, las personas de la generación Y, manifiestan en las entrevistas de trabajo sus preocupaciones cuando los gerentes de RRHH les plantean las exigencias de lo que se busca en su nuevo empleo. Contrastan contra la lista de exigencias preguntas sobre los beneficios tales como el acceso libre a redes sociales, horario flexible, descuentos en

agencias de viaje, día libre en su cumpleaños, becas de formación y home office, entre otras cosas.

La generación tradicionalista y la baby boomer confiaban plenamente en la comunicación escrita. Un libro, un memorándum (hoy un e-mail) o el manual de procedimientos de una empresa. Los jóvenes de la generación Y aprueban en mayor medida todo aquello que viene del mundo digital. Son sus nuevos héroes como en un video juego y por lo tanto, Youtube o Wikipedia desplazan la Real Academia Española o una noticia que aparece en una revista, libro o periódico.

La generación Y resta importancia al dinero y pone más énfasis en el tiempo que se dedica a obtenerlo. Se vuelve enormemente exigente a la hora de perseguir otros factores, como el tipo de tareas que se les asigna, el esfuerzo mental que les demanda trabajar en una u otra compañía o el orgullo que siente por ésta. Esto los lleva a preferir un lugar en los que se sientan más importantes y a rechazar ofertas si la firma es, por ejemplo, injusta o descuida el medio ambiente.

La llegada de nuevos puntos de vista y de nuevas prioridades al mundo laboral implicará repensar el paradigma de muchas empresas. El trabajo no podrá absorberlo todo. Será necesario desarrollar otras facetas de las personas y aficiones, que incluso pueden llegar a proporcionar fuentes de ingresos alternativos y generar el tiempo propio. Los Y han llegado a la conclusión que no compensa trabajar semejante número de horas porque lo que se obtiene a cambio es difícil de disfrutar.

No hay dinero ni ascensos que reditúen el tiempo no ocupado en otras actividades, tales como ir al gimnasio, salir a un after office con amigos o andar en bicicleta. La mayoría de los Y considera que no tiene sentido tener un sueldo durante 40 años si el tiempo del que se dispone para disfrutarlo es mínimo.

Los plazos hoy son más cortos y estas actitudes tienen consecuencias en términos del sacrificio que están dispuestos a asumir los potenciales empleados de la generación Y. Esto

hace que las empresas deban competir y se vean obligadas a retener talentos y revaluando su oferta de valor, aunque al hacerlo choquen con sus propias creencias y las de su management que se halla en un paradigma correspondiente a una generación distinta. Esa búsqueda y retención de talento sólo se ha profundizado en determinadas fórmulas económicas, que retienen, pero no motivan adecuadamente a las nuevas generaciones. Especialmente y como sostiene Edward Deci<sup>16</sup>, los incentivos económicos no son eficaces cuando las tareas son creativas como lo son la mayoría de las desempeñadas en esta sociedad del conocimiento.

A la generación Y le interesa ciertos temas en los que suele poner mucha pasión y a los que dedica tiempo. Son capaces de levantarse de madrugada para ir a esquiar, viajan muchos kilómetros y realizan grandes esfuerzos por desarrollar su afición. Las compañías deben identificar los entornos que los estimulen y replicar ello dentro de las mismas. Si el estímulo es el riesgo o la competencia, o quizás un mayor grado de libertad, las empresas deben tenerlo en cuenta para incluirlo. Hay una brecha entre lo que la gente hace y lo que siente. Hay que mezclar una enorme profesionalidad con aquello que divierte a las personas. La clave es dar respuesta a las nuevas exigencias, pero el punto de equilibrio ya no es fácil de lograr. Es necesario que la estructura gerencial comprenda modos adecuados de gestionar personas de la generación Y en el nuevo escenario.

### **2.3 Algunos datos adicionales sobre la generación Y**

En un estudio realizado en octubre de 2012 por la empresa MEC Consultores Asociados, entre jóvenes argentinos, con edades ubicadas entre 18 y 32 años, que trabajaban en relación de dependencia, en empresas del ámbito privado, involucrando 620 encuestas online en las ciudades de Rosario, Gran Rosario, Santa Fe, Ciudad Autónoma de Buenos

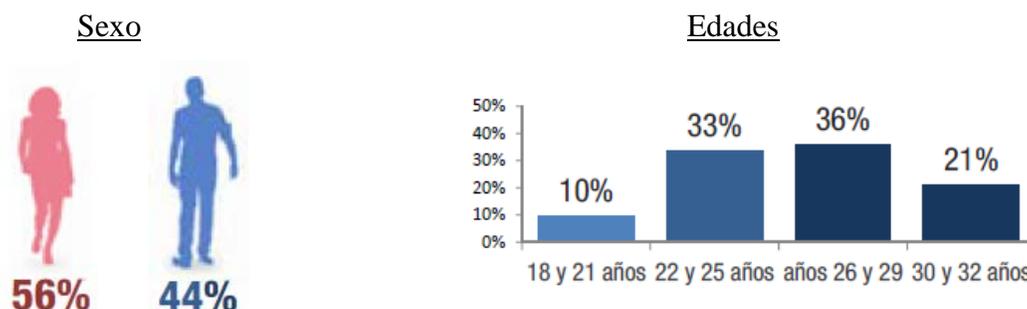
---

<sup>16</sup> Edward Deci, profesor de psicología social en el departamento de psicología clínica y social de la universidad de Rochester, donde imparte docencia en motivación y emoción humana, psicología social y de la personalidad y preparación en terapia de la Gestalt. Becario del instituto de Ciencias de la Educación del departamento de Educación de los Estados Unidos, investiga sobre el alcance en la efectividad de la reforma educativa.

Aires, Gran Buenos Aires, otras ciudades del interior, ciudad de Corrientes, Neuquén y Río Negro, se pudo concluir que:

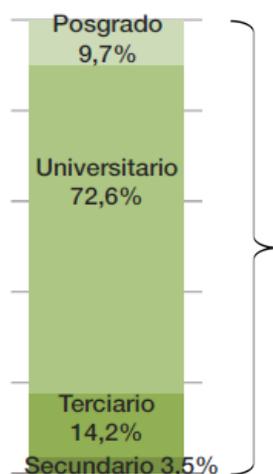
### 2.3.1 Caracterización de la muestra

**Cuadro 8: Distribución por sexo y edades de la generación Y**



Fuente: Consultora MEC Consultores Asociados. Encuesta realizada en octubre de 2012.

**Cuadro 9: Nivel de Educación de la generación Y**



Los respondientes con estudios terciarios, universitarios y de posgrado han informado que el grado de avance en sus carreras es la siguiente:

Completo	En curso	Abandonado
39,8%	50,8%	9,4%

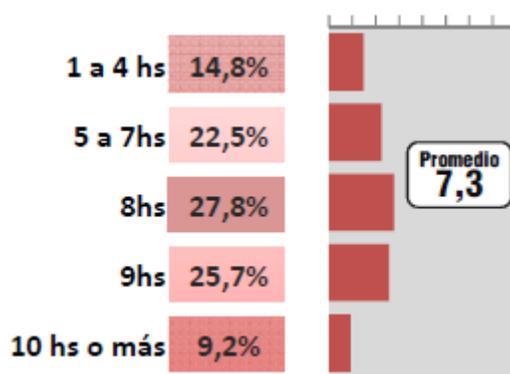
Fuente: Consultora MEC Consultores Asociados. Encuesta realizada en octubre de 2012.

### 2.3.2 Conclusiones del estudio

El 75,2% de los respondientes trabaja en forma rentada. El 16,6% alguna vez trabajó en esta modalidad. El 8,2% aún no tenido una experiencia laboral remunerativa.

Los cuadros presentados en este punto se armaron tomando como base a las personas que trabajan o trabajaron alguna vez en forma rentada (569 casos).

**Cuadro 10: Cantidad de horas diarias trabajadas por la generación Y**

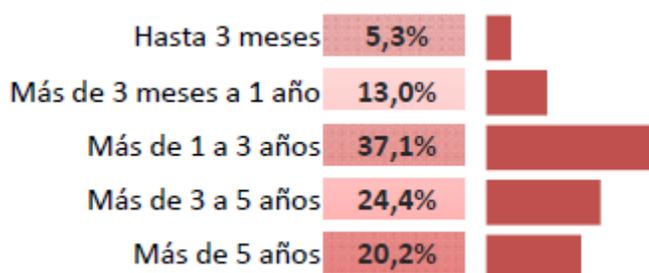


*Fuente: Consultora MEC Consultores Asociados. Encuesta realizada en octubre de 2012.*

La generación Y trabaja, en promedio, menos cantidad de horas que sus generaciones predecesoras. Como se ha mencionado anteriormente, estas últimas, acentuándose más en los baby boomers, asocian cantidad de horas trabajadas con compromiso y lealtad por la empresa. Si se analizara este resultado con esas mismas premisas, se podría decir que el casi 90% de los Y trabaja menos o las 8 horas reglamentarias, sin dar un minuto más de su tiempo por las empresas que los contratan.

Como se puede observar en el cuadro 11 la generación Y manifiesta una alta rotación en el trabajo. No permanecen en la empresa por mucho tiempo. El casi 80% hace un cambio laboral antes del quinto año en la misma organización. Esto es impensado por lo X y los baby boomers, quienes apuestan fuertemente a una relación a largo plazo por el compromiso que tienen con sus empresas y para llegar a obtener puestos de mayor jerarquía y aumentar sus beneficios.

**Cuadro 11: Tiempo máximo que la generación Y ha permanecido en un mismo trabajo**



*Fuente: Consultora MEC Consultores Asociados. Encuesta realizada en octubre de 2012.*

La mayor densidad de trabajadores Y se centra en los rubros de servicios, comercio, tecnológico e industria. Además, se puede ver que el 13% está vinculado al área de IT, ya sea de manera directa o indirecta, estando esta última marcada en gris en el cuadro 13 y denominada como “IT ampliada”. La mayoría de los Y opera en las áreas administrativas, contables, comerciales y de IT. Es muy probable que esta tendencia se incremente con la llegada de la generación Z al ámbito laboral, dado que están aún más vinculados a la tecnología que sus padres, los Y.

**Cuadro 12: Rubro del trabajo actual de la generación Y**

Servicios	46%
Comercio	18%
Tecnológico	13%
Industria	11%
Educación	4%
Construcción	3%
Agropecuario	3%
Entidad pública	1%
ONG	1%

*Fuente: Consultora MEC Consultores Asociados. Encuesta realizada en octubre de 2012.*

**Cuadro 13: Área de trabajo de la generación Y**

Administración/Contabilidad	19%
Otros	14%
Comercial	12%
Sistemas/Tecnologías/IT/Internet/Soporte técnico [IT]	8%
Salud	7%
Recursos Humanos	6%
Marketing	5%
Publicidad/Periodismo/Medios	5%
Educación	4%
Recepción/At. al cliente/Secretaría Ejecutiva	4%
Creativa/Diseño gráfico-industrial-textil - [IT ampliado]	3%
Esparcimiento	3%
Finanzas/Economía	2%
Investigación y desarrollo (I+D)	2%
Producción	2%
Telemarketing - [IT ampliado]	2%
Logística	2%

*Fuente: Consultora MEC Consultores Asociados. Encuesta realizada en octubre de 2012.*

En cuanto al ámbito de trabajo se puede observar que alrededor del 80% de los Y trabaja en relación de dependencia, siendo la minoría la que se vuelca a trabajar por cuenta propia o en el sector público. Esto se debe claramente a la forma de vida que llevan y al lugar donde sitúan el trabajo en sus vidas en donde gravita acomodar sus tiempos a sus necesidades y a tener una responsabilidad limitada en lo que hacen. Los Y trabajan por objetivos, cumplen con lo que se les demanda, tienen la posibilidad de perfeccionarse en los que les gusta y cobran un sueldo a fin de mes. Lanzarse al mercado por cuenta propia conlleva una dedicación mayor, ya que el dinero que perciban dependerá de los clientes que adquieran y del tiempo que le dediquen a sus trabajos. Por lo general, quienes son propietarios o socios de empresas, no trabajan en la franja laboral estándar, atienden llamados telefónicos en cualquier momento del día y la semana y están pendientes de lo que sucede en la empresa, ya que de eso depende que ganen o no dinero. Adicionalmente, aquellos que trabajan en el sector público no tienen la posibilidad de trabajar remotamente, como así tampoco tener horarios flexibles y esto, como se observa en el cuadro 15, es una modalidad de trabajo que los Y eligen por sobre otras.

#### **Cuadro 14: Ámbito de trabajo de la generación Y**

Privado en relación de dependencia	79,8%
Por cuenta propia	12,1%
Público provincial	3,5%
Público nacional	3,0%
Público municipal	1,6%

*Fuente: Consultora MEC Consultores Asociados. Encuesta realizada en octubre de 2012.*

#### **Cuadro 15: Modalidad de trabajo de la generación Y**

Empresa/Oficina/Estudio/Organización	90,2%
Horarios Flexibles	45,5%
"Home working" siempre o la mayor parte del tiempo	14,6%

*Fuente: Consultora MEC Consultores Asociados. Encuesta realizada en octubre de 2012.*

A medida que van pasando los años, los Y van tomando posición en cargos jerárquicos. Por lo que se observa en el cuadro siguiente, casi el 27% ya tiene roles de liderazgo dentro de las empresas. Es claro que esta tendencia se irá incrementando y esto será lo que impulsará más aún el cambio en las organizaciones en lo que respecta al teletrabajo, horarios flexibles y trabajo por objetivos, entre otras cosas.

#### **Cuadro 16: Rol en las empresas de los empleados Y en relación de dependencia**

Trabajador sin personas a cargo	73,1%
Jefe/Supervisor/Responsable/Coordinador	22,7%
Gerencia/Alta gerencia/Dirección	4,2%

*Fuente: Consultora MEC Consultores Asociados. Encuesta realizada en octubre de 2012.*

### **2.3.3 Aspectos del trabajo**

En el detalle que se muestra a continuación se pueden ver cuales son los factores más significativos para la generación Y en lo que respecta al ambiente laboral. Entre los más importantes se pueden observar:

- El balance entre la vida personal y laboral. El 75% de los entrevistados hace mucho hincapié en esto. Como ya se ha visto con anterioridad, para los Y es muy importante no desatender a sus amistades, familia, hobbies, la universidad, etc. Trabajan de manera responsable pero no llegan al punto de dejar su vida social de lado por un empleo, como si lo hacen los boomers y los X, aunque estos últimos en menor medida. Los Y no dudan en cambiar de trabajo si ven que su vida personal se está viendo afectada por presiones laborales que los obligan a quedarse más horas en la oficina de lo que están dispuestos a ofrecer.
- Identificación con los valores de la organización. El casi 70% de los entrevistados se preocupa mucho por este aspecto. De estas estadísticas se puede sacar como conclusión que la mayoría de los Y no trabajaría en un lugar que lleva adelante actividades en la que ellos no están de acuerdo. Un claro ejemplo podría ser una compañía que se dedique a la elaboración de armas o municiones. El Y que no coincida en ser parte de la fabricación y/o armado de un dispositivo que quite la vida, ya sea de personas o animales, raramente pasaría su tiempo colaborando con la elaboración de los productos utilizados para ese fin.
- Capacitación. Este es uno de los puntos claves para la generación Y. Uno de sus reclamos frecuentes a las organizaciones se centra en la inversión en cursos, posgrados y maestrías. El 66% de los entrevistados entienden que las empresas deben ocuparse de este tema y que es obligación de ellos el mantenerlos entrenados para que puedan ser más eficientes en sus tareas diarias como así también para colaborar en su crecimiento profesional.
- Cuidado del Medio Ambiente y la comunidad. Los Y están muy preocupados en este aspecto. Han visto que las generaciones anteriores no estaban tan comprometidas en la materia y como consecuencia de esto han presenciado hechos que no fueron de su agrado. Por este motivo, el 60% de los entrevistados se asegura que las empresas que los contratan tengan una buena política del cuidado del Medio Ambiente y la comunidad.
- Desarrollo profesional. Como se ha mencionado en otros capítulos, los Y son inquietos y tienen una alta expectativa de progreso dentro de las empresas. Como se puede ver, el 60% de los entrevistados pretende que sus jefes y empresas le den la posibilidad de crecer en la organización. Este crecimiento no solo lo asocian a puestos de mayor jerarquía sino que también lo esperan a través de los proyectos que se les asigna. Cuanto mayor sea el desafío, más interesante será para ellos.
- Permanencia en la organización. Podría pensarse que el valor estadístico que se obtiene en este punto se contrapone con lo que se ha visto en este capítulo, en los anteriores y hasta en otra sección de esta misma encuesta. Todo lo contrario. Esto señala que alrededor del 57% de los Y quisiera quedarse en una misma empresa por muchos años aunque esto no es lo que sucede en la realidad, ya que debido a sus altas expectativas de progreso y flexibilidad laboral, cambian de compañía con mayor frecuencia de la que quisieran.

- Horarios flexibles. Como ya se ha mencionado, es de mucha relevancia para los Y poder acomodarse los horarios laborales de acuerdo a sus necesidades. No están interesados en un trabajo que los obligue a ir todos los días a la oficina de 9 a 18 hs, donde tengan que marcar tarjeta al ingresar y al salir y que, además, se los penalice por las faltas o llegadas tarde. El 52% de los entrevistados busca un trabajo donde se los valore por su conocimiento, cumplimiento de objetivos y capacidad de resolución.

A continuación se enumeran los factores que, aunque no tengan la misma relevancia que los comentados anteriormente, son de importancia a la hora de elegir donde trabajar:

- Nuevos desafíos y cambio de funciones. Los Y buscan con frecuencia tener la posibilidad de mostrarle a sus empleadores como probarse a sí mismos, que pueden emprender nuevos desafíos y aceptar roles dentro de la empresa. El 45% de los entrevistados busca dicho desafío y, por lo general, si no lo logran intentan pero en otras compañías. No conciben el hecho de estar mucho tiempo haciendo lo mismo. Quieren divertirse en el trabajo y ganar conocimiento en distintas áreas, de manera de estar mejor preparados para cargos de mayor jerarquía en el futuro.
- Salario. El 53,5% de los entrevistados considera a este un punto no menor. Los Y pretenden ser retribuidos económicamente de una manera justa y de acuerdo a lo que se merecen. Esto es lo que les permite estar a la moda, tener el último celular del mercado, hacer viajes con sus amigos y darse algunos gustos. A diferencia de generaciones como los boomers y los X, hablan sin tabúes ni reparos con sus jefes y RRHH si piensan que no están teniendo un sueldo acorde a sus funciones, llegando a plantearles lo que perciben sus amigos en posiciones similares en empresas del mismo rubro. Este planteamiento es impensado por otras generaciones. A un boomer jamás se le ocurriría elevar un reclamo en este aspecto, ya que entiende que la empresa lo retribuirá con un mejor salario cuando corresponda.
- Valoración del empleado. La generación Y quiere participar en reuniones con la gerencia y la dirección y plantear sus ideas de mejoras, aunque no estén en el mismo nivel jerárquico que ellos. Pretenden expresarse y no que sus jefes lo hagan por ellos. Quieren ser reconocidos en primera persona y no que un superior “se lleve los laureles” por el trabajo que hacen o las ideas que proponen. Como se ve puede ver en la encuesta, para el casi 50% de los entrevistados esta es una cuestión importante.
- Contar con un ambiente de trabajo organizado y con las pautas claras. Casi el 61% de los entrevistados considera este punto relevante. La mayoría de los Y están acostumbrados a organizar sus tiempos, planificar lo que harán en la semana y cumplir con objetivos trimestrales. Por este motivo pretenden que las organizaciones se manifiesten claramente a la hora de establecer metas, de manera que ellos puedan trabajar para alcanzarlas. No se sienten cómodos con los cambios a

último momento. Esperan ser informados con anticipación si se genera un desvío para así estar preparados.

- Prestigio profesional. Los Y saben que no seguirán el mismo camino que sus padres, permaneciendo en las mismas empresas por décadas hasta el momento de jubilarse o que estas decidan deshacerse de ellos. Por este motivo casi el 50% de los entrevistados considera un punto importante tener prestigio profesional. Será esto lo que les permitirá aplicar a nuevas posiciones en distintas compañías. Lo materializarán en los contactos que consiguen a lo largo de su carrera y los comentarios positivos o recomendaciones en redes sociales laborales, entre otras cosas.
- Compartir y hacer amigos. La generación Y entiende que ir a trabajar no es cambiar tiempo por plata. Sino más bien ir a un lugar donde se pueda compartir experiencias laborales como personales, hacer amigos y pasarla bien. Sabe que una gran parte de su día está en la empresa y por eso mismo quiere pasar ese tiempo de la mejor manera posible. El 55% de los entrevistados considera que este punto es de importancia a la hora de elegir un trabajo.
- Decidir como se hace el trabajo. Para el 45% de los entrevistados es de vital importancia que les den la posibilidad de decidir la manera en que llevarán adelante sus tareas. No quieren que se les imponga un método ni tampoco que se les resuelvan las situaciones problemáticas. Son ellos quienes quieren enfrentarse con los problemas y buscar una solución acorde. Esto es lo que les da experiencia, conocimiento y los pone a prueba en sus capacidades de resolución.

**Cuadro 17: Factores significativos en el ambiente laboral para la generación Y**

Factores y cualidades en el trabajo	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante
Balancear lo laboral con la vida personal	0,2%	1,8%	23,0%	<b>75,0%</b>
No tener conflictos éticos / Identificarse con los valores de la organización	0,3%	2,3%	27,7%	<b>69,7%</b>
Inversión en capacitación por parte de la organización	0,0%	1,3%	32,4%	<b>66,3%</b>
Trabajar en una empresa que se preocupe por el cuidado del Medio Ambiente y la comunidad	0,0%	1,9%	37,9%	<b>60,2%</b>
Hacer carrera / Desarrollarse profesionalmente	0,3%	3,9%	35,8%	<b>60,0%</b>
Permanecer muchos años en la misma organización	0,0%	3,4%	39,8%	<b>56,8%</b>
Tener horarios flexibles	0,5%	6,5%	41,1%	<b>51,9%</b>
Que haya desafíos todo el tiempo y la posibilidad de cambiar de funciones	0,3%	13,1%	<b>45,0%</b>	41,6%
Tener un muy buen ingreso económico	1,6%	9,7%	<b>53,5%</b>	35,2%
Que se valore lo que cualquier persona pueda aportar	1,5%	15,3%	<b>48,7%</b>	34,5%
Que el ambiente sea organizado y las pautas estén bien definidas	0,8%	11,3%	<b>60,8%</b>	27,1%
Ganar prestigio profesional	1,6%	21,8%	<b>47,4%</b>	29,2%
Tener la posibilidad de compartir y hacer amigos	1,8%	23,2%	<b>54,7%</b>	20,3%
Decidir como hacer el trabajo	4,0%	34,3%	<b>45,2%</b>	16,5%

Fuente: Consultora MEC Consultores Asociados. Encuesta realizada en octubre de 2012.

Del cuadro 18 se puede obtener como conclusión que los factores que motivan a los Y a hacer un cambio laboral están bastante equiparados entre las expectativas que tienen del trabajo como así también de la realización personal que pretender tener.

En lo que respecta a la expectativa laboral se puede observar que el mayor peso lo tiene la flexibilidad horaria. Como ya se ha mencionado, esta generación hace mucho foco en el balance entre su vida personal y laboral y para lograrlo necesita horarios flexibles. De esta manera no desatienden lo que para ellos es importante, como un almuerzo con sus hijos, un partido de fútbol con amigos o una reunión a media tarde con sus padres.

Si se evalúa lo que pesa más en la balanza para los Y a la hora de analizar un nuevo trabajo cuando a la realización personal se refiere, se observa que el desarrollo y el crecimiento profesional como aquello de gran relevancia. Este es uno de los motivos por el cual las empresas que entienden este punto agregan ciertas palabras que los Y quieren ver en sus cargos, como por ejemplo, “manager”. Por ejemplo, valga la redundancia, posiciones que antes se conocían como “ejecutivo de cuentas”, ahora pasaron a llamarse “account manager”. Otras como “especialista de producto” pasaron a llamarse “product manager”. Cabe destacar que las descripciones de estas posiciones no se ha modificado, solo lo ha hecho su nombre descriptivo.

### **Cuadro 18: Razones que motivan un cambio laboral en la generación Y**

#### **Expectativas laborales: 54,3%**

Flexibilidad horaria / Mejores horarios / Días	15,0%
Buen ambiente laboral / Mejor calidad laboral	8,8%
Tarea / Actividad a realizar	4,5%
Mejor remuneración	4,3%
Mejor puesto / Ascenso	3,9%
Condiciones laborales	3,4%
La empresa (tipo/prestigio)	3,0%
Desafío	2,8%
Estabilidad	2,4%
Que sea mejor / Que supere la anterior	2,1%
Tener objetivos claros / Pautas organizadas	1,5%
Beneficios (obra social, vacaciones)	1,3%
Que se valore lo que aporten las personas	1,3%

*Fuente: Consultora MEC Consultores Asociados. Encuesta realizada en octubre de 2012.*

### Realización personal: 45,7%

Desarrollo y crecimiento profesional	24,7%
Relación con el estudio y/o profesión	4,1%
Que sea del agrado del individuo	3,9%
Capacitación / Adquisición de conocimientos y experiencia	4,1%
Posibilidad de desarrollo y crecimiento personal	4,0%
Desafío profesional	1,9%
Cercanía al domicilio	1,9%
Estar a gusto en el trabajo	1,1%

Fuente: Consultora MEC Consultores Asociados. Encuesta realizada en octubre de 2012.

Nota: Esta parte de la encuesta fue realizada solamente a las personas que tienen trabajo actualmente (466 casos).

## 2.4 El jefe y el modelo de supervisión

Los jóvenes Y fueron niños mimados. Sus padres estuvieron atentos a su desarrollo y educación. Es más, muchos, en los niveles sociales medios y altos, aún viven en la casa paterna a pesar de tener solvencia económica. Por eso, en las empresas, buscan jefes que los contengan y acompañen en sus carreras. Las compañías deben formar *coaches* para escoltar a los nuevos integrantes. También se debe formar a los superiores para que puedan dar contención a los jóvenes.

El estilo de supervisión de los líderes es un tema no trivial, ya que estos jóvenes abandonan más a sus jefes que a las compañías. Como se ha podido observar en el capítulo 1, para esta generación es importante tener desafíos constantemente y la posibilidad de cambiar de funciones. Sin embargo, no siempre es posible brindar a todos tareas que representen un reto o implementar rotaciones internas que puedan representar una demora en el desarrollo de actividades hasta conseguir una curva de aprendizaje aceptable. Dependiendo del rubro, en la mayoría de las empresas el trabajo es rutinario y administrativo. Crear a partir de ello desafíos no es para nada simple. El rol del líder debe construirse a partir de su capacidad para generar la motivación de sus equipos pese al tipo de trabajos que tenga que asignarles.

La generación Y es creativa y resuelve situaciones problemáticas de una manera diferente a la de sus jefes X o boomers. Es común que esto traiga aparejado roces entre los empleados

y sus superiores, ya que por lo general éstos quieren imponer su método de resolución de problemas. Un modelo de gestión que intente dirigir a los miembros de la generación Y desde los viejos paradigmas acuñados en las generaciones anteriores no conducirá a buenos resultados.

## **2.5 El clima laboral y la flexibilidad**

Esta generación es muy sensible al clima de trabajo. Da menos importancia al salario que las generaciones anteriores. Solo un 4,3% de los entrevistados por MEC deciden cambiar de trabajo por una mejor remuneración. Valoran la flexibilidad horaria y la independencia en el manejo de sus tiempos más que a tener algunos pesos extras en el bolsillo. Esto se puede ver reflejado claramente en los datos obtenidos de la encuesta a la que se hace referencia en el punto 2.3.3 de este capítulo, donde el 15% decide hacer un cambio de empresa porque los horarios de trabajo no cumplen con sus expectativas.

El clima laboral es un factor clave para los jóvenes al optar por una u otra oferta. Por eso, algunas empresas realizan mediciones de clima laboral cada seis o doce meses. De allí sacan conclusiones sobre lo que gusta y lo que no del trabajo y cuáles son las necesidades nuevas que aparecen.

## **2.6 El desarrollo de carrera y la capacitación**

Esta generación tiene una gran preocupación por el desarrollo de carrera. En la encuesta detallada en el punto 2.3.3 de este capítulo, casi el 25% de los entrevistados por MEC respondieron estar dispuestos a abandonar sus empleadores si entienden que no tienen posibilidad de crecimiento dentro de sus empresas. Para el 60% de ellos este es un factor muy importante en su vida profesional.

Aunque sus tiempos no guardan relación con los tiempos corporativos, quieren ser gerentes en un año. Algunas empresas ofrecen planes de carrera y la formación se convierte en otro factor de importancia. Muchas tienen convenios con universidades para formar a sus

empleados. Dentro de una guerra de talentos quien ofrezca mejores posibilidades se quedará con el premio máximo: uno de sus futuros gerentes.

Más allá que los Y son autodidactas y adquieren mucho conocimiento de sitios web y foros en Internet, les reclaman a sus empleadores capacitación formal. Además, cuando logran obtenerla, piden que sea dentro de su horario laboral, ya que no están dispuestos a rescindir tiempo de sus actividades personales ni tampoco someterse a un esfuerzo extra por realizar ambas cosas a la vez (trabajo y capacitación). Años atrás esto era visto desde una óptica totalmente distinta. Si la empresa le pagaba un curso al empleado, este era un beneficio para este último y por lo tanto tenía la obligación moral de no desatender sus tareas diarias y destinar su tiempo personal para capacitarse, estudiar y rendir los exámenes pertinentes. Hoy, los Y entienden que la capacitación que se les suministra es necesaria para desenvolverse en sus trabajos. Por lo tanto, no están dispuestos a dar su tiempo libre por esta cuestión.

## **2.7 Responsabilidad social empresaria (RSE)**

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es la forma en que las empresas conducen sus negocios teniendo en cuenta el impacto que van a causar sus acciones sobre los clientes, accionistas, empleados, el medioambiente y la sociedad en general. La ejecución de estas acciones voluntarias de RSE transforma a las empresas en verdaderas ciudadanas corporativas y necesariamente las obliga a cumplir con la legislación nacional e internacional vigente en los diferentes ámbitos donde se desarrollan: social, laboral y medioambiental, así como cualquier acción que la empresa quiera desarrollar para mejorar la calidad de vida de sus empleados, el medio ambiente donde opera y la sociedad en general.

La mayoría de las organizaciones ya tienen un camino recorrido en RSE. Este sendero de logros y desaciertos va creciendo y superándose constantemente, adaptándose a los cambios y generando nuevos proyectos. A la hora de planificar estos programas, cada empresa sigue el lineamiento que le resulte más conveniente como guía a fin de evaluar el alcance de sus

acciones. Muchas eligen ocuparse de los problemas relacionados con su comunidad cercana, apoyando proyectos generados por sus propios empleados, mientras otras abren la mirada a una sociedad más amplia o siguen las directrices de la casa matriz a la que pertenecen. El mayor objetivo de una empresa será poder articular a los diferentes actores involucrados integrando la sustentabilidad del negocio con los proyectos sociales y ambientales que se propone emprender.

La RSE es una herramienta clave para la gestión de la empresa y también resulta un atractivo a la hora de encontrar y retener colaboradores de la generación Y en las organizaciones.

Constanza Cilley<sup>17</sup> planteó en el encuentro “Comprendiendo a la nueva generación” que tuvo lugar en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, que los jóvenes de hoy demandan RSE pero que las empresas no están al nivel de las expectativas. Agrega que seis de cada diez de estos individuos creen que las empresas “ganan más de lo que les corresponde” y ocho de cada diez que estas instituciones “no se preocupan por la sociedad”.

Las organizaciones deben estar atentas a las necesidades de la generación Y para alcanzar este objetivo y adecuarse a ella propiciando proyectos que les permitan sentirse parte. Veamos estos.

- a) Acentuar la responsabilidad social de los empleadores. En Argentina las empresas no siempre piensan en el desarrollo y comunicación de su marca como empleadora que fomente su compromiso con los empleados actuales y futuros, consumidores y ciudadanos a largo plazo. Este es un activo que muchas empresas tienen pero pocas lo comunican estratégicamente.
- b) Fomentar espacios de comunicación y participación. Según la encuesta de MEC, el 54,7% de los jóvenes considera importante un ambiente laboral que permita la comunicación y la creación de vínculos entre su personal. Un buen ejercicio es pasar de una comunicación vertical a una horizontal, propiciando una comunicación

---

<sup>17</sup> Constanza Cilley es la Gerente General de TNS Gallup Argentina, siendo esta una empresa líder en estudios de mercado e información para la toma de decisiones. <http://www.tns-gallup.com.ar/>

2.0<sup>18</sup> que implique el desarrollo de campañas internas on-line. Para llevar esto adelante es necesario generar plataformas que permitan interacción, adaptándola a la dinámica que genera este nuevo modelo.

- c) Utilizar canales interactivos para el trabajo de concientización. Los jóvenes de esta generación se muestran muy interesados en las problemáticas sociales a las que acceden a través de la información que les brinda la Web y la TV. Por ello es conveniente que las empresas dirijan las campañas de concientización utilizando estos medios de comunicación.
- d) Proponer acciones en las cuales se sientan parte del cambio. Los Y son optimistas y suelen comprometerse con las causas sociales. Es por ello que la organización debe escuchar sus propuestas y soluciones a los problemas que las generaciones anteriores no han sabido resolver. Las empresas deben generar espacios de trabajo donde ellos puedan ser parte activa del proceso, desplegando toda su energía y entusiasmo. Podemos ver que casi el 50% de los entrevistados por MEC da mucha importancia a este punto. La generación Y no escapa de las características tradicionales de todos los jóvenes: el entusiasmo, el creer que pueden cambiar el mundo y que las utopías no son tan así, sino más cercanas. Por ello es importante canalizar toda esa energía positiva en el trabajo.
- e) Poner el foco en el trabajo en equipo. Esta generación se desenvuelve mejor trabajando en grupo, ya sea de manera virtual o presencial, que trabajando de manera individual. Lo hacen con mayor naturalidad que otras generaciones. Por ello la dirección general de las empresas debe fomentar este tipo de trabajo en pos de los proyectos de RSE que la organización posee.
- f) Crear un programa de Work Life Balance<sup>19</sup>. Estos programas resultan positivos para todas las generaciones y repercuten en todos los colaboradores de la organización. Sin embargo, la diferencia radica en que los X y los baby boomers lo ven como un beneficio por parte de la empresa, mientras que los Y lo ven como una condición básica que la empresa debe tener para ser un lugar de trabajo atractivo e interesante para permanecer.
- g) Incorporar las nuevas tecnologías al cambio social. Las empresas no suelen ver el potencial que tienen las redes sociales en el interior de estas y como la generación Y es capaz de aportar su experiencia joven y visión fresca al servicio de la construcción de capital social de las mismas.

---

<sup>18</sup> El concepto 2.0 tiene su origen en la web. Tim O'Reilly, fundador de la editorial O'Reilly Media y uno de los impulsores del software libre, acuñó el término para referirse a una nueva generación en la historia de la Web basada en comunidades de usuarios y servicios, como las ya conocidas redes sociales, que fomentan la colaboración y el intercambio de información entre los usuarios.

<sup>19</sup> En el plano internacional se utiliza la denominación "Work Life Balance" (WLB) para identificar el conjunto de preocupaciones, estrategias y políticas de gestión desarrolladas por empresas e instituciones en general para lograr y mantener la productividad a largo plazo, trabajando con sus empleados para controlar las cargas laborales, de forma tal que no dañen el bienestar personal y familiar.

- h) Son innovadores y desean ser héroes. Esto demuestra el compromiso, amor y energía que los Y son capaces de depositar en proyectos en los que ellos creen y en los cuales encuentran coherencia en su ejercicio con sus propios ideales. Esta generación acarrea modos de trabajo, lógicas de pensamiento y formas de comunicarse diferentes a los tradicionalistas, boomers y X. La inteligencia de las organizaciones radica en saber captar esas características y sacar el mayor fruto posible de cada una de ellas. Claro que para llevar esto a la práctica se requiere de habilidad para investigar, escuchar, pensar y aceptar un nuevo modelo de gestión que la generación Y comienza a demandar y que afectará no sólo el éxito de los programas de RSE sino a toda la organización.

## Capítulo 3. Management con la generación Y

### 3.1 Como es percibida la generación Y por el management

De entrevistas realizadas entre mayo y junio de 2013 a gerentes y directores de empresas del ámbito privado en Buenos Aires, se pudo observar como la generación Y es percibida por el management, dependiendo del segmento etario que la analice y el conocimiento que tengan los jefes de la generación Y.

**Cuadro 19: Entrevistas realizadas a gerentes y directores por segmento etario**

Segmento etario	Sexo	Fecha de la entrevista Año 2013	Hora	Tiempo de entrevista (hs:min:seg)	Edad	Profesión	Años que trabaja	Años en cargos gerenciales
25-33 años	hombres	31-may	11:30	0:13:56	32	Ing. Mecánico	11	5
	mujeres	28-may	23:00	0:14:30	31	Contador Público	8	4
Promedio/total				0:28:26	31,5		9,5	4,5
34-48 años	hombres	03-jun	12:15	0:28:20	39	MBA	16	10
		04-jun	12:00	0:14:36	39	Contador Público	13	1
		28-may	22:30	0:18:00	42	Lic. Ingeniería Comercial	22	3
	mujeres	29-may	12:00	0:22:30	47	Ing. Mecánico	27	19
		31-may	14:00	0:18:00	47	Contador Público	23	15
		03-jun	10:00	0:22:04	47	Abogado	25	20
		28-may	21:30	0:11:20	34	Lic. Sistemas de Información	12	4
Promedio/total			2:14:50	42,1		19,7	10,3	
49-67 años	hombres	03-jun	15:00	0:25:05	59	Contador Público	39	22
Promedio/total				0:25:00	59		15	22
<b>Promedio/total</b>				<b>3:08:16</b>	<b>41,7</b>		<b>19,6</b>	<b>10,3</b>

*Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de entrevistas. Ver Anexo 2.*

Se ha observado en la gran mayoría de los entrevistados un bajo conocimiento de la generación Y. Cuando se les pide una breve descripción de los nativos digitales en general responden haciendo alusión al segmento etario aproximado que los representa. Algunos de los entrevistados que dicen conocerlos un poco mejor, los califican con comentarios negativos tales como que son personas que no se comunican con el mismo respeto que lo hacían las generaciones anteriores, individuos que tienen poco compromiso con la compañía, trabajadores que quieren metas a corto plazo y que se realicen con poco esfuerzo, personas que cambian de empresa por poco dinero y con bajo sentido de la responsabilidad, jóvenes que no se comprometen con ninguna organización y que es una generación diferente a las anteriores ya que no tiene temor a perder su trabajo. Un reducido porcentaje del management entrevistado dio como comentario general de los millennials que son personas que tienen características y cualidades diferentes a otras generaciones, sin

juzgar por esas diferencias. En el Anexo 2 se encuentran resumidas y conceptualizadas cada una de las respuestas de los entrevistados a las diversas preguntas realizadas.

A continuación se describen distintos temas relacionados con el management aplicado a la generación Y. Además, se vincula cada uno de estos puntos con los resultados obtenidos de la entrevistas descriptas en el cuadro 19.

### **3.2 Las normas de la generación Y y el cambio de paradigma laboral**

Don Tapscott<sup>20</sup> en su libro “Grown Up Digital. How the Net Generation is changing your world” cuenta los resultados obtenidos de la entrevista realizada a 300 jóvenes de la generación Y. Ellos mostraron características diametralmente opuestas a las de sus progenitores, ya sean pertenecientes a la generación X o baby boomer. Tapscott define estas disimilitudes como normas, siendo las mismas las características que los diferencian de sus padres y generaciones predecesoras. Estas normas son: libertad, personalización, investigación, integridad, colaboración, entretenimiento, velocidad e innovación.

Don Tapscott reflexiona el particular:

Las ocho normas de la generación Y ponen de manifiesto un cambio que revolucionará el trabajo en el futuro. Estas normas proveerán además una ventaja competitiva para las compañías que las consideren en sus políticas organizacionales.

Administrar el talento en la actualidad implica crear nuevas oportunidades, mejorar la competitividad, reducir los costos e incrementar los beneficios y el éxito. La mayoría de los jóvenes pertenecientes a la generación Y ofrece una diversidad de talentos sin precedentes. Ellos no solo trabajarán para las grandes corporaciones del mañana, sino que también las moldearán y dirigirán sin importar en que lugar del mundo se ubiquen sus casas matrices.

---

<sup>20</sup> Don Tapscott, escritor canadiense nacido el 1 de junio de 1947. Consultor especializado en estrategia de negocios y transformación organizacional. Licenciado en Psicología y Estadística, Magister en Metodología de la Investigación y Doctor en Leyes. Entre sus libros más reconocidos se encuentran “Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World”, “The Net Generation Takes The Lead” y “Creating Value in the Network Economy”.

Esta ola de jóvenes trabajadores está forjando una nueva manera de hacer negocios, utilizando herramientas de comunicación para crear el trabajo colaborativo, lo que mejorará la performance en las organizaciones (Don Tapscott , 2009, p. 182).

A continuación se analizan cada una de las ocho normas definidas por Don Tapscott.

### **3.2.1 Libertad**

Libertad de trabajar cuando y donde gusten. La flexibilidad en los horarios y la posibilidad de desempeñar sus funciones fuera de la oficina, entre otras cosas, son factores de gran importancia para los Y. Esto hace que aumenten su productividad y creatividad.

Libertad para disfrutar la vida laboral y familiar. Los Y cambian el paradigma de los baby boomers. Como se menciona en el capítulo 1, ellos “trabajan para vivir” y no “viven para trabajar”. En las entrevistas a los X y baby boomers se observó que el equilibrio que tienen los Y entre su vida personal y el trabajo muchas veces es malinterpretado. Este se ve como una falta de compromiso, cuando no es necesariamente de esta manera. Los Y buscan trabajar en algo que tenga sentido para ellos, que les represente un desafío, que los haga sentir bien, que les aporte un valor agregado a su carrera profesional y al mismo tiempo que no interfiera con su vida personal. Las compañías con una clara visión de que el capital humano es lo más importante en una empresa y que el bienestar de sus empleados redundará en beneficios, tanto para el empleador como para el empleado, trabajan con políticas de horarios flexibles, teletrabajo y hasta algunas de ellas ya tienen guarderías para niños. En este último caso, empresas tales como Mimo & Co ya cuentan con un jardín maternal para chicos de 45 días a dos años de edad. La señora Noemí Erejomovich, dueña de la empresa, le cuenta en una entrevista al diario Clarín lo siguiente:

“No fue fácil. Tardamos más de 2 años en desarrollar el proyecto, planificarlo, consultar inspectores municipales y asesorarnos”.  
(Erejomovich, 2010, [http://www.ieco.clarin.com/management/Jardines-maternelas-empresas\\_0\\_224977510.html](http://www.ieco.clarin.com/management/Jardines-maternelas-empresas_0_224977510.html))

Sin embargo, sabiendo que este era un factor muy relevante para mantener el equilibrio laboral y personal de sus empleados, siguió adelante con el proyecto y logró ponerlo en marcha.

Libertad de trabajar en distintas empresas. Como se puede ver en el cuadro 11, la franja más alta de permanencia en una empresa para los Y va de tres a cinco años. Esto se debe a que los millennials, a diferencia de otras generaciones, son leales a su carrera profesional y no a sus empleadores. Es por eso que uno de los desafíos más importantes para las empresas en la actualidad es la retención de sus talentos. Alejandro Krynski (MBA), uno de los gerentes entrevistados (cuadro 19), menciona algo muy importante de la generación Y en lo que respecta a este punto:

“Los Y son personas muy exigentes en cuanto a lo que esperan del trabajo. Muchas veces yo me encuentro trabajando como un proveedor de mis colaboradores y no como un jefe. Un proveedor en el sentido de que ellos tienen un requerimiento a satisfacer de la misma manera que lo tienen mis clientes.” (Krynski, 2013, Anexo 2)

### **3.2.2 Personalización**

La generación Y nació en una época donde todo se puede personalizar. Esto va desde el ringtone de sus teléfonos hasta las pantallas de los TV inteligentes. Los Y adaptan sus productos para que reflejen lo que ellos son. De la misma manera, cuando empiezan su camino profesional, quieren que sus superiores reconozcan no solo los trabajos grupales sino también los individuales. Quieren que se les asigne proyectos adecuados a su función, que se les supervise su desempeño y que se los premie de acuerdo a la contribución marginal que aportaron a los proyectos en cuestión.

### **3.2.3 Investigación**

La generación Y tiene una alta capacidad de investigación. Se manejan muy bien en Internet ya que, como se menciona en el primer capítulo, son nativos digitales. Más allá de la gran variedad de información en la web, tienen la habilidad de discernir las fuentes

verdaderas de la falsas. Tienden a ser escépticos a todo lo que miran on-line. No creen en lo que ven solo por el hecho de que esté escrito en una página de Internet. Antes de tomar información como verdadera, la validan con varias fuentes y consultan con sus colegas y amigos. Esto difiere totalmente de la manera en la que actuaba un baby boomer en su juventud. Lo que se veía en una foto, memo, diario o carta era indiscutido y se tomaba como cierto.

Una gran mayoría de los Y investiga la empresa y su cultura antes de aceptar una oferta laboral. Espera encontrar una organización que sea transparente y que comparta información con sus empleados, tanto de sus productos como de sus planes de negocio. Si nos remontamos a unos años atrás, las compañías eran las que investigaban a sus empleados antes de contratarlos. Con los Y este paradigma cambia.

### **3.2.4 Integridad**

No es inusual percibir a los millennials con más tolerancia y sabiduría que las generaciones que los preceden. Los Y están expuestos a una gran variedad de información que otras generaciones no tenían a disposición cuando eran jóvenes. El mundo que los rodea también ha cambiado respecto a lo que era en la época de sus progenitores. Por lo tanto, no es difícil entender porque la generación Y busca honestidad. Ellos han visto como altos mandos corruptos de corporaciones como Enron<sup>21</sup> han sido juzgados y sentenciados a prisión por estafas multimillonarias. Es mucho más fácil para los Y que para los baby boomers, con herramientas informáticas tales como Facebook o Skype, contarle a sus círculos de amistades si los directivos de sus empresas están haciendo o no lo correcto.

---

<sup>21</sup> Enron se constituyó en 1985 por la fusión de las empresas Houston Natural Gas e InterNorth. Kenneth Lay, presidente de la ex Houston Natural Gas y luego presidente de Enron, dirigió a la compañía casi desde su creación hasta poco tiempo antes de su estrepitosa caída. En agosto de 2000 la empresa alcanzó su cenit, logrando una cotización de USD 90.56 por cada acción. Sin embargo, una vez iniciado el año 2001, las acciones de la empresa en Wall Street comenzaron a caer rápidamente de USD 85 a USD 30, cuando surgieron rumores de que las ganancias de Enron eran el resultado de negocios con sus propias subsidiarias, una práctica que le permitía "maquillar" las gigantescas pérdidas que había sufrido en los últimos años. Cuando se hizo público el escándalo sobre el uso de prácticas irregulares de contabilidad, Enron se vino abajo y llegó al borde de la bancarrota hacia mediados de noviembre de 2001. Desde allí, la palabra "Enron" se convirtió, para la cultura popular, en un sinónimo del fraude empresarial planificado.

La integridad en una empresa es primordial para los Y. De la misma manera que la confianza es la condición *sine qua non* para las comunidades virtuales, para los millennials la integridad es la base de las organizaciones. Definen integridad con el hecho de ser honesto, considerado y transparente. Ellos esperan que sus jefes y empleadores sean así y que sigan esos valores. No quieren rodeos, que se le generen falsas expectativas o que se les diga algo que no es del todo cierto. Quieren la verdad por más dura que esta sea y lo más rápido posible. Esto lo quieren no solo de sus empleadores, sino también de las universidades, escuelas, gobiernos y políticos. Así como esperan de los demás honestidad y transparencia, predicán el mismo lema en su familia.

### **3.2.5 Colaboración**

Los millennials forman parte de una generación colaboradora por naturaleza, según afirma Don Tapscott. La generación Y colabora de distintas formas, ya sea en grupos de chat, a través de correos electrónicos o compartiendo archivos para la universidad. Esta cultura de colaboración la extrapolan al ambiente laboral y las empresas se ven favorecidas por esto. Un claro ejemplo del beneficio directo que perciben es la documentación. Estos nativos digitales comparten toda la información que tienen a su alcance, traducéndose esto a la empresa en documentos que contienen procesos, procedimientos, mejores prácticas y códigos fuente de programas, entre otras cosas. Los Y saben que son contratados por el conocimiento que tienen y los resultados que pueden dar y no por la información que puedan llegar a proveerles a una empresa. Son conscientes que eso es adquirible desde una PC con acceso a Internet o través de un servicio que les puede ofrecer una consultora. En este punto se percibe una notable diferencia con los tradicionalistas y baby boomers. Estas dos generaciones por lo general entienden que tienen más posibilidades de preservar su trabajo si solo ellos son los conocedores de las tareas que realizan. Este es uno de los motivos por los cuales muchas veces no pueden asumir responsabilidades de mayor jerarquía, ya que no tienen un reemplazo directo. Capacitar a alguien les demandaría mucho tiempo como así también armar documentación, y por lo general cuando se genera una vacante la misma debe cubrirse rápidamente y el tiempo es un factor limitante.

Daniel Pink<sup>22</sup> en su libro “Drive: The surprising truth about what motivates us” hace referencia a la colaboración a través de la siguiente historia:

(...) Imagine que es el año 1996 y que tiene la posibilidad de entrevistar a un economista, profesor de una escuela de negocios y Doctor en Economía. Ud. arranca la entrevista diciéndole que tiene una bola de cristal que puede predecir lo que sucederá dentro de 15 años y que quiere probar su capacidad de predicción. Luego, le describe dos enciclopedias: una que está por crearse en la actualidad y otra que se creará dentro de unos años. El economista deberá decirle cual de las dos enciclopedias será la más exitosa.

Le comenta que la primer enciclopedia será comercializada por Microsoft y elaborada por un equipo de destacados profesionales, quienes cuentan con jefes y gerentes altamente calificados. Todos ellos con un muy buen salario. Le dice que la enciclopedia será vendida en CD-ROMs y posteriormente on-line.

Luego, le dice que la segunda enciclopedia, en cambio, no provendrá de una compañía y que se accederá por Internet. Esta será creada por miles de personas que escribirán y editarán artículos solo por diversión. Sus escritores no deberán contar con títulos de grado ni calificaciones especiales y no tendrán jefes a los cuales reportar. Ninguno de ellos recibirá un solo peso como así tampoco se les cobrará a las personas que quieran acceder a la enciclopedia.

Una vez descriptas ambas enciclopedias le dice al economista que una de ellas será la más importante del mundo mientras que la otra se volverá obsoleta luego de un tiempo. Difícilmente en el año 1996 un economista hubiese elegido la segunda enciclopedia como la exitosa.

La primer enciclopedia es MSN Encarta. La misma fue dada de baja el 31 de octubre de 2009 después de haber estado muchos años a la venta. La segunda es Wikipedia, la cual nueve años después de su creación contó con más de 17 millones de artículos en alrededor de 270 lenguajes, de los cuales 3,5 millones fueron hechos solamente en inglés. (Daniel Pink, 2011, p. 25).

Es a través de la colaboración que los millennials consiguen hacer las cosas. Muchas de ellas las realizan solo por diversión y porque les gusta sentirse parte de un proyecto grande, siendo un ejemplo de esto el caso de Wikipedia descripto anteriormente.

---

<sup>22</sup> Daniel Pink, escritor americano quien ha escrito cinco libros acerca de negocios, trabajo y management. Entre sus libros más reconocidos se encuentra “Drive: The surprising truth about what motivates us”, “To Sell is Human: The Surprising Truth About Moving Others” y “Free Agent Nation: The Future of Working for Yourself”.

Los Y quieren sentir que la opinión de ellos es tenida en cuenta. Más allá que saben de su falta de experiencia, sienten que tienen ideas relevantes, especialmente acerca de tecnología e Internet, y es por eso que quieren tener la oportunidad de influenciar en las decisiones como así también de cambiar procesos para hacer su trabajo más eficiente. Para que esto suceda, se necesita contar con un management abierto a un cambio de paradigma estructural y jerárquico. Se debe contar con culturas corporativas receptivas y herramientas de trabajo tales como blogs y wikis que fomenten el trabajo colaborativo.

Colaborar significa alcanzar resultados con otras personas, experimentando el poder a través de otros individuos y no siendo quien da órdenes a un grupo de seguidores para que cumplan con la voluntad de un gerente.

### **3.2.6 Entretenimiento**

Las empresas con más experiencia en políticas para atraer al personal Y más calificado cuentan, entre otras cosas, con lugares de juego y esparcimiento a los cuales se puede acceder en cualquier momento del día con el objetivo de recrearse o tomar un descanso. Un ejemplo de estas empresas es Google Inc. Este tipo de empleadores sabe que la generación Y piensa en el trabajo como diversión y que no ve una línea divisoria entre estas dos cosas. El viejo paradigma, al que están acostumbrados los baby boomers, es que una parte del día se usa para trabajar y la otra para relajarse y divertirse. Para los Y es todo lo contrario. Ellos creen que su trabajo debe ser parte de su vida y como tal debe ser algo que disfruten y que los divierta. Desde la óptica de un Y, no está mal visto tomarse varias decenas de minutos al día para chequear su muro en Facebook o chatear con un amigo. Entienden que este es un tiempo libre necesario para recrear la mente y descansar del trabajo. Por lo general, el management de generaciones anteriores se muestra molesto cuando detecta que sus colaboradores Y emplean parte de su tiempo laboral revisando su blog o jugando en línea. Sin embargo, los X y los baby boomers a la edad de los Y también pasaban tiempo en actividades que no tenían nada que ver con lo laboral, como fumar un cigarrillo, tomarse un café con un compañero para hablar de asuntos personales, o quejarse con colegas del management que tenían. Todas las personas, independientemente de la generación a la que

pertenezcan, necesitan un tiempo para distenderse. Una generación opta por hacerlo a través de Internet y otra con actividades sociales fuera de la computadora. Ambas formas de esparcimiento son válidas.

### **3.2.7 Velocidad**

La generación Y no puede esperar. Están acostumbrados a respuestas casi inmediatas, producto de los motores de búsqueda que utilizan y los portales sociales con los que se comunican en Internet. La espera les representa una frustración. Si buscan a un compañero de trabajo para hacerle una consulta y no les responde el mensaje enviado por chat, Facebook o What's Up en pocos minutos, recurren a otro.

El alto tiempo de respuesta lo buscan en todos los ámbitos de su vida y el proceso de reclutamiento de una empresa no escapa a esto. No toleran los procesos largos y lentos donde quizás tienen que soportar la espera de un llamado de RRHH que puede tardar días y hasta muchas veces, semanas. Por esto motivo, las empresas innovadoras en este aspecto están trabajando en la mejora del proceso de incorporación del personal realizando el reclutamiento más rápido y dando feedback al postulante durante las partes más largas del proceso.

Los Y también anhelan ascender rápidamente. Sus expectativas son muy altas y pretenden que se los promocióne cuando en algunos casos ni siquiera cuentan con la experiencia y maduración necesaria para desempeñar cargos de mayor jerarquía. Cuando eligen un nuevo trabajo una de sus mayores inquietudes es su proyecto de carrera, o sea, la perspectiva de desarrollo profesional que estaría manejando la empresa para con ellos.

La velocidad afecta también a la lealtad que tienen los millennials con las organizaciones. Si un Y considera que una empresa es muy burocrática o que no le da la posibilidad de progresar al ritmo deseado, la abandona y se va a otra.

### **3.2.8 Innovación**

Los millennials son una generación de jóvenes que se caracterizan por ser innovadores. Tratan de encontrar nuevas formas de hacer su trabajo todo el tiempo. Quieren agregar valor, marcar una diferencia, mostrarle a la organización que lo que hacen puede contribuir al éxito de la empresa. Desafían el *status quo* permanentemente.

Aunque muchas compañías cuentan con recursos para que la generación Y pueda innovar en sus áreas de trabajo, aún hay falta de soporte por parte de sus líderes. Muchos de ellos están todavía atados a viejas metodologías dado que no se sienten seguros llevando adelante el trabajo de otra manera. Como resultado de esto, terminan poniéndole barreras a los colaboradores que buscan nuevas soluciones y los guían para que hagan sus tareas de la manera convencional.

La generación Y puede representar un desafío para las empresas. Sin embargo, hasta las más grandes organizaciones pueden adaptar sus métodos para obtener una ventaja en esta guerra por el talento. Los millennials son personas muy capaces y talentosas, que se incorporan a la fuerza laboral altamente capacitados. El reto es poderlos tentarlos con una propuesta de trabajo innovadora, la cual les permita explotar todas sus ideas y conocimientos de una manera desafiante y alejada de la forma tradicional que ellos aborrecen.

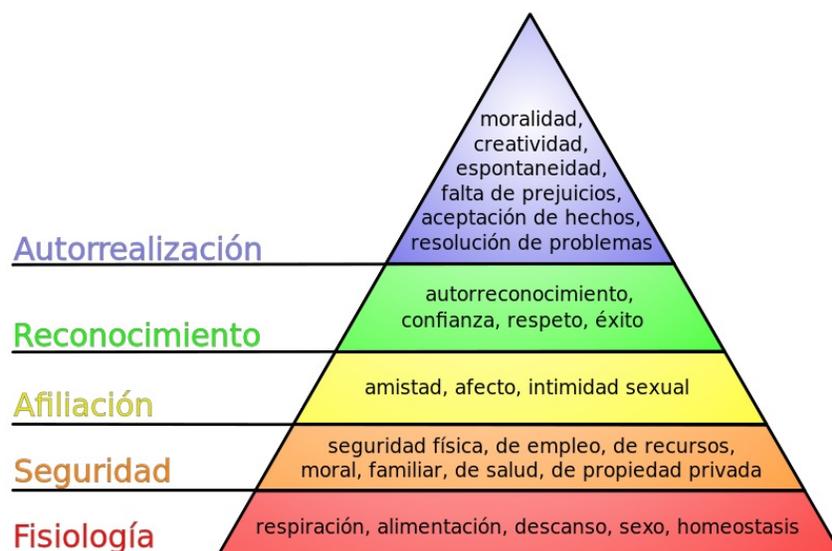
### **3.3 Motivación de la generación Y en el trabajo**

Existen varias teorías clásicas que analizan la motivación centrándose en la teoría del contenido y otras que lo hacen pero desde la teoría del proceso.

La teoría del contenido trata de identificar que es lo que motiva a las personas. Analiza las causas y los razones que rigen sus comportamientos. En cambio la teoría del proceso se encarga de estudiar como se produce la motivación. Investiga como se debe inducir y dirigir la misma.

Una de las teorías del contenido más conocidas sobre la motivación es la que se basa en el modelo de jerarquía de necesidades propuesto por Maslow<sup>23</sup>, quien describió a las necesidades humanas en cinco grupos, siendo estas las detalladas en el cuadro siguiente:

**Cuadro 20: Pirámide de Maslow**



Fuente: Wikipedia. [https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide\\_de\\_Maslow](https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow)

Esta teoría se centra en el supuesto de que los individuos buscan satisfacer primero sus necesidades básicas, como las fisiológicas y las de seguridad, para luego orientar su búsqueda en las necesidades de niveles superiores, como las de reconocimiento y autorrealización. Maslow resalta que lo que influye en la conducta de las personas son las necesidades no satisfechas y que el principal móvil de la motivación parte de la insatisfacción. Advierte que cuando una necesidad es satisfecha un mayor premio no crea satisfacción.

Existen otros autores que también tratan la teoría del contenido, siendo estos los que se describen a continuación:

---

<sup>23</sup>Abraham Maslow fue un psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista. El desarrollo teórico más conocido de Maslow es la pirámide de las necesidades, modelo que plantea una jerarquía de las necesidades humanas, en la que la satisfacción de las necesidades más básicas o subordinadas da lugar a la generación sucesiva de necesidades más altas o superordinadas.

- David G. Myers<sup>24</sup>. Su teoría tiene aspectos similares a la de Maslow. Sin embargo, Myers enfoca su estudio en el hecho de que hay dos tipos de trabajadores. Los primeros los cuales define como buscadores de mantenimiento, quienes se sienten motivados por las órdenes de sus jefes y las normas. Por otro lado, los segundos son los buscadores de crecimiento, siendo aquellos que buscan oportunidades de logro, progreso y responsabilidad.
- Clayton Alderfer<sup>25</sup>. Toma como base la teoría de necesidades de Maslow y plantea que hay tres grupos de necesidades primarias, siendo estas las de existencia, relaciones y crecimiento. Las de existencia incluyen las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las de relaciones están conformadas por las necesidades sociales y de autoestima. Por último, las de crecimiento, toman en cuenta las necesidades de desarrollo personal. Se diferencia de Maslow porque no jerarquiza las necesidades. Dice que una persona puede no tener sus necesidades fisiológicas resueltas y aún así desee cubrir sus necesidades de desarrollo.
- Douglas McGregor. En capítulos anteriores se hizo mención a la teoría X e Y que propone este autor, las cuales, como se pudo ver, son contrapuestas. Esto es debido a que en la X se asume que el ser humano no se auto-motiva y que necesita una serie de castigos para llevar adelante su trabajo. En la Y, en cambio, se plantea que las personas no se motivan por incentivos negativos sino que debe plantearse un sistema de motivación de delegación de funciones y cogestión empresarial. McGregor propone combinar ambas teorías en función de las necesidades de cada líder en un determinado momento.

En lo que respecta a la teoría del proceso, la más conocida es la teoría de la expectativa de Victor Vroom<sup>26</sup>. Esta dice que la motivación de un trabajador es la combinación de la intensidad con la que el mismo desea lograr un objetivo y la probabilidad que existe para que lo alcance. Además, dice que el esfuerzo realizable por una persona está relacionado con la probabilidad de obtener un resultado, la recompensa y la importancia que le pueda dar a estos dos últimos factores.

---

<sup>24</sup>David Myers, B.A. en Química y M.A. y Ph.D. en Psicología Social. Es profesor de psicología en el Hope College de Michigan, EEUU. Autor de diecisiete libros, entre los cuales se encuentran “Psychology”, “Exploring Social Psychology” y “Psychology in Everyday Life”.

<sup>25</sup>Clayton Alderfer, psicólogo. Llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG (existencia, relación y crecimiento). La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas las cuales pasaron a denominarse Teorías de Clayton Alderfer.

<sup>26</sup>Victor Vroom, Ph.D. de la Universidad de Michigan. Profesor de la escuela de negocios en la Yale School of Management. Sus libros más conocidos son “Work and Motivation”, “Leadership and Decision Making” y “The New Leadership”. Ha sido consultor para grandes corporaciones, tales como General Electric y American Express.

Otros autores que también tratan la teoría del proceso son los detallados a continuación:

- Edwin Locke<sup>27</sup>. Desarrolló la teoría de la fijación de metas. Esta asegura que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación ya que la misma es importante para cualquier actividad dado que motivan y guían nuestros actos y nos llevan a dar un mejor rendimiento. Sin embargo, para que esto suceda, estas metas deben ser específicas, desafiantes y difíciles, pero al mismo tiempo posibles de alcanzar.
- John Stacey Adams<sup>28</sup>. Propuso la teoría de la equidad. Esta dice que las personas comparan sus recompensas y el resultado de su trabajo con los demás. Luego, analizan si estas recompensas son justas con el propósito de eliminar injusticias. Si una persona recibe lo mismo que los demás, se sienta satisfecha y motivada. Por el contrario, si esto no sucede, se desmotiva o se esfuerza por llegar al mismo nivel que los demás.

El clima y el rendimiento de un equipo de trabajo está vinculado con el estilo y comportamiento del management en sus actividades gerenciales. Por otro lado, todas las actividades realizadas por los seres humanos están orientadas al cumplimiento de un objetivo. Por este motivo, es importante entender cuales son las distintas teorías que tratan la motivación para así comprender los factores que motivan a los trabajadores. Analizando cada una de estas teorías se puede ver cual de ellas se ajusta más a cada tipo de generación.

Si se examina a un baby boomer se observa que su motivación es una combinación entre la planteada por Maslow en su teoría de jerarquía de necesidades y la teoría X de McGregor. Están convencidos que las personas generalmente tienen desagrado por sus trabajos y que harán lo posible para evitarlo y esquivar responsabilidades. Sienten que deben ser obligados y hasta amenazados para alcanzar las metas deseadas. No demuestran mucha ambición y para ellos la seguridad está por sobre todo lo demás.

---

<sup>27</sup>Edwin Locke, Licenciado en Psicología de Harvard, Magister en Psicología Industrial y Experimental y Dr. en Psicología Industrial. Profesor Emérito en la Universidad de Maryland. Su investigación pionera ha avanzado y enriquecido la comprensión de la motivación y satisfacción profesional. Su teoría es tal vez la teoría más ampliamente respetada en psicología industrial-organizacional.

<sup>28</sup>John Stacey, Licenciado en Psicología. Creador de la Teoría de la Equidad. Es considerada una de las teorías de la justicia. Afirmó que los empleados buscan mantener la equidad entre los insumos que traen a un puesto de trabajo y los resultados que reciben de ella contra las entradas percibidas y los resultados de los demás.

La generación X, en cambio, se siente más enfocada y alineada con la teoría Y de McGregor, considerando que detrás de las personas existe un potencial de progreso, que es necesario promover el autocontrol de los individuos y que los supervisores deben cambiar control por coaching.

La generación Y es diferente a las otras generaciones en lo que respecta a sus valores, expectativas y motivaciones. Si se buscara asemejar su comportamiento con las teorías de motivación clásicas, se podría decir, como es mencionado en el primer capítulo, que los millennials se alinean con la teoría Y de McGregor. Sin embargo, existen otras teorías que escapan a lo clásico y que se corresponden mejor aún con la generación Y. Estas son la teoría del flujo de Mihály Csíkszentmihályi<sup>29</sup> y la teoría de motivación intrínseca de Kenneth Thomas<sup>30</sup>. Ambas teorías se condicen con los comentarios obtenidos de los entrevistados (Anexo 2) con más conocimiento de los factores motivacionales en la generación Y. Estos comentarios serán ampliados luego.

La teoría del flujo se describe como un estado en el que la persona se encuentra completamente abstraída en una tarea para su propio placer. En ese momento el tiempo pasa muy rápido y los pensamientos, acciones y movimientos se generan sin intervalos. Csíkszentmihályi afirma que en ese período de tiempo todo el ser está involucrado en esa labor y el individuo usa sus habilidades y destrezas desarrollándolas hasta el límite. La persona se encuentra en el flujo cuando se halla completamente capturada por una tarea, momento en el cual pierde la noción del tiempo y experimenta una gran satisfacción. Esta experiencia tiene una motivación puramente intrínseca y sucede independientemente de la

---

<sup>29</sup>Mihály Csíkszentmihályi, Licenciado y Doctor en Psicología. Profesor de psicología en la Universidad de Claremont, California. Ex-jefe del departamento de psicología en la Universidad de Chicago y del departamento de sociología y antropología en la Universidad Lake Forest. Ha destacado por su trabajo acerca de la felicidad, la creatividad, el bienestar subjetivo y la diversión, pero es más famoso por su creación de la idea de flujo y por el trabajo que ha realizado durante mucho tiempo acerca de ese tema. Ha escrito muchos libros y más de 120 artículos o capítulos.

<sup>30</sup>Kenneth Thomas, Ph.D. en Administrative Science de la Universidad de Purdue. Profesor de Management en la Universidad de California, Universidad de Temple y Universidad de Pittsburgh. Director del programa de Ph.D. de la Escuela de Posgrado Naval en Monterey, California. Miembro de la Academy of Management, International Association for Conflict Management, American Psychological Association, Association for Psychological Science y la International Association for Applied Psychology. Autor de los libros “Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement” y “Work Engagement Profile: The Measure”, entre otros.

meta, ya que la misma se puede conseguir, pero no debido a que el individuo tenga la intención de alcanzarla. Para lograr la experimentación del flujo es necesario que exista una tarea desafiante que exija la puesta en práctica de las habilidades y competencias de la persona. Por lo tanto, la experiencia del flujo es más intensa cuando el desafío es más grande y las competencias que se requieren para abordarlas son mayores. La relación entre el desafío de una determinada actividad y las competencias del ser humano no solo pueden producir la experiencia del flujo, sino también otros resultados no deseados y esto sucede cuando los desafíos y las competencias no se corresponden. De esta manera, una baja competencia frente a tareas ligeramente desafiantes produce preocupación. Una baja competencia para actividades muy desafiantes provoca ansiedad. Una alta competencia para tareas poco desafiantes causa aburrimiento. Y, por último, una baja competencia frente a tareas poco desafiantes conduce a la apatía.

La teoría de la motivación intrínseca se centra en el hecho de que las empresas en la actualidad no buscan un trabajador sumiso, sino uno con iniciativa y compromiso. Esta teoría advierte que las personas van más allá del dinero y el propio interés en un determinado trabajo. Buscan tanto recompensas intrínsecas al ejecutar una tarea como internas con un gran contenido emocional. Esto hace que los individuos busquen en sus labores el logro de un propósito valioso, alcanzándolo a través de la autodirección. Sin embargo, esta autodirección exige un mayor compromiso e iniciativa que va más allá de recompensas externas. Lo que se busca es una alta satisfacción. La autodirección, consecuentemente, le brinda al trabajador la posibilidad de obtener cuatro recompensas intrínsecas, siendo estas las siguientes:

- Autonomía. Libertad de escoger las actividades que llevan a la meta y elegir la forma en que se realizarán dichas actividades;
- Competencia. Percepción de que se tiene la capacidad y la destreza necesaria para llevar adelante el trabajo;
- Significado. Convicción de que las actividades conducen a una meta, la cual es muy valorada por el individuo;

- Progreso. Posibilidad de informarse sobre el avance del trabajador hacia el logro de la meta.

La combinación de estos cuatro factores produce un estado de motivación intrínseco. Este se deriva de la propia ejecución de la actividad, el que a su vez genera un gran desempeño, siendo este beneficioso para alcanzar los objetivos organizacionales y una alta satisfacción, estando esta última atada al logro de los objetivos personales del individuo.

Según se pudo observar en las entrevistas descritas en el Anexo 2, existe un patrón común en lo que piensan los gerentes y directores respecto a los factores que motivan a la generación Y, siendo este que los millennials no se motivan de la misma manera que las generaciones que los precedieron, que necesitan estar motivados continuamente y que son muy cortoplacistas. Sin embargo, hay ciertas características de los Y que se perciben de distintas maneras y no tiene que ver con el segmento etario del management entrevistado. Está asociado directamente con el conocimiento que tienen de la generación Y y su preocupación por encontrar la forma de que sus empleados se sientan motivados con sus actividades diarias. Los que menos conocimiento tienen en la materia, y esto se puede verificar cuando se les pregunta que saben de los Y, perciben que:

- Los millennials tiene más interés por lo monetario que por el desafío laboral;
- Hay que monitorearlos y presionarlos permanentemente para que cumplan su trabajo;
- Buscan hacer cambios laborales por el solo hecho de cambiar;
- No tienen interés en lo que hacen;
- Siempre llegan desmotivados a la oficina.

Mientras que los gerentes y directores que más se han interesado en comprender a la generación Y, entienden que:

- La mayor motivación de estos trabajadores no es el dinero, sino el desafío que se les plantea;
- Si no están de acuerdo con el trabajo que se les asigna, porque no ven que les aporte en su carrera, lo escalan inmediatamente a su superior;
- El reto como jefe es saber encontrar desafíos adecuados para cada uno de sus empleados;
- Tienen compromiso con su trabajo pero eso no significa que en el futuro no cambien de empresa porque adviertan que en la actual no tienen desafíos acordes a sus competencias;
- El trabajo no ocupa el primer lugar en sus vidas y que su prioridad es su vida personal;
- La exigencia para con sus empleadores es distinta a la de las generaciones anteriores.

### **3.4 Rotación en el empleo de la generación Y**

Como se observa en el cuadro 18, las mayores razones que llevan a un Y a realizar un cambio de trabajo son la falta de buen ambiente laboral o flexibilidad horaria cuando de expectativa laboral se trata, mientras que desde un punto de vista de realización personal cambiarían de empresa por desarrollo, crecimiento personal o relación con sus estudios y profesiones.

La incorporación de la generación Y dentro de las corporaciones es cada vez más grande. Por este motivo, la preocupación de los departamentos de RRHH por retenerlos se transforma en uno de los temas más importantes para las empresas. Resulta de vital importancia trabajar en políticas que motiven y hagan sentir a gusto al empleado para evitar la fuga de talentos. Juan Cruz Argañaraz, periodista del diario Cronista, describe en una nota<sup>31</sup> de este diario políticas que están adoptando las grandes compañías para retener a sus altos potenciales. Uno de los casos de estudios presentados es el de IBM, donde el 53% de su nómina está conformada por millennials. Por este motivo, Raffaella Temporiti, Gerente

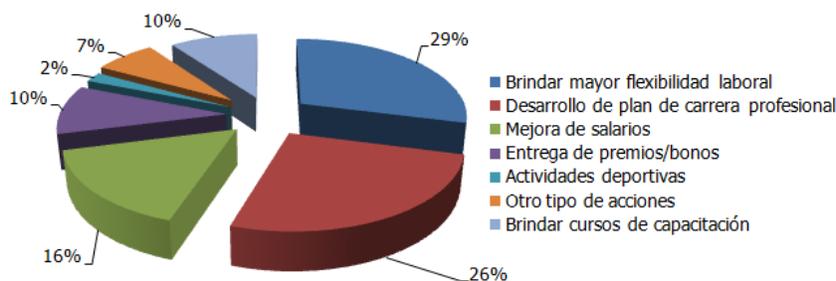
---

<sup>31</sup> <http://www.cronista.com/management/La-generacion-de-la-informalidad-20120312-0024.html>

de Recursos Humanos de IBM Sudamérica, cuenta que han decidido crear una política de mentoring entre empleados y gerentes. Como resultado obtienen un beneficio mutuo para las distintas generaciones. En lo que respecta a la generación Y, recibe orientación sobre los rubros que favorecen a su desarrollo profesional en la organización, logrando de esta forma atacar uno de los puntos que mayor rotación provoca en las empresas. Por otro lado, las generaciones más antiguas reciben asesoramiento sobre las últimas tendencias de tecnología, uso de redes sociales como Facebook y Twitter y otros conceptos que los Y manejan naturalmente.

La AmCham<sup>32</sup>, Cámara de Comercio de los Estados Unidos de América en la Argentina, en conjunto con Trabajando.com<sup>33</sup> realizaron una encuesta en marzo de 2012 a distintas empresas con el objetivo de conocer como se relaciona la generación Y con el mundo corporativo y que están haciendo desde las organizaciones para motivar y reducir la rotación de esta nueva generación de trabajadores. Uno de sus puntos de estudio fueron las políticas que están adoptando las compañías en Argentina para retener a los jóvenes talentos.

**Cuadro 21: Acciones que se implementan para retener a la generación Y**



Fuente: <http://blog.trabajando.com.ar/argentina/238-el-65-del-personal-de-las-empresas-en-argentina-pertenecen-a-la-generacion-y>

<sup>32</sup>La Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la República Argentina, más conocida como AmCham por su nombre en inglés American Chamber, fue fundada en 1918. Desde entonces, trabajó ininterrumpidamente promoviendo el desarrollo de negocios sustentables, la inversión y el comercio bilateral entre Estados Unidos y Argentina. AmCham nuclea a más de 680 empresas estadounidenses, argentinas y de otras nacionalidades que emplean directamente a 368.000 personas en sus más de 200 plantas industriales distribuidas en todo el país, representantes de todos los rubros de la actividad económica, aportando el 19% del PBI de Argentina.

<sup>33</sup>Trabajando.com es la mayor red de sitios de empleo en Iberoamérica, entre los que se encuentran empresas, universidades, institutos profesionales, cámaras de comercio, asociaciones gremiales, ayuntamientos y medios de comunicación, entre otros. Además, brinda servicios para optimizar los procesos de reclutamiento y selección, como los portales corporativos los software, GPS, y gestión de movilidad interna. Tiene presencia en 11 países.

Como se puede observar en el cuadro 21, las empresas están poniendo énfasis en las cuestiones que más genera la rotación de los Y, como la flexibilidad horaria y los planes de carrera.

De las entrevistas realizadas y descritas en el Anexo 2 se observa que el 50% de los entrevistados entienden que, entre varios de los factores a los que hacen mención, uno de ellos es que la generación Y anhela un plan de carrera y que sus tiempos de espera son muy cortos relacionados con los de otras generaciones. De la misma manera, el 40% de ellos percibe que los Y buscan un cambio por un tema salarial. Por último, aunque en menor medida, creen que a veces la rotación se genera debido a que buscan flexibilidad laboral para tener una mayor vida social.

Pablo Molouny, Gerente General de Trabajando.com, señala:

(...) Hasta hace unos años atrás, los trabajadores entraban a una empresa y se jubilaban en ella. Hoy no ocurre eso, por este motivo las empresas velan por tener las mejores políticas de retención de talentos. Ahora las empresas apuntan a darles mayores oportunidades a los jóvenes, en términos de responsabilidades y desafíos, que impliquen crecimiento profesional, así como también los capacitan y potencian en ese sentido. La generación Y es un buen elemento si sabemos cómo llegar a ellos. (Molouny, 2012, <http://blog.trabajando.com.ar/>)

### **3.5 Delegación de trabajo para la generación Y**

Desde la óptica del management, la delegación de tareas está fuertemente ligada con el compromiso que tienen las personas para llevar adelante esas tareas, desde el principio al fin. La Corporate Leadership Council<sup>34</sup> define la palabra compromiso, en inglés *engagement*, como el grado en que los trabajadores están comprometidos emocionalmente

---

<sup>34</sup>La Corporate Leadership Council (CLC) es una entidad reconocida a nivel mundial, con sede en Reino Unido, la cual brinda consultoría especializada en temas de liderazgo. Publica investigaciones relacionadas al liderazgo anualmente. Fue fundada en el año 2008 por Robin Janvrin, secretario privado de la Reina Elizabeth II desde febrero de 1999 a septiembre de 2007 y actual presidente de “The Royal Foundation of The Duke and Duchess of Cambridge and Prince Harry”.

o racionalmente con algo o alguien en la organización, impactando esto en la forma en que trabajan y en el deseo que tienen de permanecer allí.

De acuerdo a los comentarios obtenidos en las entrevistas (Anexo 2), la falta de compromiso es una de las principales razones por la cual los gerentes muchas veces no delegan ciertos tipos de trabajos a los Y. Sin embargo, destacan que estas tareas sí son delegadas a otras generaciones y que también les eran delegadas a ellos a la edad de los Y. Coinciden en que esta nueva generación de trabajadores necesita el apoyo constante de sus líderes y que precisa ser supervisada de manera excesiva para cumplir con los objetivos estipulados. Esta última acción se la conoce en el ámbito empresarial con la palabra en inglés *micromanagement*.

Amy Robinson<sup>35</sup> sugiere en el white paper “A Guide for Managing Millennials: Delegation”<sup>36</sup> que para que la delegación de tareas a la generación Y sea exitosa deben seguirse una serie de pautas, siendo estas las detalladas a continuación:

- Informar la importancia de la tarea a ser delegada, como impactará en el proyecto y el beneficio que obtendrá la organización gracias a esta. Uno de los managers entrevistados (Anexo 2) manifiesta que ha puesto esto en práctica y que el resultado obtenido fue positivo;
- Enumerar las oportunidades de aprendizaje a las que se estará expuesto por llevar adelante el proyecto en cuestión;
- Ser específico en los resultados que se esperan y dar sugerencias respecto al paso a paso de las tareas que se deben llevar adelante para alcanzar los resultados esperados;
- Informar la fecha en la que se espera contar con la finalización de la tarea y las consecuencias por el no cumplimiento de la misma en tiempo y forma;
- Asesorarlos respecto a los potenciales obstáculos que podrán encontrar al llevar adelante la tarea y ayudarles a superarlos;

---

<sup>35</sup>Amy Robinson, MBA. Oradora profesional y consultora especializada en el impacto de los cambios demográficos en la fuerza de trabajo. Su empresa, The Interchange Group (<http://www.interchange-group.com>), asiste a las “Fortune 500 Corporations”, empresarios, y organizaciones no lucrativas para atraer y gestionar el talento de manera de satisfacer las demandas de un mercado competitivo.

<sup>36</sup><http://interchangegroup.blogspot.com.ar/2012/05/guide-for-managing-millennials.html>

- Hacer reuniones cortas, de no más de 10 minutos, para reforzar expectativas y responder preguntas que puedan llegar a tener por la ejecución de la tarea.

Amy Robinson reflexiona y asegura lo siguiente:

(...) Esta serie de pautas pueden representar trabajo adicional para los líderes X y baby boomers de los Y, pero les garantizo que siguiendo estos pasos verán como los millennials incrementan su productividad y los re-trabajos se minimizan. (Robinson, 2012, <http://interchange-group.blogspot.com.ar/>)

### 3.6 Administración del tiempo y la generación Y

Un buen manejo del tiempo dentro del ámbito laboral redundará en eficiencia en la resolución de tareas. Lo que las empresas buscan es maximizar la productividad y esto se logra cuando los empleados realizan más cantidad de tareas dentro de su jornada de trabajo. Un estudio realizado conjuntamente por PricewaterhouseCoopers<sup>37</sup>, La Universidad del Sur de California y La Escuela de Negocios de Londres, el cual se denominó “PwC’s NextGen: A global generational study”<sup>38</sup>, dice que los millennials entienden que la productividad no debe ser medida por el número de horas que se permanece en la oficina sino por los resultados obtenidos del trabajo realizado. La generación Y quiere beneficiarse por el uso eficiente de su tiempo. Si una tarea le lleva menos horas de lo que debería, pretende hacer uso del tiempo restante para temas personales.

Paula Molinari en su libro *Turbulencia Generacional* (Molinari, 2011) hace referencia al uso del tiempo desde dos ópticas. La primera tomando en cuenta lo que opina la generación Y y la segunda desde lo que la mayoría de las empresas reclaman al respecto. Los

---

<sup>37</sup>PricewaterhouseCoopers (PwC) es la firma de servicios profesionales más importante del mundo tomando en cuenta su volumen de facturación. sus orígenes se remontan a 1849, la configuración actual, de 1998, es fruto de la fusión entre Price Waterhouse y Coopers & Lybrand. PwC es la firma más grande de las llamadas Big Four (Cuatro Grandes), por encima de Deloitte, Ernst & Young y KPMG. PricewaterhouseCoopers está organizada en tres grandes líneas de negocio: auditoría y riesgos tecnológicos, consultoría de negocio y financiera, y asesoramiento legal y fiscal.

<sup>38</sup>El estudio se llevó a cabo durante 2 años e incluye las respuestas de 44.000 empleados de PwC en 18 países. Trata de medir los factores relacionados con la retención de lugar de trabajo, la lealtad y satisfacción en el trabajo ([http://www.pwc.com/en\\_US/us/people-management/publications/assets/pwc-nextgen-summary-of-findings.pdf](http://www.pwc.com/en_US/us/people-management/publications/assets/pwc-nextgen-summary-of-findings.pdf)).

millennials se inclinan por hacer foco en la tarea y en los resultados. Además, pretenden alcanzar los objetivos en el menor tiempo posible, ya que entienden que el tiempo es propio y personal. Piden la valoración del logro obtenido independientemente del tiempo que emplearon para alcanzarlo. Sin embargo, las empresas esperan que sus empleados trabajen en la franja horaria estipulada y pautada en las condiciones de ingreso del trabajador. Solicitan presencia en la empresa. Por último, valoran las horas que se destinan dentro del empresa. Una persona que pasa más horas dentro de la compañía es más valorada que otra que se retira luego de su jornada laboral de ocho horas.

A continuación se describen las respuestas obtenidas en las entrevistas a gerentes y directores de empresas (Anexo 2) cuando se les consultó respecto a como entendían ellos que la generación Y hacía uso de su tiempo. El 80% de los entrevistados coincide en lo siguiente:

- No logran concentrarse de la misma manera que las generaciones que los precedieron porque tienen muchos distractores, tales como Facebook, chats, Twitter, Smartphones y What's Up, entre otros. Esto reduce su productividad ya que son menos eficientes en el uso del tiempo. Sin embargo, no tienen sentimiento de culpa por hacer cosas personales y que no estén relacionadas con lo laboral;
- No tienen miedo de hacer las cosas mal, son más arriesgados. Entregan los trabajos en los plazos acordados aunque a veces lo hacen sin la revisión que corresponde. Esto trae como consecuencia pérdida de tiempo del lado del líder y re-trabajos del lado del empleado;
- No saben organizar sus tiempos;
- Se logran mejores resultados cuando se les fija un tiempo límite para el trabajo solicitado. Esta es una de las recomendaciones que da Amy Robinson al asignarle una tarea a un Y. La misma fue detallada en el punto anterior de este capítulo;
- Les cuesta mucho respetar horarios;
- Administran bien su tiempo en pos de sus compromisos personales;
- Nunca resignan tiempo personal por tiempo de trabajo.

El tiempo es un recurso escaso y para los millennials malgastarlo es un gran fracaso. Por este motivo es que odian las reuniones a las que no se llega a ninguna conclusión y donde se pierde foco en las decisiones. Los Y reclaman una resolución rápida de conflictos y la inclusión de la tecnología para un manejo rápido de la información. Con estos nativos digitales se genera un cambio de paradigma, ya que ellos entienden que la retribución a sus servicios no debe ser calculado por valor hora. Plantean un cambio de enfoque. Pretenden que su remuneración sea acorde a las soluciones que brindan al negocio y no a las horas que permanecen en la oficina. Esto conlleva a un gran desafío para el management ya que para hacer esto posible el modelo de gestión debe ser re-formulado.

### **3.7 Trabajar por objetivos con la generación Y**

La generación baby boomer, y en su momento también lo hacía la tradicionalista, asocia la palabra trabajo a estar en la oficina. Si una persona está dentro de la empresa, está trabajando. Caso contrario, el empleado no está cumpliendo con sus compromisos. Este compromiso, como se mencionó anteriormente, se vincula con la permanencia en la compañía. Esto se traduce en una competencia por quedarse más en la empresa con el solo objetivo de mostrar que se “tiene puesta la camiseta”. Se mezcla contribución con tiempo dedicado. Un Y que se retira a horario de la oficina y que comenta a sus colegas que se va a jugar al fútbol con sus amigos es percibido por un baby boomer como un irresponsable que no tiene compromiso con la empresa. Este modelo mental aún sigue estando en pie en muchas organizaciones debido a que sus líderes son baby boomers.

Las generaciones X e Y entienden que el trabajo no tiene que estar asociado con el lugar físico donde se desempeña una función. Por el contrario, vinculan su trabajo con los resultados que obtienen del mismo. Entienden que no es más eficiente el que se queda más horas de las que corresponden por ley en la oficina para desarrollar su trabajo, sino el que cumple con los objetivos que se le asignan y en menor tiempo posible. Tampoco le dan importancia en que momento del día llevan adelante sus tareas, mientras que las mismas sean realizadas en tiempo y forma.

El teletrabajo es una de las características más buscadas por la generación Y al momento de elegir una compañía. Sin embargo, para tener éxito en esta nueva metodología de trabajo es necesario que las empresas se enfoquen en un modelo de gestión por objetivos. En Argentina aún no son muchas las empresas que han decidido innovar en este aspecto. Muchas de ellas todavía tienen modelos de conducción y organización muy tradicionales.

Para tener éxito al implementar una política de teletrabajo se deben tomar en cuenta ciertos factores, siendo estos los que se enumeran a continuación:

- Tener líderes que estén preparados para gestionar a sus empleados en forma remota;
- Armar un equipo de personas que se sienta cómoda trabajando fuera de la oficina. Por lo general un empleado de la generación Y no tendrá problemas en este aspecto. Sin embargo, si el equipo de trabajo es multidisciplinario con, por ejemplo, trabajadores baby boomers, hay que considerar que no tener un escritorio y una oficina puede afectar su sentido de pertenencia a la empresa;
- Contar con herramientas informáticas que faciliten el trabajo a distancia, tales como notebooks, Softphones, VPN y Skype, entre otras. Capacitar a los empleados en el uso de las mismas;
- Establecer formas de comunicación para que, más allá de haber empleados distribuidos en distintos lugares del país o hasta incluso en el exterior, todos puedan comunicarse de manera eficiente;
- Como se mencionó anteriormente, trabajar por objetivos. Hacer foco en la calidad del trabajo realizado por los empleados y no en la forma que lo llevan adelante.

El 70% de los entrevistados (Anexo 2) está a favor del trabajo por objetivos y ya lo están aplicando con sus colaboradores. El 20% está en vía de implementar el trabajo por objetivos ya que lo ve como algo positivo. Solo el 10% no tuvo éxito al trabajar de esta manera y optó por seguir trabajando de la manera tradicional. En lo que respecta al teletrabajo solo el 50% de los entrevistados lo están aplicando. El resto no ve que sus colaboradores tengan la maduración necesaria para llevar esta metodología adelante o no puede aplicarla porque la atención presencial es parte del trabajo.

### **3.8 Capacitación en la generación Y**

Los millennials son una generación que cree en la capacitación como una herramienta diferenciadora y a la vez clave para enfrentar la competencia laboral. Como se puede ver en el cuadro 9, el nivel de educación de la generación Y es muy bueno. Según se observa, casi el 73% de los nativos digitales está estudiando o ya terminó su carrera universitaria, el 14% tiene estudios terciarios y alrededor del 10% tiene un nivel de educación de posgrado. Solo el 3% cuenta solamente con estudios secundarios. Cabe destacar que el 9,4% de todos los jóvenes que forman parte de este análisis ha abandonado sus estudios en las etapas que se mencionaron anteriormente.

Como se observa en el cuadro 21, las empresas ya están percibiendo que la capacitación es un factor que tiene peso para los millennials a la hora de decidir en que empresa quieren trabajar como así también si es momento de hacer un cambio de rumbo laboral. Es por eso que están invirtiendo en entrenamiento a todos los niveles y se están ocupando de analizar cuales son los mejores planes de capacitación para cada uno de sus empleados. Muchas organizaciones ya están tomando en cuenta este entrenamiento en los planes de carrera de los empleados y lo muestran como un beneficio que les da la compañía por su fidelidad y permanencia en la misma, aunque esta capacitación no sea un premio sino una herramienta para ayudar a sus empleados a desarrollar mejor sus tareas.

Es importante que el management reconozca que la capacitación es un factor crucial para la mejora del desempeño y la competitividad de sus colaboradores. Mantener entrenados a los empleados, sin importar de que generación sean, más allá que los millennials son los que más reclaman en esta materia, es relevante para que puedan contar con los conocimientos, habilidades y aptitudes para lograr el desempeño adecuado de sus funciones. Esto se traduce en beneficios para las empresas, tales como mejora del conocimiento del puesto en todos los niveles, elevación de la moral de la fuerza de trabajo y mejora en la relación entre jefes y colaboradores.

### **3.9 Reconocimiento y feedback en la generación Y**

El reconocimiento es tomado de distintas maneras por las cuatro generaciones. Si se toma en cuenta a un tradicionalista, se conforma solo con conservar su trabajo, ya que lo percibe como un agradecimiento a su lealtad por la empresa. No reclaman más que eso. Los baby boomers, en cambio, se sienten reconocidos cuando se decide promoverlos a posiciones superiores que traigan como beneficio, por ejemplo, una oficina más grande o la asignación de un automóvil de la compañía. La generación X se siente que es reconocida por sus actividades cuando se le da mayor libertad en el manejo de sus tiempos y en su forma de trabajo. Los millennials también se sienten reconocidos de la misma manera que los X, con el agregado de que para ellos es aún más valioso la asignación de un proyecto que tenga mayores desafíos que el anterior u otro que le permita aprender o capacitarse en temas nuevos. Además, un Y se siente valorado cuando le encuentra sentido a los objetivos que se le asigna y que además percibe que su trabajo aporta un valor agregado a la organización.

En lo que respecta al feedback, para la generación tradicionalista era poco frecuente. La comunicación con su superior era solo para recibir indicaciones sobre la tarea que debía realizar. Que el jefe llame a un empleado a su oficina para darle feedback se veía como algo negativo, ya que por lo general era para marcar errores o para dar malas noticias. Para un baby boomer el feedback está relacionado con su evaluación de desempeño o la comunicación de un aumento salarial. Esta generación entiende que el feedback no sirve como un proceso de mejora continua sino más bien que es una situación donde la empresa le manifiesta al empleado como percibe que está desarrollando sus actividades. Con la llegada de la generación X se produce un cambio en el sentido de la palabra feedback y este toma mayor relevancia. Se independiza del proceso formal de la evaluación de desempeño anual. Se toma como una mejora en la relación entre el jefe y el colaborador, donde se dan situaciones de aprendizaje como así también se generan comentarios positivos o negativos sobre la percepción del superior en la realización de una determinada tarea asignada a su empleado. La generación X reclama feedback con bastante frecuencia. Por último, la generación Y valora mucho más el feedback informal que el formal. Pretende que su jefe le provea de feedback todo el tiempo y que sea claro y transparente. No toleran los rodeos. De la misma manera que reciben feedback de sus superiores, ellos también opinan sobre el

desempeño de sus jefes como tales, les reclaman más presencia o les hacen saber de su malestar cuando perciben alguna acción por parte de ellos que les resulta injusta o inadecuada.

A continuación se detallan los comentarios más relevantes que se obtuvieron de las entrevistas realizadas al sector gerencial y directivo (Anexo 2):

- Más allá que tenemos evaluaciones de desempeño pactadas en el año, los Y te piden feedback todo el tiempo;
- Los Y te hablan de par a par y no tienen pudor en decirte lo que sienten, cosa que es impensado desde la óptica de un X;
- El feedback informal y las charlas de café me dan más resultados que las reuniones formales estipuladas por la empresa para este fin;
- El feedback con estos jóvenes hay que analizarlo sobre cómo han sido tratados estos chicos en sus hogares. Tienen mucha participación en decisiones familiares, por eso del trabajo esperan lo mismo. Hay que tener cuidado de no dejarlos mucho tiempo sin darles feedback y reconocimiento a su trabajo, sino se empiezan a sentir que están siendo dejados de lado o que no son protagonistas. Las evaluaciones de desempeño para ellos tienen que ser semanales o mensuales.

El feedback resulta fundamental para liderar equipos de trabajo conformado por millennials. Sin embargo, no todo los jefes están preparados para comunicarse con los Y como estos esperan. Es muy importante que las empresas le provean al management el coaching necesario para que puedan ser exitosos en el manejo del personal que tienen a cargo, sin importar de la generación a la cual pertenezcan.

## Capítulo 4. Conclusiones

En función a lo analizado en los capítulos anteriores, se puede decir que la generación Y tiene las siguientes particularidades y características:

- Son prácticos. Hacen lo posible por llevar adelantes sus tareas en el menor tiempo posible y de la forma más simple que encuentren;
- Son independientes. No piden ayuda y no les gusta que les den las cosas servidas. Prefieren investigar y encontrar ellos mismos la solución a los desafíos que enfrentan;
- Son sociables. Valoran mucho las relaciones interpersonales. Están todo el tiempo en contacto con sus amigos y familiares a través de redes sociales a las cuales acceden desde sus computadoras personales o teléfonos celulares. Se expresan mejor y con más libertad a través de Internet que personalmente;
- Son cortoplacistas. No pueden esperar. Quieren una respuesta inmediata a todos sus problemas e interrogantes. Son muy impacientes;
- Son sinceros. No van con rodeos. Expresan lo que sienten sin importar las consecuencias. Son espontáneos;
- Son seguros de sí mismos. Se valoran mucho, siendo esta la principal razón por la cual manifiestan tal seguridad;
- Son multitareas. Pueden trabajar, escuchar música, hablar por teléfono y estar conectados con sus amigos por las redes sociales; todo al mismo tiempo. Esto les genera un alto grado de dispersión;
- Se preocupan por la ecología. Cuidan el medio ambiente y cuestionan a quienes no lo hacen;
- Anhelan desarrollarse como personas;
- Aspiran a la autorrealización, o sea, al quinto nivel de la pirámide de Maslow;
- Su principal motivación en lo laboral es poder balancear su desarrollo profesional con su vida personal. No quieren destinar horas de su tiempo libre como lo hicieron sus padres para ganarse un lugar en las empresas. Entienden que esto no es necesario y que una persona que pasa más tiempo del que corresponde en la oficina no es eficiente;

- Valoran más la responsabilidad individual que la grupal;
- Pretenden trabajar por objetivos y que se los evalúe por resultados;
- Quieren libertad para poder trabajar fuera de la empresa ya que consideran que no es necesario estar en la compañía para desempeñar bien sus funciones. Entienden que pueden hacer bien su trabajo no solo en la oficina, sino que también en sus casas o en un bar;
- Se irritan cuando se los cuestiona por estar conectados a Facebook, Twitter, What's Up o a sus correos personales en el horario laboral ya que para ellos hacer esto no les genera problemas para cumplir con sus responsabilidades;
- Exigen flexibilidad temporal y espacial para poder mantener su vida privada;
- Creen que las decisiones no deben tomarse solo por jerarquía, sino también por conocimiento. Quieren ser partícipes de las decisiones que se adopten ya que sienten que tienen derecho a opinar, sin importar el tiempo que lleven en sus cargos o en la compañía. Además, como ellos serán los ejecutores de tales decisiones, quieren creer en lo que van a hacer. No les gusta que les impongan las cosas porque sí.

De acuerdo a lo investigado en este trabajo se verifica que un líder que quiera gestionar de manera eficiente a la generación Y debe tener en cuenta lo siguiente:

- Estar disponible y accesible. Ejercer una política de puertas abiertas. Salir de atrás del escritorio para sentarse a conversar y discutir proyectos y formas de trabajo;
- Incluir a los trabajadores en el proceso de decisión. Escuchar sus ideas y propuestas y tratar de ponerlas en práctica;
- Informar a los empleados las razones por las cuales hay que llevar adelante una determinada tarea. Lograr consenso para hacerla en vez de pedir que la realicen de manera autoritaria;
- Fomentar el trabajo en equipo para el desarrollo de soluciones. Trabajar con modelos de gestión de proyectos;
- Tener flexibilidad para organizar el trabajo y delegar responsabilidades reales y no simplemente tareas;
- No enfocarse solo en el corto plazo, sino también en el largo plazo. Trabajar con los empleados en un plan de carrera acorde a sus expectativas;

- Centrarse en el fortalecimiento de los empleados en lugar de adoptar estilos de gestión directiva. Incentivar a que se desarrollen de manera que no pierdan la motivación;
- Desarrollar políticas de reconocimiento y recompensa innovadoras y diversificadas con el objetivo de reconocer las contribuciones marginales del empleado con mayor frecuencia;
- Procurar generarle proyectos que les represente un reto profesional;
- Invertir en capacitación;
- Mantener un diálogo abierto con ellos y darles la libertad para que se expresen como lo sientan.

Según se pudo observar, el management actual está tomando consciencia que la generación Y tiene características y cualidades muy distintas a las generaciones que la preceden. Se están dando cuenta que se motivan de una manera diferente a la que ellos lo hacían cuando eran jóvenes. Sin embargo, más allá de esto, no todas las empresas están aún preparadas para explotar a los Y a su máximo potencial y hacerlos sentir cómodos en las tareas que realizan. En gran medida, es por esto último que la rotación en este segmento sigue siendo alta en la mayoría de las empresas. Solo una pocas logran que sus empleados Y opten por no abandonarlas a los pocos años de haber ingresado.

Hoy los líderes se enfrentan a un gran desafío: adaptar sus prácticas y estilo de liderazgo para obtener el máximo rendimiento de los Y. Sin embargo, esta tarea no la pueden llevar adelante solos. Son las organizaciones las que tienen la responsabilidad de ayudar al management a comprender como han cambiado las expectativas de los trabajadores y cómo se puede adaptar su estilo de liderazgo a este nuevo entorno laboral. Más importante aún, las empresas deben proporcionar a los líderes las herramientas y los procesos que les permitan recompensar, reconocer, formar y desarrollar a esta nueva fuerza laboral.

No sirve querer adaptar viejos modelos de gestión con generaciones nuevas. No es viable hacerlo con la Y ni tampoco será viable hacerlo con la generación que se incorporará al segmento laboral en uno años, siendo esta la generación Z. Son los modelos de gestión los que deben re-escribirse para que se adapten a los generaciones futuras. Hasta tanto no se

deje de exigirle a los Y que se adapten a las viejas estructuras, seguirán siendo altos los índices de rotación y los motivarán más aún a que emprendan sus propios negocios.

Don Tapscott en su libro “Grown up digital: How the net generation is changing your world” reflexiona:

(...) Si logras comprender a la generación Y, entenderás el futuro. Además, entenderás que las instituciones y la sociedad como las conocemos hoy deben cambiar. (Don Tapscott , 2009, p. 35)

## Bibliografía

ÅHLSTRÖM, P. y MODIG, N.: This is lean: Resolving the efficiency paradox, Stockholm, 2012.

ALSOP, RON: The trophy kids grow up. How the millennial generation is shaking up the workplace, San Francisco, California, 2008.

ASIF, SAAD Z: Next generation mobile communication ecosystem, India, 2011.

CAPACITAR, DESARROLLO EMPRESARIO: Gestión de personas en los nuevos escenarios Y.

CONSULTORA MERCER: Las nuevas generaciones y su impacto en los programas de beneficios, Argentina, 2012.

CONSULTORA WHALECOM: Brechas en las habilidades de los jefes de Gen Y, Argentina, 2012. <http://www.whalecom.com.ar/investigaciones-ok.php>

CONSULTORA WHALECOM: Engagement: Crisis del compromiso, Argentina, 2012. <http://www.whalecom.com.ar/investigaciones-ok.php>

CONSULTORA WHALECOM: Gestión del talento en Argentina: Un análisis de situación y tendencias en la gestión del talento en empresas del mercado argentino, Argentina, 2012. <http://www.whalecom.com.ar/investigaciones-ok.php>

COUPLAND, DOUGLAS: Generation X: Tales for an Accelerated Culture, Canada, 2011

ETHICS RESOURCE CENTER: Millennials, Gen X and Baby Boomers. Who's working at your company and what do they think about ethics?, Arlington, USA.

CSIKSZENTMIHALYI, MIHALY: Flow: The Psychology of Optimal Experience, USA, 2008.

CSIKSZENTMIHALYI, MIHALY: Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning, USA, 2004.

ERICKSON, TAMARA: Plugged in: The Gen Y guide to thriving at work, USA, 2008.

FERRI-REED, J. y SUJANSKY, J.: Keeping the millennials: Why companies are losing billions in turnover to this generation - and what to do about it, New Jersey, 2009.

KANE, SALLY: The Multigenerational Workforce. Managing and Motivating Multiple Generations in the Legal Workplace, <http://legalcareers.about.com/od/practicetips/a/multigeneration.htm>

LIPKIN, NICOLE: Y in the workplace: Managing the “me first” generation, USA, 2009.

McGREGOR, DOUGLAS: Managing the human side of the enterprise, New York, 2006.

McGREGOR, DOUGLAS: The human side of the enterprise. Annotated edition, New York, 1994.

MASLOW, ABRAHAM H: A theory of human motivation, New York, 1943.

MEC CONSULTORES ASOCIADOS: Estudio sobre jóvenes argentinos, Argentina, 2012.

MOLINARI, PAULA: Turbulencia Generacional, Buenos Aires, Argentina, 2011.

MYERS, DAVID: Psychology – 5<sup>th</sup> Edition, New York, 1997.

PINK, DANIEL H: Drive: The surprising truth about what motivates us, New York, 2011.

SENGE, PETER: The fifth discipline: The art & practice of the learning organization, USA, 2006.

STEEL, PIERS: The procrastination equation: How to stop putting things off and start getting things done, Great Britain, 2011.

TAPSCOTT, DON: Grown up digital: How the net generation is changing your world, New York, 2009.

THOMAS, KENNETH: Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement, California, 2009.

TULGAN, BRUCE: Managing Generation X: How to Bring Out the Best in Young Talent, New York, 2010.

TULGAN, BRUCE: Not everyone gets A trophy: How to manage generation Y, San Francisco, 2009.

VANDER ARK, TOM: Getting smart: How digital learning is changing the world, USA, 2012.

WHYTE, WILLIAM: The organization man, Pennsylvania, 2002.

## **Anexos**

### **1. Cuadro 3**

Los datos se obtuvieron extrapolando la población total abierta por grupos de edad con la tasa de participación de la población urbana en la actividad económica, por sexo y grupos de edad. El tramo de la generación Y llega hasta 11 años, se interpoló en 15 por definición de edades límite de la PEA. Dado que la personas mayores de 65 años no pertenecen a la PEA, no se cuenta con información oficial al respecto.

### **2. Entrevista a gerentes y directores de empresas del ámbito privado en Buenos Aires**

A continuación se enumera un resumen de las respuestas obtenidas a las preguntas realizadas a diez personas seleccionadas en diferentes empresas, las cuales poseen cargos gerenciales o directivos y tienen a su cargo personal de la generación Y.

#### ***¿Cuál es su edad y profesión?***

Entrevista N°1: Treinta y cuatro años. Licenciada en Sistemas de Información.

Entrevista N°2: Cuarenta y dos años. Licenciado en Ingeniería Comercial.

Entrevista N°3: Treinta y un años. Contador Público.

Entrevista N°4: Cuarenta y siete años. Ingeniero Mecánico.

Entrevista N°5: Treinta y dos años. Ingeniero Mecánico.

Entrevista N°6: Cuarenta y siete años. Contador Público.

Entrevista N°7: Cuarenta y siete años. Abogado.

Entrevista N°8: Cincuenta y nueve años. Contador Público.

Entrevista N° 9: Treinta y nueve años. MBA.

Entrevista N° 10: Treinta y nueve años. Contador Público.

***¿Cuántos años hace que trabaja en actividades formales y cuántos en cargos gerenciales?***

Entrevista N°1: Doce años en trabajos formales y cuatro en cargos gerenciales.

Entrevista N°2: Veintidós años en trabajos formales y tres en cargos gerenciales.

Entrevista N°3: Ocho años en trabajos formales y cuatro en cargos gerenciales.

Entrevista N°4: Veintisiete en trabajos formales y diecinueve en cargos gerenciales.

Entrevista N°5: Once años en trabajos formales y cinco en cargos gerenciales.

Entrevista N°6: Veintitrés años en trabajos formales y quince en cargos gerenciales.

Entrevista N°7: Veinticinco años en trabajos formales y veinte en cargos gerenciales.

Entrevista N°8: Treinta y nueve años en trabajos formales y veintidós en cargos gerenciales.

Entrevista N° 9: Dieciséis años en trabajos formales y diez en cargos gerenciales.

Entrevista N° 10: Trece años en trabajos formales y uno en cargos gerenciales.

***¿Se encuentra en actividad en la actualidad? ¿Podría relatarme brevemente en qué consiste su trabajo?***

Entrevista N° 1: Sí, trabajo en Accenture y lidero un equipo de testing para una empresa procesadora de tarjetas de crédito de EEUU.

Entrevista N° 2: Sí, trabajo en DirecTv. Mi función es coordinar con distintos proveedores de IT la provisión de servicios.

Entrevista N° 3: Sí, trabajo en Pan American Energy. Trabajo en auditoría interna y analizo procedimiento internos, registraciones, procesos y cadenas de mando para asegurarme que se hagan de acuerdo a las políticas de la compañía.

Entrevista N° 4: Sí, trabajo en Bausis. Trabajo en la comercialización, importación y mantenimiento de sistemas de seguridad contra incendios. También tenemos una rama de mantenimiento integral de edificios donde abarcamos todo lo que es la parte eléctrica, termo-mecánica, telefonía, sistemas de baja tensión e iluminación.

Entrevista N° 5: Sí, trabajo en Scania. Soy el responsable del entrenamiento técnico de todos los mecánicos de Latinoamérica.

Entrevista N° 6: Sí, trabajo en Scania. Soy el director de planeamiento financiero y compras comerciales y mi trabajo es ser lo más analítico posible.

Entrevista N° 7: Sí, trabajo en Scania. Soy el director de RRHH, legales e institucionales.

Entrevista N° 8: Sí, trabajo en Full Service Software. Soy socio de consultoría de la empresa.

Entrevista N° 9: Sí, trabajo en Cultura IT. Soy el director de operaciones. Todos los proyectos que tiene la compañía están bajo mi responsabilidad.

Entrevista N° 10: Sí, trabajo en Scania. Soy el gerente del área de financiación a clientes. Estoy a cargo de la financiación de camiones, buses y motores. Además tengo a cargo la cobranza de estas operaciones.

***¿Qué cantidad de personal tiene a su cargo con edades ubicadas entre los 18 y 33 años?***

Entrevista N°1: Treinta personas.

Entrevista N°2: Dos personas.

Entrevista N°3: Doce personas.

Entrevista N°4: Tres personas.

Entrevista N°5: Doce personas.

Entrevista N°6: Seis personas.

Entrevista N°7: Diez personas.

Entrevista N°8: Catorce personas.

Entrevista N°9: Veinticinco personas.

Entrevista N°10: Diez personas.

***¿Conoce la llamada generación Y? ¿Qué sabe de ella? ¿Podría describírmela?***

Entrevista N°1: Trabajo a diario con gente de esa edad. Son jóvenes con inquietudes. No se comunican con la autoridad del mismo modo que lo hacían las generaciones anteriores. Son de corto plazo, buscan llegar a su meta lo más pronto posible. Se aburren rápidamente. Buscan actividades acordes a sus ideales.

Entrevista N°2: Sé que tienen hasta 31 años. Se diferencian mucho de la generación X a la que pertenezco. Manejan otro tipo de valores propios de su generación.

Entrevista N°3: Este tipo de generación posee poco compromiso con el trabajo, metas a corto plazo y con poco esfuerzo.

Entrevista N°4: Conozco algo sobre esta generación pero no me interesé mucho en el tema.

Entrevista N°5: No conozco mucho sobre esta generación, más que comprende a los nacidos entre los años 1980 y 1990.

Entrevista N°6: Se supone que esta generación tiene que ser la diferente porque son lo que en el futuro tomen la posta.

Entrevista N°7: Son jóvenes que han nacido en la década del 80 hasta el 2000 aproximadamente. Tienen acceso a la información de una forma muy rápida pero a veces les falta experiencia para procesar esa información.

Entrevista N°8: Desconozco las características de esta generación pero con mis colegas conocemos la problemática de tratar con esta edad. Antes nos incorporábamos a las empresas para crecer sin pedir demasiado más que crecer. No se necesitaba motivación porque venía con uno. Hoy vienen con poca motivación. Toman el trabajo como un paso. Buscan recompensaciones permanentes por su trabajo y lo exigen. Hoy el joven se preocupa más por los aspectos sociales y familiares de su vida y menos por lo laboral. Antes era totalmente lo contrario.

Entrevista N°9: La generación Y son los jóvenes profesionales actuales los cuales tienen características diferentes a las generaciones anteriores.

Entrevista N°10: Son una generación muy distinta a la mía. Están poco apegados a los lugares donde trabajan y no sienten temor a perder su trabajo. Por poco dinero cambian de empresa. No tienen mucho sentido de la responsabilidad.

***¿Siente que la generación Y se motiva de la misma manera que las generaciones que la precedieron? ¿En qué aspectos considera que son iguales o diferentes a éstas?***

Entrevista N°1: La motivación es diferente a las generaciones anteriores. Les tiene que gustar el trabajo que hacen sino lo plantean y piden rotar, ya sea de equipo de trabajo o de desarrollo. No veo ninguna similitud entre esta generación y las anteriores. Las

generaciones anteriores hacían su trabajo y con el tiempo podían plantear cambios a su jefe. Con la generación Y no pasa esto.

Entrevista N°2: La motivación de ellos es muy cortoplacista. Manejan otros tiempos, los cuales son muchos más cortos que los comunes.

Entrevista N°3: Esta generación se motiva más por logros materiales que personales. Prefieren más lo monetario que el crecimiento profesional, sobre todo al principio de sus carreras. Esto es totalmente opuesto al pensamiento de la generación X.

Entrevista N°4: A esta generación hay que generarle las motivaciones. Si bien son responsables con tareas a cargo hay que incentivarlos permanentemente para que logren los objetivos esperados y que lo hagan con ganas y alegría. Yo tengo empleados de mayor edad que se sienten con mayor compromiso hacia su trabajo y le ponen más energía que los más jóvenes.

Entrevista N°5: Creo que para mí como manager es un desafío motivar a esta generación porque tienen otros tiempos y manejos diferentes dentro de una organización, en relación a generaciones anteriores. Los veo totalmente diferentes a otras generaciones.

Entrevista N°6: En esta generación no tienen paciencia. No pueden esperar. Quieren todo ya. Es el cambio por el cambio mismo”.

Entrevista N°7: La generación Y ha tenido muchas posibilidades porque han sido privilegiados en general por su entorno. Los desafíos laborales son lo que más los motivan. Piensan en el corto plazo y se aburren más rápido. No piensan en trabajar toda la vida en la misma empresa. Tienen un compromiso con el lugar del trabajo pero no se sienten atrapados.

Entrevista N°8: No, esta generación requiere constantes motivaciones porque ellos mismos llegan totalmente desmotivados al trabajo. No tienen interés. Para ellos todo es pasajero. El trabajo es un paso más en su carrera y no un fin en sí mismo.

Entrevista N°9: No, creo que la motivación es diferente. Para nosotros el trabajo ocupa un lugar primario en nuestra vida, en cambio ellos tienen como prioridad la vida personal. Tienen muchas exigencias en el trabajo con sus empleadores. Los Y son personas muy exigentes en cuanto a lo que esperan del trabajo. Muchas veces yo me encuentro trabajando como un proveedor de mis colaboradores y no como un jefe. Un proveedor en el sentido de

que ellos tienen un requerimiento a satisfacer de la misma manera que lo tienen mis clientes.

Entrevista N°10: No, la motivación es diferente. Las generaciones anteriores creíamos en hacer una carrera y en proyectos a largo plazo, con ellos esto no pasa.

***¿Su empresa posee rotación en este segmento de trabajadores? ¿Podría decirme la proporción que rota cada año?***

Entrevista N°1: La proporción anual de rotación en la empresa que trabajo es del 70% u 80%.

Entrevista N°2: La rotación es del 60% aproximadamente.

Entrevista N°3: La rotación es mucha entre un 60 y 70%. En el 2003 había mayor rotación.

Entrevista N°4: Respecto a la rotación, en mi empresa es mínima.

Entrevista N°5: La rotación anual es del 20% aproximadamente.

Entrevista N°6: En mi sector hay mucha rotación, a veces cambian y se equivocan pero no tienen paciencia. Antes el que cambiaba de empresa era porque no cuadraba dentro de esa empresa. Ahora es distinto.

Entrevista N°7: No hay mucha rotación en esta empresa porque aprendimos bastante a tratar con esta generación, a darles contención. La rotación es del 6% anual aproximadamente.

Entrevista N°8: Un empleado promedio está 3 años en la compañía. Es muy piramidal, la base es amplia pero gerentes hay pocos, socios menos, entonces una vez que se forman se van a buscar otras oportunidades mayores. La rotación inyecta nuevas ideas y saca a los que ya están acomodados.

Entrevista N°9: En mi empresa la rotación es muy baja, ronda el 3% anual.

Entrevista N°10: La rotación es muy baja porque el clima de trabajo es muy bueno.

***Si tuviera que hacer un lista de 5 factores que para la generación Y producen la rotación de empleo ¿Cuáles citaría comenzando desde el más importante?***

Entrevista N°1: Para ellos los tiempos tienen que ser más cortos que los que propone la empresa. En poco tiempo quieren pasar a la siguiente categoría y la empresa pide otro

ritmo. Lo mismo pasa si el proyecto que están encarando no les gusta. Quieren cambiar ya. Si la carrera en la Universidad se las hace larga prefieren dejar y pasar a un terciario.

Entrevista N°2: Creo que el factor de rotación más importante es que la tarea no esté alineada con sus deseos. Es más importante para ellos que les guste lo que están haciendo que el factor económico.

Entrevista N°3: Prefieren rotar si los tiempos de plazo no son los que ellos esperan. Miden todo a corto plazo. La falta de compromiso hace que cuando no les gusta el trabajo se vayan con facilidad. Además, por su edad, generalmente no tienen familias a cargo y esto les permite dejar un trabajo fácilmente.

Entrevista N°4: No tuve mucha rotación de personal. La persona que se fue volvió al tiempo a trabajar con nosotros.

Entrevista N°5: Generalmente se van cuando encuentran un puesto superior al que tienen y por mejoras económicas. Creo que no valoran tanto el ambiente laboral o lo valoran menos.

Entrevista N°6: La rotación de empresas es básicamente por el cambio. Trabajar en más lugares parece tener más valor agregado que estar en una sola empresa toda la vida.

Entrevista N°7: Lo importante para ellos es la consideración de sus jefes, la flexibilidad en las tareas, ser protagonistas y que las empresas les den desafíos y exigencias. El salario les resulta importante pero no es fundamental. Es más importante tener un trabajo que les permita continuar con su vida social.

Entrevista N°8: La necesidad de rotar es porque nunca se estancan. Buscan crecer todo el tiempo. Antes nosotros nos quedábamos en una posición mucho tiempo, ahora no son así. En lo monetario son más exigentes con su empleador y reclaman todo el tiempo sus derechos. Hay mayor discusión con el empleador.

Entrevista N°9: La mayor rotación es por problemas de dinero y que no quieren estancarse en un puesto. También si ven que el proyecto los aburre deciden irse y buscar otras propuestas.

Entrevista N°10: Lo que veo que genera más rotación es que quieren ganar más dinero, que quieren crecer rápidamente (no aceptan los tiempos normales de la empresa) y que no aceptan estar tanto tiempo en una misma posición.

***Sobre el tema de tener que delegar a estos trabajadores ¿Cuáles son, a su entender, los aspectos en los que estos trabajadores son iguales o diferentes a otros pertenecientes a otras generaciones?***

Entrevista N°1: Se puede delegar pero hay que estarles encima todo el tiempo respecto al cumplimiento de los objetivos y la fecha.

Entrevista N°2: Los de la generación X tomamos la tarea y la llevamos hasta el final. En cambio los de esta generación no se arriesgan a tomar decisiones, consultan todo el tiempo y necesitan mayor apoyo y seguimiento. Los veo más inseguros pero creo que es lógico porque están empezando en el mercado laboral. Respecto a las diferencias con nuestra generación, creo que nosotros también habremos preguntado mucho pero quizás con el tiempo ya nos olvidamos lo que hacíamos.

Entrevista N°3: A la generación Y le delegas tareas pero tenés que estarle muy encima. Hay que seguirlos de cerca con un continuo monitoreo para que cumplan los objetivos en el plazo acordado.

Entrevista N°4: Me cuesta mucho delegarles porque veo en ellos falta de experiencia o temor a equivocarse. La generación Y te consulta todo el tiempo por cómo hacer un trabajo o seguirlo, en cambio los más grandes se los das y te lo traen resuelto. Tienen otro conocimiento y responsabilidad. Tuvieron una mejor educación que los actuales.

Entrevista N°5: Lo que a mí me sirve para delegarles tarea es mostrarles el objetivo y el porqué de lo que van a hacer, como aporta su trabajo a la compañía y generarles así un compromiso. Si ellos no ven la importancia que tiene su trabajo es más difícil que se comprometan.

Entrevista N°6: Yo delego los trabajos de la misma manera a las diferentes generaciones. La delegación depende más del de arriba que del de abajo.

Entrevista N°7: Todas las generaciones tienen un compromiso, pero el de esta nueva generación es diferente. Tratan de trabajar más independientemente de sus jefes. Hay que motivarlos, reconocerles su esfuerzo, estimularles la creatividad. La generación Y es multifacética y trabaja por objetivos y resultados pero no están tan preparados para análisis más profundos. Esto último se lo confiaría a gente con más experiencia dentro de la empresa.

Entrevista N°8: A los jóvenes les cuesta entender el significado de la palabra delegación, no es “hacelo todo vos o hacelo como querés”. Tiene que estar supervisado siempre. Hay que brindarles un poco de tareas propias y otras delegadas.

Entrevista N°9: Tomando los parámetros generales de esta generación, vemos que ellos no asumen compromisos. Les cuesta más comunicarse. La comunicación humana es un gran desafío. Suele pasar que uno les pide tareas y que ellos no tomen nota de la misma ni de la fecha de entrega. Hay muchos cambios todo el tiempo pero esta generación no le da la importancia que tiene.

Entrevista N°10: Cuando detecto a un empleado de la generación Y que sea responsable de su trabajo y que esté comprometido con éste, le doy el mismo lugar que a uno de generación X. Para poder delegar primero tengo que evaluar que el empleado sea responsable y comprometido.

*Sobre el tema de cómo los jóvenes de esta generación administran su tiempo ¿podría decirme si ha observado diferencias o similitudes respecto de personas de otras generaciones?*

Entrevista N°1: La generación Y no tiene tanta concentración como las anteriores. Nosotros trabajamos en un área segura pero igualmente encuentran la forma de utilizar el Facebook o chat y esto les genera cierta dispersión. De todas maneras, pueden estar más dispersos pero a veces son más rápidos en otras cosas y resuelven más fácilmente. Además al no tener miedo a estar haciendo las cosas mal, son más arriesgados. Les pedís algo y te lo entregan como sea.

Entrevista N°2: Creo que lo fundamental es que les cuesta organizar su tiempo, por eso no saben organizarse. Tienen demasiados distractores: Facebook, chat, celular, etc. Esto los lleva a distraerse con facilidad. Ambas generaciones tenemos la misma “capacidad craneal” con la diferencia que nosotros no teníamos tantos elementos para distraernos. Hay tareas que no necesitan demasiada concentración pero hay otras que sí y estos distractores generan obstáculos para la misma.

Entrevista N°3: Si les das total libertad de tiempo no saben administrarlo, pero si les das plazos de tiempo cumplen con mayor facilidad. La generación X, como le interesa más su

desarrollo profesional, cumple con el plazo dado y te piden otra cosa para hacer. Esto no sucede con la generación Y. Ellos cumplen el plazo de tiempo sea un mes o quince días.

Entrevista N°4: Les cuesta mucho más respetar horarios que a otras generaciones. Hay momentos en que necesito que cumplan si o si y hay otros momento donde tengo actividades que son más flexibles. Si yo me pongo a trabajar a la par de ellos, seguro lo hago más rápido y con mayor vehemencia. Ellos saben que les lleve el tiempo que les lleve cobran lo mismo y por eso no se esfuerzan. Lo único que los motiva es el premio por productividad que puede mejorar sus salarios.

Entrevista N°5: Es una generación muy rápida, donde los cambios se dan muy rápido. Tienen fácil acceso a la información y me sorprende la velocidad con que se manejan y cumplen las tareas. A mi entender, viendo los resultados, no veo conflictos con el manejo del tiempo.

Entrevista N°6: Esta generación administra bien su tiempo. Son muy rápidos y están en permanente cambio, por eso nosotros tenemos que adaptarnos a su forma de ser y trabajar.

Entrevista N°7: Creo que saben administrar los tiempos mejor que otros, pero a la hora de entregar un trabajo no lo profundizan y a veces depende de los jefes tratar de hacer una revisión para que el trabajo sea mejor:

Entrevista N°8: Esta generación no da más tiempo del que se le pide y además nunca resigna su tiempo personal por tiempo de trabajo.

Entrevista N°9: El tiempo de trabajo para ellos no es fijo. Prefieren no tener horarios de trabajo sino hacerlo por objetivos. Necesitan que su tiempo sea muy valorado y compiten siempre con los tiempos personales. No tienen sentimiento de culpa por perder el tiempo y no estar trabajando. Suelen dispersarse con facilidad: Facebook, chat, etc. Cortarles esto es, desde su óptica, aislarlos del mundo.

Entrevista N°10: La realidad es que ellos administran su tiempo a favor de sus compromisos personales. Nunca se van a quedar fuera de hora, a diferencia de la generación X que brindaba todo su tiempo a su trabajo.

***¿Ha intentado establecer trabajo por objetivos con éstos? Por qué sí o por qué no? Como le ha ido? Qué cosas salieron bien o mal?***

Entrevista N°1: Los objetivos que trabajamos son bastante acotados y a corto plazo. Siempre trabajamos por objetivos y es raro que no lleguen a cumplirlos. Siempre hay un feedback que permite realizar un seguimiento constante a cada uno.

Entrevista N°2: Cuando trabajé por objetivos en Telecom no me sirvió, no me dio resultado. No pudimos avanzar en el tema de medir por objetivos porque siempre, al no poder cumplir, la culpa se la delegan al otro. Esta es una empresa donde no conviene trabajar así.

Entrevista N°3: En la empresa se hace un plan anual de objetivos para las personas en cada caso. La generación Y te pide que la evalúes constantemente porque quieren pasar de categoría en el menor tiempo posible. No les interesa tanto como hicieron el trabajo en sí, sino saber si dentro de tres meses pueden pasar a la siguiente categoría de trabajo.

Entrevista N°4: Trabajamos por objetivos, nos resultó mucho más.

Entrevista N°5: Sí, se trabaja por objetivos y con muy buenos resultados. Siempre se los guía con coaching, marcándoles los objetivos y la importancia que tiene su trabajo. Obtuve muy buenos resultados.

Entrevista N°6: Si, trabajamos por objetivos con resultados muy satisfactorios.

Entrevista N°7: En la compañía estamos en camino a trabajar por objetivos en todas las áreas y me parece que esta generación esta mejor preparada para trabajar así, pero tienen que ser objetivos a corto plazo, anuales o menores a un año.

Entrevista N°8: Sí, trabajamos por objetivos. Hay que identificarlos bien y que sean realizables. El problema empieza cuando son objetivos utópicos. Deben ser factibles de realizar.

Entrevista N°9: Sí, tenemos objetivos y disciplinas de horarios a la vez. Trabajamos con las dos cosas. Para nosotros cumplir el horario con el cliente es fundamental. Tenemos que estar cuando nos necesitan pero a la vez somos flexibles con los horarios de los empleados. Lo que tiene que haber es equidad entre compañeros con respecto al cumplimiento del horario.

Entrevista N°10: Estamos empezando a trabajar por objetivos porque es la mejor manera de rendir ya que a todos nos miden por objetivos cumplidos. La idea no es quedarse más tiempo en el trabajo sino que podamos cumplir dentro del horario laboral.

*¿Cómo caracterizaría la comunicación y feedback con los jóvenes de esta generación?  
Qué cosas considera que son iguales o distintas respecto de generaciones anteriores?*

Entrevista N°1: El feedback lo realizamos en períodos estipulados en la empresa pero aún así ellos te hablan como a un par y vienen a preguntarte todo el tiempo como están trabajando, como van y te piden una devolución constante de su desempeño.

Entrevista N°2: Creo que el feedback lo necesita más la generación X que la Y porque sienten que la generación Y es una amenaza para su futuro laboral. Por eso el feedback tiene que ser contención para la generación X.

Entrevista N°3: Las personas de la generación Y te piden feedback todo el tiempo. No tienen pudor en preguntar. Te hablan como par y lo veo bien. En la generación X tienen más miedo de sentarse, plantear y preguntar.

Entrevista N°4: El feedback es igual para ambas generaciones. A la generación Y hubo que guiarlos un poco más hasta que conozcan el trabajo pero independientemente de la edad nos reunimos una vez por mes para hacer una evaluación general del trabajo.

Entrevista N°5: El feedback informal y la charla de café me da mucho resultado con este tipo de jóvenes. Por el contrario, las reuniones formales no me dan resultado.

Entrevista N°6: Las personas tienen que adaptarse a los cambios, uno tiene que cambiar porque la visión de la gente es distinta en estas generaciones. El feedback es importante para cualquier generación y tiene que estar estipulado entre ambas partes.

Entrevista N°7: El feedback con estos jóvenes hay que analizarlo sobre cómo han sido tratados estos chicos en sus hogares. Tienen mucha participación en decisiones familiares, por eso del trabajo esperan lo mismo. Hay que tener cuidado de no dejarlos mucho tiempo sin darles feedback y reconocimiento a su trabajo, sino se empiezan a sentir que están siendo dejados de lado o que no son protagonistas. Las evaluaciones de desempeño para ellos tienen que ser semanales o mensuales.

Entrevista N°8: No te puedes comunicar con ellos de la misma forma porque no te comprenden. Una persona de cuarenta años se comunica de otra manera, toma responsabilidades y te da una devolución importante de tu feedback. Hay jóvenes que también lo hacen. Esto va más con la personalidad del individuo.

Entrevista N°9: Respecto al feedback, siento que somos iguales X e Y. Creo que los X tienen más experiencia y necesitan menos feedback. Uno tiene que ayudar a esta nueva generación a tener mucha comunicación para que puedan adquirir experiencia.

Entrevista N°10: La diferencia entre ambas generaciones es que la Y es más abierta y no tiene ningún filtro para hacerte un reclamo o pedido. A nuestra generación no se le ocurría cuestionar nada. En cambio a ellos sí.

***Si tuviera que hacer un lista de 5 cosas que para la generación Y son importantes, ¿qué aspectos citaría desde el más importante al menos importante?***

Entrevista N°1: Las cosas más importantes para ellos son los amigos, la familia, hacer lo que les guste y no excederse en el horario de trabajo.

Entrevista N°2: Las cosas que son más importantes son: Dinero, ascenso rápido, la comunicación fluida, los tiempos no laborales.

Entrevista N°3: Lo más importante es hacer lo que les gusta, objetivos a corto plazo y el tiempo de ocio. Son más materialistas.

Entrevista N°4: Lo que más los anima a trabajar es la posibilidad de progresar profesionalmente:

Entrevista N°5: Lo que más valoran es encontrar el porqué de las cosas, cual es el fin de su trabajo. Buscan el crecimiento económico y profesional. No esperan como otras generaciones. Si no encuentran lo que buscan migran a otra empresa. También valoran el tiempo con amigos y familia y poder mantener la vida social que tenían antes de emprender este trabajo.

Entrevista N°6: Para esta generación lo principal es lo económico y la motivación personal. No hay motivación si el aspecto económico no es bueno.

Entrevista N°7: Lo más importante para ellos es su vida personal, tienen más ambiciones a más corta edad que las que teníamos nosotros. Viven acelerados.

Entrevista N°8: Lo más importante para ellos es la compensación económica y el buen clima laboral (se tienen que sentir cómodos en el lugar sino no trabajan). Otro aspecto importante son los beneficios como horarios flexibles, compensaciones, trabajo remoto y almuerzo en planta. También es importante el training que pueda brindarles la empresa.

Entrevista N°9: Lo más importante es el dinero, la ansiedad por crecer dentro de una compañía, la apertura para comunicarse, el manejo avanzado de los sistemas tecnológicos.

Entrevista N°10: Lo más importante es el progreso económico en tiempo record, el dominio de las tecnologías y la posibilidad de acomodar el trabajo a sus horarios personales”

*¿Qué opina del teletrabajo y los horarios flexibles? ¿Lo está aplicando? ¿Qué ventajas encuentra en su aplicación? ¿Qué dificultades?*

Entrevista N°1: Sí, lo aplicamos y a ellos les atrae ya que se pueden adaptar a sus horarios personales.

Entrevista N°2: Se trabaja por objetivos así que si cumplen con lo pedido para mí está bien. No hace falta que cumplan con el horario completo.

Entrevista N°3: En mi área no aplico teletrabajo, no los veo maduros para este sistema. Desde mi punto de vista, el trabajador tiene que estar muy alineado con los valores de la empresa y esto lleva tiempo. Si pretendemos que al mes de comenzar a trabajar hagan teletrabajo, no van a estar preparados. Se necesita de un período de tiempo.

Entrevista N°4: No hacemos teletrabajo porque necesitamos estar in situ para hacer pruebas de equipos.

Entrevista N°5: Hay varios tipos de personas, están quienes se comprometen y quienes no. A la generación Y le conviene más este tipo de trabajo porque se adapta a sus necesidades de ocio aunque a veces les cuesta administrar su tiempo.

Entrevista N°6: Es una ida y vuelta. Ellos saben que cuando necesitan tiempo para su vida personal o compromisos lo tienen y que cuando yo los necesito ellos van a estar. Los resultados son mejores de esta manera.

Entrevista N°7: Sí, aplicamos el teletrabajo y me encanta. Trabajar desde la casa es muy bueno porque a la gente le gusta que uno entienda que tiene algún compromiso en su casa y puede cumplirlo sin descuidar su trabajo.

Entrevista N°8: Nosotros no estamos trabajando de esta manera pero lo estamos analizando. De todas maneras necesitamos la presencia física y el contacto con los clientes. Solo algunas áreas podrían hacerse de esta manera, pero en conjunto privilegiamos la presencia en la empresa. Creo que en Argentina no está muy regulado este sistema de trabajo.

Entrevista N°9: Escuché hablar de los horarios flexibles hace 30 años, pero mi conclusión es que el trabajo en equipo es más redituable que trabajar aislado. Las conversaciones con compañeros se pierden en lo remoto, ese vínculo es irremplazable. El beneficio que veo de trabajar desde la casa es que el individuo está más tranquilo y así resulta más creativo, pero solo se puede delegar esto a personas responsables, no a todos.

Entrevista N°10: Sí, lo tenemos instaurado pero tiene muchas dificultades. A veces donde faltan recursos humanos este tipo de trabajo ayuda. Si es remoto hay que extremar la comunicación con el uso de buenas herramientas tecnológicas. Otro punto es que haya una buena documentación y que la persona conozca bien la problemática a resolver. Siempre la comunicación humana aporta más información que la telefónica. En este tipo de comunicación hay que situar al otro todo el tiempo en el contexto donde se encuentra.

***Según su opinión personal, ¿cuáles son las cualidades o características más favorables y cuáles las más desfavorables de la generación Y?***

Entrevista N°1: Las más favorables es que van de frente. Te dicen lo que piensan y esto facilita el trabajo en equipo. Lo peor es que todo tiene que ser ya, a corto plazo. Hay que aprender a trabajar con ellos y adaptarse.

Entrevista N°2: Lo positivo es que si les gusta la tarea que realizan la hacen de manera comprometida y rinden muy bien. Lo negativo es que tienen varios distractores que los alejan de los objetivos. Les cuesta reconocer sus errores y piensan que se las saben todas. Ven la equivocación como un signo de debilidad cuando en realidad no lo es.

Entrevista N°3: Lo positivo es que son flexibles, se adaptan rápido a los cambios y dicen lo que piensan sin medir consecuencias. Lo desfavorable es la falta de compromiso, no les afecta directamente el resultado final de su trabajo.

Entrevista N°4: Lo positivo en relación a otras generaciones anteriores es son más permeables en absorber y aprender métodos nuevos de trabajo. Lo negativo que tienen es la

falta de conocimiento desde la base. En generaciones anteriores la base educativa con la que venían era más fuerte.

Entrevista N°5: Veo muy favorable la facilidad que tienen para adaptarse a nuevos cambios y políticas de una empresa y lo no tan favorable es que buscan también velocidad en el desarrollo de carrera y en esta empresa los cambios no son tan rápidos, por eso a veces deciden irse.

Entrevista N°6: Es una generación de mente abierta que se adapta muy bien a los cambios.

Entrevista N°7: Lo mejor que tienen es la espontaneidad, la flexibilidad, la creatividad, el poder hacer muchas cosas al mismo tiempo. Lo negativo es la rotación que hacen en sus trabajos sin evaluarlo demasiado y el no saber esperar, querer todo urgente, así también la falta de profundización en sus trabajos.

Entrevista N°8: Administran mejor sus tiempos y ponen muchos límites por todos lados. La debilidad es que no se ponen la camiseta del lugar donde trabajan, hay mucha falta de compromiso.

Entrevista N°9: A mí no me gusta nombrar ventajas o desventajas, creo que cada generación es diferente pero todas sus características son valorables. Hay que ver que cada generación hace aportes importantes y se debe saber convivir entre ambas.

Entrevista N°10: Lo más positivo es la comunicación que tienen, el manejo de la tecnología y el planteo de problemas que antes no se veía con la generación anterior. Lo negativo es la falta de apego a las empresas y la falta de conocimiento en algunos temas de trabajo.

***¿Le gustaría agregar algo más sobre la generación Y que no le haya preguntado?***

Entrevista N°1: Hay que aprender a trabajar con ellos y adaptarse porque son la fuerza de trabajo con la que contamos actualmente.

Entrevista N°2: No agrega comentarios.

Entrevista N°3: No agrega comentarios.

Entrevista N°4: Hay que saber comprenderlos para poder convivir con ellos ya que son diferentes a los de mi generación.

Entrevista N°5: Lo único que vengo haciendo es tratar de adaptar las estrategias de la compañía a ellos y no ellos a mí, ya que ellos son el futuro y el éxito del equipo de trabajo.

Entrevista N°6: No agrega comentarios.

Entrevista N°7: Las compañías tienen que tomar conciencia del tratamiento especial que hay que darle a esta generación. Hay que cambiar la visión de RRHH y de jefes para buscar nuevas adaptaciones y cambios paulatinos.

Entrevista N°8: Creo que la selección de personal debe ser más cuidadosa que como se hacía antes. Hay que evaluar las ganas de aprender y crecer que tienen. Esta generación madura más tarde y asume responsabilidades más tarde también.

Entrevista N°9: Creo que es importante destacar que se apegan poco a la empresa donde están y se identifican con su trabajo. Pueden rotar todo el tiempo y no por eso se sienten vulnerados.

Entrevista N°10: No agrega comentarios.

## **Glosario de términos**

- Sine qua non: Término utilizado para decir “condición sin la cual no”. Se refiere a una acción, condición o ingrediente necesario y esencial, de carácter más bien obligatorio, para que algo sea posible y funcione correctamente.

- Status quo: Estado del momento actual, que hace referencia al estado global de un asunto en un momento dado. Por lo general se trata de asuntos con dos partes interesadas más o menos contrapuestas, en los que un conjunto de factores dan lugar a un cierto equilibrio (statu quo) más o menos duradero en el tiempo, sin que dicho equilibrio tenga que ser igualitario.