



TESIS DE GRADO
EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

YOUTH MANAGEMENT TECHNIQUES [YMT]
***ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE JÓVENES TALENTOS
DE LA GENERACIÓN Y***

Autor: Agustín Alejandro Calvo

Directora de Tesis: María Presas Neira

Titular Comunicación Estratégica

2010

A LA ABUELA MARTA...

AGRADECIMIENTOS

A Mi Familia.

No tengo palabras para decirles lo que los amo, ni manera de devolver todo lo que hicieron por mí. Solo espero enorgullecerlos.

Familia Blumensohn.

Que ha celebrado mis logros, consolado mis frustraciones e incondicionalmente ha estado a mi lado.

María Presas Neira.

La persona que me ha inculcado otra visión sobre las organizaciones y me ha ayudado en la realización del presente trabajo.

A TODOS LOS QUE ME ACOMPAÑARON

*“In life I know there’s lots of grief,
but your love is my relief...”*

Robert Nesta Marley

RESUMEN

La renovación de los recursos humanos de las empresas se enfrenta a un cambio generacional – Generación Y – impactando la organización mediante ineficiencia operacional y financiera. A través de las teorías del Marketing se conceptualiza un posicionamiento de mercado y una comunicación de propuesta de valor con el fin de atraer a jóvenes profesionales pertenecientes a la actual generación. Suplementariamente, se diseña un programa de Recursos Humanos basado en la utilización estratégica de comunicación organizacional a fines de asegurar la adecuada integración y la retención de los jóvenes en la empresa.

La Gestión de Talentos es la ventaja competitiva del futuro, la presente tesis propone la atracción y retención de la Generación Y con el objetivo de desarrollar profesionales formados en la organización.

Palabras Claves: *Generación Y, Jóvenes Profesionales, Gestión de Talento.*

ABSTRACT

The renewal of the companies' human resources is encountering a generational change – Generation Y – impacting the organization with operative and financial inefficiency. With the application of theories of Marketing, a market positioning and a value proposition are conceptualized with means to attract young professionals belonging to the actual generation. Additionally, a Human Resources program is designed based on the strategic usage of organizational communication in order to insure the adequate integration and retention of the youth in the company.

Talent Management is the competitive advantage of the future; the thesis suggests the attraction and retention of the Generation Y with the objective of developing professionals trained and educated in the organization.

Key Words: *Generation Y, Young Professionals, Talent Management.*

TABLA DE CONTENIDOS

<u>I. INTRODUCCIÓN</u>	13
<u>II. MARCO TEÓRICO</u>	21
2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	22
2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO	24
2.2.1 FACTORES FORMACIÓN GENERACIÓN Y	24
2.2.1.1 TECNOLOGÍA	25
2.2.1.2 GLOBALIZACIÓN	28
2.2.1.3 MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y ACCESO A LA INFORMACIÓN	30
2.2.1.4 ECONOMÍA	32
2.2.1.5 VELOCIDAD DE CAMBIOS	34
<u>III. MARKETING LABORAL</u>	37
3.1 DETECCIÓN Y ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES	38
3.1.1 FOCUS GROUP	39
3.2 DECISIONES ESTRATÉGICAS	42
3.2.1 OBJETIVOS	43
3.2.1.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS	43
3.2.1.2 OBJETIVOS DE MARKETING	44
3.2.1.3 FUENTE DEL VOLUMEN DE NEGOCIOS	45
3.2.2 SEGMENTACIÓN, TARGETING Y POSICIONAMIENTO [STP]	46
3.2.2.1 MARKETING PERSONA	49
3.2.3 BRANDING	52

3.3 DECISIONES TÁCTICAS	53
3.3.1 PUESTO LABORAL	55
3.3.2 SUELDO	57
3.3.3 PLAN DE CARRERA	59
3.3.4 BENEFICIOS	61
<u>IV. PROGRAMA RRHH</u>	<u>65</u>
4.1 POLÍTICA DE ESTADO – TBJETIVO GLOBAL	67
4.2 CUMPLIR EL MARKETING MIX – XONFIANZA	68
4.3 MOTIVACIÓN – NENTIMIENTO DE PERTENENCIA	71
4.4.1 MIX DE ESTRATEGIAS	74
4.4.1 ESTRATEGIA DE APALANCAMIENTO	76
4.4.2 ESTRATEGIA DE ACOMPAÑAMIENTO	78
4.4.3 ESTRATEGIA DE ANCLAMIENTO	83
<u>V. CONCLUSIONES</u>	<u>85</u>
<u>VI. BIBLIOGRAFIA</u>	<u>87</u>
6.1 CÁTEDRAS	87
6.2 LIBROS	87
6.3 REVISTAS	87
6.4 DIARIOS	88
6.5 DIARIOS INTERNET	88
6.6 ARTÍCULOS DIGITALES	88
6.7 INTERNET	89
6.8 IMAGENES	89

VII. ANEXO	91
7.1 RESUMEN EJECUTIVO	91

I. INTRODUCCIÓN

“**Generación** *f* Conjunto de personas que, por haber nacido en fechas próximas y recibido influjos culturales semejantes, se comportan de manera afín” (“Generación”. Diccionario Enciclopédico Planeta. Tomo 2. Buenos Aires: Planeta Argentina S.A.I.C., 1999. Imprimir.)

La influencia cultural forma parte del contexto educacional de un individuo en su etapa de crecimiento; el cual moldea el futuro desarrollo de la persona. La persona, al ser un sujeto de acción, es formada a través de la internalización de valores, conocimientos e ideales que son adquiridos en el transcurso de su vida y cuya composición define su comportamiento. Los primeros años de vida son vitales en la formación de la psicología de la persona, y en este periodo de la vida es donde cobra mayor importancia la educación como así también la cultura donde se desarrolla el crecimiento del individuo.

La influencia de la cultura es percibida y absorbida, consciente o subconscientemente, por todo individuo indirectamente, y la misma inevitablemente forma parte del desarrollo de la persona como individuo de igual manera que lo hace la educación familiar, la educación académica, la experiencia en la vida, y demás factores a los cuales se expone todo individuo en su crecimiento. La cultura es el contexto con el cual la persona se encuentra en permanente interacción, y en el periodo de crecimiento todo intercambio es absorbido y termina formando parte del desarrollo individual de la persona. De esta manera, la cultura al ser compartida por grandes grupos de personas, influencia el comportamiento, los valores, los deseos, y el desarrollo de los individuos de manera similar, formando conjuntos de personas que comparten estas características, y por ende, comparten comportamientos. “La cultura es el determinante fundamental de los deseos y del comportamiento de las personas” (Kotler, pg.174).

Las culturas en sí están conformadas por subculturas; entre las cuales se pueden mencionar a las nacionalidades, los idiomas, las religiones, los grupos raciales, entre otras.¹ Las subculturas son las que forman la identidad, sentido de pertenencia, y socialización de los individuos que pertenecen a la misma. La diferencia entre la visión macro y micro del entorno cultural donde se desarrollan los individuos, es que al inclinarse hacia el macro-entorno, se comienza a encontrar una mayor diversidad en el comportamiento de los

¹ Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Dirección de Marketing*, 12ª ed. (México: Pearson Educación, 2006), pg. 174.

individuos, aunque hay similitudes que continúan estando presentes y las mismas son las que definen a una generación.

En el libro, Las Organizaciones, los autores definen a la cultura nacional como “un conjunto de valores, actitudes, creencias, y normas compartidas por una mayoría de los habitantes de un país” (Gibson, Ivancevich y Donnelly, pg. 67)². De la misma manera se puede definir a lo que podría denominarse una cultura global; la cual influye a la población global definiendo ciertos valores, actitudes, creencias y normas que comparten los habitantes del mundo y de esta manera desarrollan comportamientos similares. La cultura depende de tantas variables que es un sujeto en constante transformación; razón por la cual, la gente nacida dentro de cierto intervalo de tiempo ha sido influenciada de la misma manera y este conjunto de gente comparte valores, actitudes, creencias y normas similares que condicionan su comportamiento. Al conjunto de gente que ha recibido influjos culturales similares y desarrolla comportamientos, valores, e ideales afines se la denomina *generación*.

Uno de los factores predominantes en la formación de las culturas que influyeron a las diferentes generaciones fue la globalización. La globalización ha tomado aún mayor importancia con el crecimiento de la tecnología, pero ha sido un concepto que siempre ha estado presente, aunque en los últimos tiempos ha cobrado mayor fuerza y preponderancia. La globalización es el proceso en el cual las barreras de las regiones y los países se eliminan y la información, la comunicación, las costumbres, la economía, y otros factores sociales son compartidos y los países generan una interdependencia mutua unificando su forma de vida y desarrollando una cultura compartida.³ La tecnología ha facilitado el proceso de intercambio de información mediante la habilitación de acceso a la información a mayor cantidad de personas, disminuyendo el tiempo necesario para acceder a información, incrementando la cantidad de información disponible y acortando las distancias entre destinos. Estas modificaciones de tecnología han cambiado significativamente el proceso de comunicación y han incrementado la influencia que tienen los eventos mundiales por su mayor difusión, eventos mundiales significativos como lo han sido la Segunda Guerra Mundial para la generación de los *Baby Boomers*, la Caída del Muro de Berlín para la *Generación X*, y el 11 de Septiembre para la *Generación Y*.

Los acontecimientos mundiales importantes tienen un impacto social tan significativo que modifican la forma de vida de la sociedad mundial. Estos eventos penetran en las diferentes culturas y subculturas, y alteran la conducta de grupos de gente. Estas modificaciones

² James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Jr. Donnelly. *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. 10a ed. (Santiago, Chile: McGraw-Hill, 2001) pg. 67.

³ Wikipedia, La Enciclopedia Libre. <http://es.wikipedia.org/wiki/Globalizaci%C3%B3n>. [Consulta: 31 de Agosto del 2010].

ocurren por la trascendencia que tienen estos eventos al ser sucesos que rompen paradigmas sociales, que alteran ideales y valores, que incentivan movimientos sociales, que modifican pensamientos grupales, y que hasta pueden generar cuestionamientos religiosos ó movimientos políticos. El impacto que dichos eventos tienen en la población mundial depende de la región del mundo donde hayan ocurrido (las poblaciones directamente relacionadas al evento) y de la velocidad de propagación del evento a través del mundo. Por esto es que la tecnología en las comunicaciones ha revolucionado la vida en sociedad y ha alterado el impacto que los eventos mundiales tienen en la cultura global. Este es el motivo por el cual la globalización ha sido uno de los factores más importantes en el desarrollo de las generaciones modernas, logrando un mayor flujo de información e informando a mayor cantidad de personas sobre importantes sucesos mundiales, considerando que los países más desarrollados son los que mayor influencia tienen sobre el mundo y el manejo de información no es la excepción.

Los *Baby Boomers* fueron la generación que nació luego de la Segunda Guerra Mundial; durante el “baby boom” (explosión de natalidad) que tomó lugar entre los años de 1946 y 1960, al ser consecuencia de la vuelta de los soldados de diferentes nacionalidades a sus naciones y de un prolongado periodo de paz mundial. Esta generación vivió el asesinato de John F. Kennedy, La Guerra Fría, Woodstock, movimientos sociales y políticos como las protestas contra Vietnam y movimientos de la raza afroamericana de Martin Luther King Jr., movimientos por los derechos civiles, movimientos ecologistas, la libertad sexual, etc. La generación de los “baby boomers”, al ser influenciada por estos acontecimientos, es una generación que desarrolló un gran interés por la libertad individual, por esto es reconocida y asociada a grandes movimientos de derechos civiles que han generado una gran expansión de la libertad individual, como lo fueron los derechos civiles de la mujer.

La *Generación X* engloba al grupo de individuos nacidos entre los años de 1970 y 1980.⁴ La simbología “X” en la descripción de la generación se debe al sentimiento de no formar parte de la generación anterior, el sentimiento de falta de pertenencia y de no tener vínculo con los íconos de la previa generación. Esta generación vivió acontecimientos como La Caída del Muro de Berlín, la aparición del SIDA, la aparición de MTV y el auge de la televisión por cable, la globalización de empresas como McDonald’s y Starbucks, etc. Esta generación tuvo que enfrentar una sobrepoblación en su etapa de crecimiento y de esta manera ha enfrentado problemas de sobredemanda como no conseguir cupos para ingresar a ciertos colegios, programas de selección de estudiantes para las universidades más estrictos, acceso a préstamos bancarios más exigentes y dificultando su independencia familiar, y periodos económicos de inflación. Estos eventos son los que formaron a una generación rebelde, con comportamientos opuestos a las pautas sociales previamente

⁴ WiseGEEK. <http://www.wisegeek.com/what-is-generation-x.htm>. [Consulta: 04 de Septiembre del 2010].

establecidas, que cuestionaban o rechazaban las religiones, catalogados por la desobediencia a los padres, que privilegiaban sus relaciones amistosas antes que sus vínculos familiares y mostraban desinterés por seguir la vida de sus padres. Como de la misma manera, en el ámbito laboral, se desarrolló una generación trabajadora, poco cuestionadora, fiel a los empleadores y con visiones de desarrollarse profesionalmente dentro de una sola empresa.

La *Generación Y* es la última de las generaciones que ha alcanzado una edad de desarrollo de los individuos que destaque la necesidad de analizar y comprender su comportamiento, lo cual es importante por diversos motivos, como lograr una inserción al ámbito laboral beneficiosa para la sociedad, al ser esta generación la futura fuerza laboral. Esta generación, conformada por las personas nacidas entre los años de 1980 y 2000 (hay una subdivisión llamada Generación Z al periodo del 1993-2000)⁵, ha crecido con acontecimientos como el auge de la tecnología y sobredemanda de información a través del Internet, de los celulares, de la televisión, y la radio. Han crecido con un vertiginoso desarrollo de tecnologías, la adquisición de computadoras personales (“laptops”), de teléfonos móviles multifuncionales, la creación de “redes sociales” como Facebook, la formación de empresas multinacionales de la tecnología como lo son Microsoft, Apple y Google, acompañado por un periodo económico mundial beneficioso para el desarrollo familiar y personal. Acontecimientos mundiales como el 11 de Septiembre, La Caída de la Unión Soviética, la formación de la Unión Europea, la Guerra de Bosnia, la Clonación de la Oveja Dolly, la Muerte de Lady Di y el Tsunami del Océano Índico han formado parte de la vida de esta generación.

La obtención del nombre *Generación Y* se denomina por la fonética en inglés (“why” – nombre en inglés de la letra “y”) y se origina de la denominación inglés “Generation Why” (“why” – “porque” en inglés). El nombre se otorga por el carácter crítico de los individuos que forman parte de la generación, por su característica de no dar las cosas por sentado, de cuestionar todo y de ser personas desafiantes.⁶ Otro nombre comúnmente utilizado para calificar a esta generación es *Millenials*, por coincidir la edad de desarrollo de los individuos con la llegada del milenio y por ser el milenio una referencia del adelanto tecnológico de la humanidad; adelanto tecnológico que influye las características de comportamiento que comparten los integrantes de la generación.

“Las cosas no cambian; cambiamos nosotros.”

⁵ Wikipedia, La Enciclopedia Libre. http://es.wikipedia.org/wiki/Generaci%C3%B3n_Y. [Consulta: 04 de Septiembre del 2010].

⁶ The Marketing Corner, Share Your Ideas. Compañía: Analítica, Research & Marketing. <http://analitikasv.blogspot.com/2010/05/millenials-generacion-y-why-yo.html>. [Consulta: 20 de Agosto del 2010].

Henry D. Thoreau

Con el transcurso de los años, el contexto social y cultural ha ido cambiando y se han desarrollado diferentes generaciones, las cuales al alcanzar ciertas edades, se han insertado en los ámbitos sociales y laborales e inevitablemente han influenciado nuevos cambios en la sociedad. Las transiciones de la juventud a formar parte e influenciar directamente la estructura social en todos sus niveles pueden generar cambios inesperados en diferentes ámbitos de la vida; ya sea en el ámbito familiar, político, educacional, laboral, artístico, deportivo, etc. En la época de los ochenta se originó el género musical *punk* que representaba la libertad de expresión de protesta y rebelión de los jóvenes hacia la estructura social y capitalista de la época, en la época de los sesenta-setenta se eliminó la autoridad de los maestros para pegarle a los jóvenes en el colegio, en la época actual se está distinguiendo una modificación en las estructuras familiares tendiendo a formar familias poco numerosas, en los comienzos del milenio se comenzó a habituar trabajar y realizar transacciones de todo tipo desde la propia casa apoyándose en las nuevas tecnologías de uso personal, estos son algunos de los cambios sociales que han ocurrido en las últimas décadas. Estos tipos de cambios son tan profundos que modifican a la sociedad al transformar y/o romper paradigmas establecidos, y aunque no se pueden anticipar todos los cambios sociales al ser algunos espontáneos y veloces (muchas veces conocidos como “revoluciones”), la transformación cultural del ámbito laboral mediante un departamento de Recursos Humanos [RRHH] que anticipe dichos cambios puede ser llevada a cabo de manera controlada.

Para las empresas es importante lograr un ámbito laboral próspero para el desarrollo profesional de los individuos que formen parte de la compañía. A través del desarrollo individual y del crecimiento personal y profesional de los empleados es que la empresa logra sus objetivos, visión y propósito. La cultura laboral es la estructura interna que establece los parámetros de comportamiento, las actitudes laborales, los valores y las pautas de relación para con el resto de los empleados.⁷ La estructura cultural de la empresa es un efecto directo de la gente que conforma la fuerza laboral de la compañía y del departamento de Recursos Humanos. Por este motivo es que las empresas que logren acomodar su cultura laboral con los valores, ideales y costumbres de la Generación Y, como así también obtener una conexión con las generaciones que ocupan los altos cargos gerenciales dentro de la organización, lograrán una “ventaja competitiva” importante.

⁷ James N. Baron y David M. Kreps, *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, (United States of America: John Wiley & Sons, Inc., 1999), pg. 20.

El presentar una competencia superior en el mercado es una ventaja competitiva.⁸ La competencia puede ser de diversas índoles y características, logrando competir en el mercado con ventajas competitivas tecnológicas, de costos, de diferenciación, de enfoque, como también puede ser de capacidad humana.⁹ El personal profesional de las empresas es un recurso valioso, ya que la capacidad intelectual del personal es una de las principales claves para el desarrollo sustentable de las compañías. El lograr atraer y retener en la empresa a talentos profesionales es una ventaja competitiva muy importante al ser los mismos profesionales los que llevarán a cabo las tareas diarias, desarrollarán e implementarán las estrategias del futuro, planearán los productos y servicios que ofrecerá la empresa, capacitarán e influenciarán a los más jóvenes, instrumentarán las diferentes áreas de la organización, influenciarán la cultura interna, y decidirán el futuro de la corporación, entre otras cosas. Esta ventaja es aún más significativa si se logra desarrollar, capacitar y formar el crecimiento de los profesionales focalizándose en jóvenes talentos; ya que de esta manera, la empresa puede formar futuros talentos profesionales preparados con las capacidades específicas acordes al propósito, visión y futuras necesidades de la organización.

Para lograr llevar a cabo una formación profesional interna y alcanzar a concretar esta ventaja en el mercado, es necesario preparar las condiciones laborales para lograr un próspero desarrollo de jóvenes talentos mediante programas de Jóvenes Profesionales y Pasantías estructuradas para satisfacer las necesidades de los ingresantes representativos de la Generación Y, como así también es importante instruir a las diferentes generaciones ya instaladas en la empresa sobre las costumbres, los ideales y los valores de la nueva fuerza laboral para lograr contar con la participación de la organización entera. En este proceso es importante modificar diversos aspectos de las costumbres organizacionales, y el logro de generar dicha flexibilidad será la llave de una exitosa inserción de jóvenes a la empresa y de una próspera relación entre generaciones dentro del ámbito laboral.

La siguiente frase de Anaïs Nin referente al cambio se puede contextualizar para describir y explicar la necesidad de modificar las condiciones laborales y enfocarlas en la futura fuerza laboral representada por la Generación Y para lograr atraer y retener en la empresa, optimizando los recursos de la compañía, a jóvenes talentos que se convertirán en los futuros managers y lograr con un cambio estructural una ventaja competitiva respecto al mercado y la competencia.

⁸ Philip Kotler, *Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control*, 7ma ed. (Mexico: Prentice Hall Inc., 1993), pg. 56.

⁹ Google Docs. *Ventaja Competitiva (Porter)*. Tomado de: Competitive Strategy. Michael E. Porter. [Consulta: 07 de Septiembre del 2010].

“Cuando cambiamos interiormente, debemos cambiar también los objetos que nos rodean”

Anaïs Nin

Es necesario reconocer los cambios generacionales y adaptar las propuestas laborales, los procesos de reclutamiento, las vías de comunicación de búsquedas laborales, los programas de jóvenes profesionales y pasantías, y los programas de RRHH enfocados en los nuevos ingresos de personal para lograr una mayor efectividad y eficiencia en el momento de atraer y retener a los jóvenes talentos de la nueva generación.

Asimismo, emprendiendo organizacionalmente para enfrentar el cambio se comienza a ejercitar dentro de la fuerza laboral la capacidad de aceptar el cambio, competencia muy valiosa en el mercado post-milenio por la vertiginosa velocidad de los cambios que se experimentan desde hace tiempo en la tecnología, la cultura, la política, etc. La eliminación de la “resistencia al cambio” es una competencia beneficiosa que fomenta profesionales creativos, con visiones críticas y acertadas del mercado, con criterios de análisis más completos y complejos, que desarrollan herramientas de liderazgo y que logran mejores relaciones intra e interpersonales. “...los cambios suceden tan velozmente que si no se actualiza a la gente en su forma de pensar y en sus habilidades, no pueden hacer frente a las nuevas realidades. Deben capacitarse porque las cosas van demasiado rápido...” (Stephen Covey*)¹⁰.

El entorno laboral se encuentra en constante cambio, ya sea por las variaciones de mercado, las constantes modificaciones de tecnología, el ingreso y egreso de empleados de la empresa y demás variables que forman parte del contexto laboral de toda empresa. Motivo por el cual es importante instruir y capacitar a los pertenecientes de la organización a enfrentar y aceptar el cambio, objetivo que puede ser alcanzado logrando una comunicación organizacional efectiva llevada a cabo por un departamento de Recursos Humanos que tenga presencia diaria e influencia en los empleados. Este concepto es el complemento necesario para lograr una efectiva inserción en la empresa de los jóvenes profesionales, logrando la aceptación y ayuda de parte de la fuerza laboral que constituye a la empresa. “Si las empresas lideradas por Boomers y Gen X se ajustan al estilo de trabajo de los del

¹⁰ EmprendedoresNews. <http://www.emprendedoresnews.com/tips/gurues/la-velocidad-de-los-cambios.html>. [Consulta: 07 de Septiembre 2010].

* **Stephen Covey**, “fundador y presidente del Centro de Liderazgo que lleva su nombre, institución internacional de más de trescientos miembros cuya misión es asesorar a empresas, colegios, universidades e incluso ciertos sectores de la administración americana, con el fin de aumentar su capacidad de rendimiento.”

Milenio, podría crecer súbitamente la productividad económica...” (Howe y Strauss, pg.12).¹¹

El futuro laboral y posicionamiento en el mercado de la organización lo determinarán los futuros talentos que ingresen y se formen como profesionales dentro de la empresa; por eso la importancia de la eficacia del proceso de reclutamiento y retención de jóvenes talentos. Empezar en un proyecto interno a largo plazo de atracción de jóvenes profesionales de la Generación Y, ofreciendo una propuesta de valor direccionada a los jóvenes pertenecientes de esta generación, logrará posicionar a la empresa con una competencia diferenciada de futuro potencial laboral. De la misma manera es importante desarrollar un programa de RRHH que logre una efectiva transición de jóvenes talentos a talentosos profesionales, que logre una transformación cultural de la empresa de manera controlada y eficiente, y consiga la retención de la fuerza laboral con el objetivo de obtener una ventaja competitiva sustentable en el futuro que determinará una importante fortaleza que será uno de los pilares de la empresa para lograr un desarrollo sustentable en el tiempo.

¹¹ Neil Howe y William Strauss. *Los Próximos 20 Años: Cómo Evolucionarán las Actitudes de los Clientes y de la Fuerza de Trabajo*. Harvard Business Review América Latina. Julio 2007. Reimpresión R0707B-E.

II. MARCO TEÓRICO

“La formulación de un problema es más esencial que la solución.”

Albert Einstein

La integración estratégica de Recursos Humanos en el núcleo del negocio (“core bussiness”) de la empresa es un factor que está cobrando mayor importancia al convertirse en los últimos años en un componente primordial del éxito de la organización. El objetivo de RRHH es organizar y proyectar la estructura laboral de la empresa unificando la visión, los objetivos, la cultura y los valores de la misma con el desarrollo profesional y personal de los colaboradores de la organización. De esta manera, lograr un sentimiento de pertenencia y un compromiso por parte de los empleados con la estrategia organizacional de la empresa con el fin de obtener una estructura interna armoniosa, alineada y eficiente.

Recursos Humanos es un factor clave en el éxito o fracaso de la organización y la integración estratégica del departamento en el desarrollo comercial de la organización es un factor diferencial que manifiesta una ventaja competitiva difícilmente reproducible por los competidores.¹² En la actualidad, la colisión laboral entre diferentes generaciones es un factor de gran importancia que atenta directamente con la eficiencia y la eficacia de los miembros de la empresa. Motivo por el cual, la intervención de RRHH es necesaria para lograr una correcta reestructuración empresarial que fomente el ingreso y permanencia de los jóvenes pertenecientes a las actuales generaciones dentro de la empresa.

La efectividad de la intervención de RRHH y de la implementación de un programa que modifique las condiciones laborales para favorecer el ingreso y permanencia de jóvenes talentos, será una de las principales herramientas con las cuales se apalancará el crecimiento de la empresa y su desarrollo sustentable al proyectar a futuro. El lograr una propuesta de valor diferenciada y segmentada a las nuevas generaciones, y el llevar a cabo las modificaciones estructurales necesarias para fomentar una cultura próspera para la retención de los talentos será la clave del éxito del departamento de Recursos Humanos como de la misma manera lo será para la empresa.

He aquí la justificación de destinar recursos empresariales en desarrollar un sistema de reclutamiento y de retención de jóvenes talentos de la Generación Y, denominando al proyecto YMT, por sus siglas en inglés [Youth Management Techniques].

¹² James N. Baron y David M. Kreps, *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, (United States of America: John Wiley & Sons, Inc., 1999), pg. 04.

2.1 Definición del Problema.

“La atracción, el desarrollo y la retención de los jóvenes, los futuros líderes, se ha convertido en una de las preocupaciones principales de los dirigentes empresarios. En pocos años, ellos serán los responsables del destino de las organizaciones.” (Franchisevich y Marchiori)¹³

En la actualidad, las empresas están enfrentando un cambio de entorno organizacional producido por el ingreso de una nueva generación profesional al ámbito laboral, el cual está incidiendo directamente en el rendimiento de los equipos de trabajo de los diversos departamentos de la empresa, como también en el rendimiento de los mismos ingresantes. Las exigencias laborales, las competencias profesionales y las relaciones interpersonales de la Generación Y no son compatibles en muchos aspectos con las estructuras organizacionales de las empresas actuales y con la metodología laboral de generaciones anteriores. Actualmente la ecuación de intercambio laboral entre empresa y empleado, respecto a los jóvenes pertenecientes a la Gen Y, no se encuentra balanceada, provocando una deficiencia institucional de integración de nuevos empleados y de desarrollo profesional dentro de la compañía.

“Los especialistas dicen que los programas de jóvenes profesionales deben adaptarse a los nuevos hábitos.” (López, Andrés. Diario Clarín Online)¹⁴

Los representantes de las anteriores generaciones son los empleados que ocupan los altos cargos jerárquicos de las empresas y quienes afrontan las dificultades diarias de relación laboral con los jóvenes. Los mismos integrantes son los encargados de formar el ámbito laboral y son los primeros responsables de dirigir a la empresa hacia el objetivo y visión establecida cumpliendo con los objetivos de la organización de manera efectiva y eficiente. Como parte de esta tarea es imprescindible lograr una correcta inserción laboral y retención de jóvenes talentos y actualmente se detecta una deficiencia organizacional respecto a ambos procesos.

Al no presentarse en el mercado modificaciones significativas en las condiciones laborales, los jóvenes nacidos en la década del ochenta en adelante están experimentando dificultades en el proceso de ingresar al ámbito laboral. Los jóvenes experimentan todo tipo de sentimientos negativos respecto al trabajo y hacia las instituciones, tales como: desmotivación, desgano, falta de sentimiento de pertenencia, aburrimiento, etc. Estos sentimientos generan actitudes negativas que terminan volcadas en el trabajo de los jóvenes

¹³ Alberto Franchisevich y Eugenio A. Marchiori. *Generación Y: Sangre Nueva en la Empresa*. Área Comportamiento Humano en la Organización del IAE. Google Docs.

¹⁴ Andrés López. *Cambios que Impone la “Generación Y”*. Diario Clarín. Sección Empleos. <http://articulos.empleos.clarin.com/?p=2254>. [Consulta: 19 de Octubre de 2010].

representándose como falta de compromiso, lento desarrollo de competencias personales, ineficientes relaciones interpersonales, pobres resultados laborales y demás actitudes no deseadas.

Estas condiciones laborales que se detectan hoy en día afectan a la empresa a nivel de resultados como también a los empleados y jóvenes ingresantes de manera personal. Los empleados posicionados en puestos jerárquicos no encuentran las herramientas para comunicarse y lograr generar el ambiente correcto para el correcto desarrollo e integración de los jóvenes, y los jóvenes, al experimentar estas condiciones laborales se desmotivan y terminan buscando otros horizontes para desarrollarse como profesionales. Con esta situación, todas las partes de la empresa pierden, no solo en el desarrollo del negocio sino que se malgastan los recursos monetarios designados a atraer, retener y capacitar a los futuros empleados de la empresa.

“La irrupción de una nueva generación de trabajadores, identificada como nativo-digitales o Generación Y ha producido un generalizado cortocircuito, en especial en las áreas de Recursos Humanos, responsables de diseñar perfiles de búsqueda y satisfacer requerimientos internos de otras áreas de la compañía. Como resultado, el proceso de reclutamiento se ha vuelto ineficiente como mínimo, y frustrante o desconcertante en el peor de los casos. Vale la pena explorar algunas de las características de estos nuevos trabajadores.” (Segura, Juan María. La Nación Online)¹⁵

El proceso natural de rotación de personal de las empresas está atravesando un periodo crítico de ineficiencia. A través del tiempo, los profesionales se desarrollan y van alcanzando posiciones laborales superiores generando vacantes a ser ocupadas, de la misma manera que los empleados que dejan la organización también generan puestos laborales a ocupar. Al ser las matrices organizacionales piramidales, es necesario contar con un flujo de ingreso de profesionales acorde a las dimensiones de la compañía para satisfacer las necesidades internas de “headcount” para el correcto funcionamiento de las diversas áreas. Esta tarea es donde Recursos Humanos podría satisfacer las necesidades de las organizaciones y por lo cual es necesaria la integración estratégica del departamento con el núcleo del negocio aportando la cantidad y calidad necesaria de jóvenes profesionales y asegurando su permanencia en la corporación.

¹⁵ Juan María Segura. *Cómo Adaptar las Empresas a la Generación Y*. Diario La Nación. Domingo 3 de Enero 2010. http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1217368. [Consulta: 02 de Octubre de 2010].

2.2 Investigación de Mercado.

El futuro de la empresa a largo plazo depende de su capacidad de desarrollo de futuros líderes y referentes profesionales; motivo por el cual es imprescindible la acción del departamento de Recursos Humanos en el desarrollo e implementación de un programa de atracción y retención de jóvenes talentos de la Generación Y donde se involucre y concientice a todos los sectores e integrantes de la organización.

Para poder realizar y conceptualizar un proyecto de RRHH de la envergadura y profundidad requerida para lograr el cambio cultural interno requerido para poder garantizar las condiciones laborales de un desarrollo de jóvenes talentos y alcanzar una ventaja competitiva dentro del mercado es imprescindible realizar una investigación de mercado. El objetivo de la misma es poder definir a la Generación Y a través de los factores predominantes que han influenciado en el crecimiento de los integrantes de dicha generación. Comprendiendo las características de la Gen Y, el entorno en el cual se han desarrollado como individuos y su comportamiento, es posible modificar ciertas condiciones laborales para alcanzar una efectiva comunicación de oferta laboral, un efectivo proceso de reclutamiento y un porcentaje de retención adecuado a los recursos monetarios invertidos por la empresa.

2.2.1 Factores Formación Generación Y.

Es importante determinar los principales factores que han influenciado el comportamiento de la Generación Y – Millenials. Mediante diversas bibliografías se encuentra la similitud de referencia a los siguientes factores y sus efectos sobre el desarrollo de las personalidades que definen a un “marketing persona” representante de la Gen Y. Por estos motivos es determinante contar con una base de información recolectada a través de una investigación de mercado para luego desarrollar el programa de RRHH con un sustento concreto y lograr una comunicación efectiva hacia a los nativos-digitales.

2.2.1.1 Tecnología.



*Ilustración 1.*¹⁶

La tecnología es uno de los factores más importantes que ha influenciado a la presente generación y ha formado importantes efectos dentro de las capacidades personales y profesionales de los integrantes de dicha generación. El auge tecnológico ha transcurrido durante el periodo de crecimiento de la Gen Y y ello ha establecido ciertas condiciones externas que han determinado el entorno social en el cual se han desarrollado como personas. Estos cambios sociales y el efecto de las mismas sobre las capacidades adquiridas explica porqué a la Generación Y también se la conoce como “nativos-digitales”.

Los cambios tecnológicos de las últimas tres décadas se han desarrollado de manera vertiginosa y han inducido cambios significativos en el mundo. La tecnología ha modificado drásticamente la vida de la población mundial habiendo transformado la estructura de los negocios, la diversidad y la forma de comunicación, la educación en la manera de enseñar como en la manera de aprender, cambiado las actividades de recreación, variado el acceso a información como también la cantidad de información disponible, se han alterado variables económicas, se ha acelerado la velocidad de los cambios, se ha reducido el tiempo dedicado a las tareas diarias, entre otras modificaciones importantes en el entorno con el cual ha interactuado la generación que hoy se encuentra insertándose en el mercado laboral.

No solo es importante tener en cuenta los efectos generados por los cambios tecnológicos sino también la velocidad de dichos cambios. Los cambios tecnológicos de los últimos treinta años han modificado la vida de la gente de manera drástica (aparición de las computadoras, de Internet y otras tecnologías digitales), que podría ser comparada con los cambios generados por la Revolución Industrial. La particularidad que tienen los desarrollos tecnológicos es que cada descubrimiento aporta nuevas herramientas para un

¹⁶ Fuente: Financial Services Technology. <http://www.usfst.com/focus-area/Issue-9/Technology-Management/>. [Consulta: 26 de Noviembre de 2010].

nuevo desarrollo, de manera que el crecimiento tecnológico como la velocidad de los cambios crece de manera exponencial modificando constantemente las condiciones en las cuales se vive.

Un ejemplo que podría ilustrar el crecimiento exponencial de la tecnología, los cambios que los mismos generan sobre la vida de la gente y el efecto que el cambio permanente ha influenciado a la Generación Y es la evolución de la tecnología musical para difundir la música – “la revolución digital”. Desde comienzos del siglo XX hasta mediados de los años sesenta la tecnología de difusión musical eran los discos de vinilo (tecnología creada por Emile Berliner en el año 1888).¹⁷ La tecnología de los discos de vinilo perdura hasta el día de hoy como formato antiguo, vintage, de colección o artístico, debido a que en el año 1963 la empresa Philips introdujo en Europa los Compact Cassettes y desplazó a los discos vinilos del mercado masivo de grabación y comercialización de música.¹⁸ Los cassettes fueron un éxito comercial por la practicidad de traslado y por la posibilidad de re-grabación a gusto del usuario, más allá de la inferioridad de calidad de sonido y durabilidad de los mismos. Por los defectos de la tecnología de los cassette, en el año 1982 las empresas Philips y Sony comenzaron a comercializar el primer formato digital de música conocido como CD (Compact Disc) logrando dominar el mercado a principios de los noventa.¹⁹ Los CDs lograron mantener los beneficios de los cassettes agregando mayor durabilidad de producto y calidad de sonido; de esta manera superaron las tecnologías anteriores y adaptaron al mercado musical (grabación, distribución, equipos de música, etc.). A los CDs los siguieron los MiniDisc en el año 1992, disco-magnético óptimo creado por Sony, y los formatos comprimidos digitales de audio conocidos como MP3 que lograron su auge a principios del 2000. Estas últimas tecnologías conviven todas juntas en el mismo mercado musical al ser diferentes presentaciones de música en formato digital.

Como se puede apreciar por la evolución del almacenamiento, reproducción y comercialización de la música, han habido varios cambios tecnológicos que han causado revoluciones importantes en la vida de la gente. No solo por el efecto de las nuevas tecnologías en la vida cotidiana, sino por la velocidad de los cambios y la necesidad de contar con la capacidad de adaptarse a estos cambios. Se puede observar como la tecnología de los discos de vinilo perduró durante 60 años, la tecnología de los Cassette Compactos se mantuvo vigente unos 20 años y cómo en los siguientes 30 años se desarrollaron 3 tecnologías diferentes que no solo conviven juntas sino que se influyen entre sí. Es importante comprender que hay generaciones que han conocido una sola

¹⁷ Wikipedia, La Enciclopedia Libre. http://es.wikipedia.org/wiki/Disco_de_vinilo. [Consulta: 19 de Octubre de 2010].

¹⁸ Wikipedia, La Enciclopedia Libre. <http://es.wikipedia.org/wiki/Casete>. [Consulta: 19 de Octubre de 2010].

¹⁹ Wikipedia, La Enciclopedia Libre. http://es.wikipedia.org/wiki/CD_audio. [Consulta: 19 de Octubre de 2010].

tecnología musical y cómo la Generación Y nació a finales del uso del cassette y ha conocido y utilizado en su vida cotidiana tres tecnologías diferentes. Como también es importante interpolar el ejemplo de la tecnología en la música a otros campos científicos e intentar conceptualizar la cantidad de cambios tecnológicos que ha vivido una generación que promedia una edad de 21 años y el efecto que este contexto ha tenido en el comportamiento de dicha generación.

“Esta generación tiene estimulada más la parte derecha del cerebro debido a exposiciones de tecnología como iPod, juegos de video, PC, etc. y se concentra más en lo – creativo –. Las generaciones anteriores, sólo estaban expuestas a la televisión y a la lectura y tenían más desarrollada la parte izquierda del cerebro (la lógica).”²⁰

El estilo de vida que ha impuesto la tecnología es el hábitat natural en el cual ha crecido la Generación Y. Por estas condiciones han desarrollado capacidades que los diferencian considerablemente de las generaciones anteriores, ya que se han convertido en jóvenes adultos en el mundo de las nuevas tecnologías y viven al ritmo de estas tecnologías.²¹ Este ritmo ha adelantado niveles de aprendizaje complejos hacia edades más jóvenes, alcanzando el punto de transformar a los alumnos en profesores (hijos de temprana edad enseñándoles a sus padres como manipular tecnologías novedosas). Estas condiciones han desarrollado jóvenes *flexibles* y *abiertos al cambio*, jóvenes *multi-funcionales* y con capacidades para *realizar exitosamente muchas actividades a la vez*, jóvenes *ansiosos* y *necesitados de constante feed-back* como también con *necesidades de ser tomados en cuenta* y *considerados*, son *jóvenes autónomos* e *individualistas* con competencias de *autoaprendizaje* y gran capacidad de *abstracción*.

²⁰ The Marketing Corner: Share Your Ideas. *Millenials, Generación Y, Why, Yo*. Publicado por ANALITIKA Consultores de Mercadeo e Investigación de Mercados. <http://analitikasv.blogspot.com/2010/05/millenials-generacion-y-why-yo.html>. [Consulta: 13 de Agosto de 2010].

²¹ Constanza Geraci, Selectora de SESA Select. *Atraer y Retener a la Generación Y*. Diario Clarín. Sección Empleos. <http://articulos.empleos.clarin.com/?p=2748>. [Consulta: 01 de Junio de 2010].

*Ilustración 2.*²²



2.2.1.2 Globalización.

Uno de los cambios globales más trascendentes que ha forjado la tecnología es el concepto de la globalización. La globalización se ha instalado e influenciado la vida de la población mundial desde fines del siglo XX y especialmente desde los comienzos del siglo XXI. La tecnología ha logrado importantes avances en el ámbito de la comunicación y los medios de transporte, creando un vínculo intercontinental que comparte la economía, la información y la cultura.

Tecnologías revolucionarias como el Internet, teléfonos celulares, televisión digital, vuelos comerciales, entre otros, han disminuido las distancias y han incrementado el contacto entre los ciudadanos del mundo. Motivo por el cual, la economía comenzó a depender de mayor cantidad de variables y cesó de acotarse a un país o región y se alcanzó una economía mundial integrada. La economía se transformó en mundial al desarrollarse regiones de libre comercio, empresas multinacionales y la internacionalización de las industrias, un comercio mundial de importaciones y exportaciones, e inversiones extranjeras.²³ De la misma manera, el alcance de la información incrementó de maneras drásticas, logrando en el día de hoy la instantaneidad de la comunicación. En la actualidad sucesos importantes se transmiten alrededor del mundo como también eventos trascendentales son informados globalmente en vivo. Por estas razones es que se ha alcanzado un periodo en la historia en el cual las culturas han traspasado las fronteras y han evolucionado al interactuar con diversas culturas. El contexto que ha desarrollado estas modificaciones sociales es la “globalización”.

²² Caricatura de P. Fitz. Tomada del Clarín.com + iEco. Traducción: infoCIUDADANO. <http://www.infociudadano.com/2010/07/26/la-generacion-y-nativos-inmigrantes-brechas-y-estereotipos/>. [Consulta: 19 de Octubre 2010].

²³ Ronald H. Ballou, *Logística: Administración de la Cadena de Suministro*, 5ta ed. (México: Pearson Education, 2004), pg. 15.



Ilustración 3.²⁴

Las condiciones sociales fueron modificadas, transformadas, restablecidas y se originó un estilo de vida de interconectividad entre los habitantes del mundo. Las distancias se redujeron, las diferencias sociales se minimizaron, ciertos paradigmas sociales se eliminaron y dentro de este periodo fue criada la Generación Y ó también conocida como Millenials por coincidir su desarrollo social con el fin del siglo XX.

Las condiciones sociales desde finales del siglo XX difieren de manera significativa con el contexto en el cual se criaron y se formaron como profesionales los integrantes de las generaciones anteriores, quienes son en la actualidad los referentes en las gerencias organizacionales. Los integrantes de los sectores gerenciales han interactuado con la globalización establecidos como profesionales y han vivido la expansión global de sus empresas a través de los cambios operativos empleados por las mismas como: carreras profesionales internacionales (programas de “expatriados”), establecimientos de fábricas y sedes organizacionales en el exterior, departamentos corporativos regionales, y demás cambios con objetivos globales.

En cambio, los jóvenes de la “nueva” generación, se han criado en el transcurso de estos cambios y con la globalización establecida como contexto del mundo con el cual interactuaron. Por estas condiciones han tenido acceso a un presente globalizado, el cual ha permitido un desarrollo personal menos limitado y con mayores accesos y posibilidades;

²⁴ Fuente: Peru3e: Marketing Solutions.

http://peru3e.com/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=28&Itemid=26.

[Consulta: 26 de Noviembre de 2010].

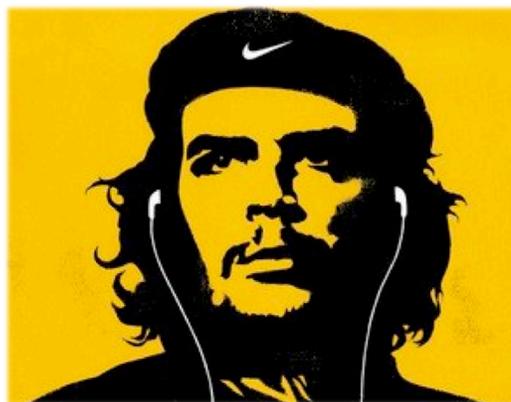
motivos por el cual los jóvenes profesionales de la actualidad valoran el *estudio constante*, los *programas de capacitación*, los *programas de rotación departamentales*, *experiencias profesionales en el exterior* y *planes de carrera a corto plazo*.

La globalización ha desarrollado jóvenes “y” que han estudiado en un mercado global, exponiéndolos a una competencia mundial como también enriqueciendo el contenido de las carreras universitarias. La globalización ha influenciado profesionales *individualistas* y *competitivos* que buscan destacarse dentro de la gran demanda profesional de la actualidad debido a un mercado laboral globalizado, pero siempre bajo sus propias condiciones. Esta apertura mundial de profesionales ha generado una búsqueda de competencias personales altamente exigente como ser bilingüe, tener previas experiencias laborales, estudios en instituciones prestigiosas, masters ó postgrados, etc., las cuales influyen aún más en la búsqueda de *diferenciación* de los jóvenes “y”.

Por las aperturas mundiales los jóvenes se han convertido en personas *pensantes*, *desafiantes*, *cuestionadoras* y *rebeldes*. La globalización ha generado jóvenes que buscan su lugar propio, ser tenidos en cuenta y poder crecer como individuos. Por eso buscan *ser considerados por sus colegas*, poder *transmitir sus opiniones*, recibir constante *feed-back*, y ser parte de un proyecto mayor, pero considerados como individuos. *La globalización ha incitado la búsqueda de la individualidad*.

2.2.1.3 Medios de Comunicación y Acceso a la Información.

Los medios de comunicación y el acceso a la información evolucionaron con el desarrollo tecnológico. Las nuevas tecnologías han incrementado el horizonte de propagación de la información aumentando la influencia como también la audiencia. La evolución de la comunicación es uno de los factores que ha potenciado a la globalización y que ha formado el contexto social del siglo XXI.



*Ilustración 4.*²⁵

La tecnología ha trasladado la información al ámbito diario, a todo momento; ha generado una instantaneidad en la recepción como también un aumento en los recursos para transmitirse. La evolución ha sido tan significativa que puede conceptualizarse desde el tener la hora en todo electrodoméstico hasta tener Internet en los celulares. La tecnología ha equipado a la población con radios, televisores, diarios, revistas, celulares, servicios de cable satelitales, computadoras, Internet, GPS y componentes multifuncionales y portátiles. La oferta de información genera que los habitantes se encuentren envueltos en constantes flujos de información mundial más allá de su interés de informarse y ofrecen la opción de poder seleccionar la información de mayor utilidad personal para profundizar.

Las personas en la actualidad se encuentran en constante contacto con medios de comunicación, teniendo no solo acceso a información local sino acceso a información internacional. Esta posibilidad les brinda a los individuos la libertad para desarrollar sus intereses, indagar en sus inquietudes y saciar sus curiosidades; brinda la posibilidad de individualizar, desarrollar y compartir opiniones personales, de la misma manera que brinda la posibilidad de seleccionar la información de interés.

La tecnología ha aumentado la difusión y la instantaneidad de la información acercando a las poblaciones mundiales a los sucesos y eventos globales. De igual forma, ha capacitado a la población con herramientas para comunicarse y poder expresarse, brindándoles a los individuos la posibilidad de hablarse y opinarse. Las tecnologías equipadas con Internet ofrecen la posibilidad de conectarse a “redes sociales”, a espacios de opinión pública como “blogs” y a páginas personales e individuales, permitiendo que todo individuo pueda manifestarse. Asimismo, los celulares brindan la posibilidad de comunicarse con otra gente en todo momento y lugar, manteniendo a las personas más cercanas y conectadas entre sí.

En este contexto informático ha crecido la generación digital, expuesta a la información mundial y con herramientas para seleccionar y analizar la información convenientemente. De esta manera, los jóvenes han crecido *informados*, con *opiniones personales formadas* sobre diversos temas (políticos, sociales, ambientales, etc.) y con *argumentaciones profundas*. Son individuos *pensantes, racionales, cuestionadores, críticos* y que demandan ser *considerados, escuchados y respetados como individuos*.

²⁵ Fuente: Anubís. <http://bloganubis.com/category/che-guevara/>. [Consulta: 26 de Noviembre de 2010].

2.2.1.4 Economía.



*Ilustración 5.*²⁶

Los nativo-digitales han crecido en un periodo mundial de estabilidad y crecimiento económico con padres pertenecientes a generaciones anteriores que han sido sobreprotectores y motivadores de la individualidad de los jóvenes. Mundialmente, los años que han formado parte de la crianza de los jóvenes conforman un periodo económico próspero debido al auge de la tecnología, donde se desarrolló un nuevo mercado laboral y se crearon nuevos puestos de trabajo sumado al crecimiento de las empresas previamente establecidas. Las condiciones económicas han conformado un ámbito con mayores posibilidades de formación personal, contando con una estabilidad económica familiar y el desarrollo de nuevos rubros de trabajo y carreras universitarias.

Este contexto social – económico, especialmente el que transcurrió globalmente en la década de los noventa, ha influenciado en mayores oportunidades para tener acceso a las nuevas tecnologías, para acceder a la posibilidad de viajar, para poder educarse en colegios privados, para poder elegir a gusto de una amplia variedad de carreras y universidades una carrera profesional, y han fomentado una tendencia de permanecer viviendo en la casa familiar hasta mayores edades, de esta manera postergando su independencia a cambio de una estabilidad económica para poder balancear sus responsabilidades con su vida personal. La vida personal de la “Generación Google” es uno de los pilares que definen a la misma, y la posibilidad de priorizar esa vida personal sobre el resto de las necesidades ha sido posible dado las condiciones económicas con las cuales han contado al crecer.

Al haber tenido la posibilidad de elegir y proyectar el estilo de vida que desean, y en el proceso haber podido viajar, experimentar sus gustos con diferentes actividades extracurriculares, practicado variedades de deportes, y demás elecciones personales, esta juventud ha podido desarrollar sus gustos y ha tenido la posibilidad de trabajar su personalidad y desarrollar su identidad, formando así su individualidad. La individualidad

²⁶ Fuente: HP Creatividad. <http://hpcreatividad.net/?tag=logos>. [Consulta: 26 de Noviembre de 2010].

que la Gen Y desarrolla es la individualidad que llevan al ámbito laboral y es la característica laboral que no se negocia, sino que en cambio se continúa desarrollando y se prioriza por sobre el resto de las cosas.

Por las experiencias que han podido tener estos jóvenes y el apoyo de sus familias, al ingresar al ámbito laboral buscan lograr un *balance entre el trabajo y la vida personal* específico (conocido como Work & Life Balance – una condición laboral que muchas empresas en los últimos años han comenzado a prestar atención y a asignar recursos para desarrollar y capacitar a sus empleados – tendencia que comenzó en los Estados Unidos), y hasta en muchos casos es su prioridad. Motivo por el cual, lograr dicho balance es una de las principales prioridades a la hora de buscar un empleo e insertarse en una empresa.

En todas las investigaciones realizadas por consultoras de Recursos Humanos surge la importancia que tiene el *balance vida – trabajo* para la Generación Y, siendo en muchas ocasiones la característica más ponderada. La razón por la cual la nueva generación prioriza esta relación es por haber vivido una estabilidad económica que otras generaciones no han podido tener y es una condición que llevan consigo mismo en su proceso de búsqueda laboral. “No hay dinero ni ascensos que compensen el tiempo no ocupado en otras actividades, y la mayoría de esta tribu considera que no tiene sentido tener un sueldo alto durante 40 años si el tiempo del que se dispone para disfrutarlo es mínimo.”²⁷ Es importante comprender que la Gen Y valora su tiempo personal que utiliza para continuar desarrollándose como individuos y que valoran al trabajo como un medio para alcanzar sus objetivos personales. *Es la generación que trabaja para vivir y que no vive para trabajar.*

La influencia que ha tenido la economía en la formación de los nativo – digitales ha sido significativa al generar las condiciones para que sean “una generación de niños protegidos por una sociedad preocupada por su seguridad, son optimistas, autónomos y seguros de sí mismos, creen en el futuro y en sus posibilidades.”²⁸ Son jóvenes que han tenido la posibilidad de investigar sus curiosidades y de probar sus limitaciones personales, transformándose en una generación *segura de sí misma*, con *ambiciones de crecimiento, individualista*, y con *gran variedad de competencias*.

²⁷ iProfesional.com. *Generación Y Prioriza Tiempo de Jornada Laboral Antes que el Sueldo*. <http://www.iprofesional.com/notas/55182-Generacion-Y-prioriza-tiempo-de-jornada-laboral-antes-que-sueldo.html>. [Consulta: 17 de Octubre de 2010].

²⁸ Antonio Gutiérrez-Rubí. *La Crisis y la Generación Y*. CincoDías.com. Publicado el 19 de Agosto del 2008. http://www.cincodias.com/articulo/opinion/crisis-Generacion/20080819cdscdiopi_6/cdsopi/. [Consulta: 01 de Noviembre de 2010].

2.2.1.5 Velocidad de Cambios.



*Ilustración 6.*²⁹

La velocidad de los cambios es un sub – factor generado por el veloz desarrollo de la tecnología. Los cambios tecnológicos generan un nuevo contexto prospero para nuevos descubrimientos tecnológicos, generando de esta manera un crecimiento exponencial en su desarrollo y modificando las condiciones de la vida de sociedad. Las modificaciones tecnológicas de mayor influencia en las condiciones de vida de la población son las que se han generado en el ámbito de la comunicación e información, y las bibliografías catalogan esta corriente de cambios tecnológicos como TICs (Tecnologías de la Información y Comunicación).

Los cambios generados por las TICs pueden compararse con los ocasionados por el descubrimiento de la Electricidad o el movimiento de la Revolución Industrial. Estos fenómenos de la historia han modificado la vida mundial, marcando un antes y un después, y eliminando ciertos paradigmas con los cuales se componía la sociedad. La gran diferencia que tienen las TICs en comparación a los otros sucesos tecnológicos es la velocidad de la influencia, la velocidad en la que han modificado el día a día de la sociedad, y el fenómeno exponencial de generación de nuevos descubrimientos tecnológicos. Un ejemplo categórico de la velocidad de los cambios en el siglo XXI es la evolución de las computadoras; las empresas especializadas en su fabricación (hardware y software) generan nuevos modelos todos los años dejando casi obsoletos a los anteriores. Modificaciones como memoria RAM, conexiones de internet, placas de video, puertos USB y FireWire, sistemas operativos, tamaños, y otras aplicaciones, modifican las condiciones y posibilidades de uso de las computadoras generando un nuevo mercado y animando el consumo. De esta manera la población se adapta a los nuevos cambios casi instantáneamente, asimila los cambios generados por las nuevas tecnologías y los integra a su vida cotidiana.

²⁹ Fuente: Hoy.Es. <http://blogs.hoy.es/loch-lomond/2010/10/31/cambios>. [Consulta: 26 de Noviembre de 2010]

Las TICs han influenciado y modificado la sociedad de manera instantánea, en cambio la Electricidad o la Revolución Industrial han tardado años y hasta décadas para integrarse en la cotidianidad de la población. Aunque aparenta ser una pequeña diferencia, la velocidad de los cambios ha formado ciertas características de la iGeneration. La “nueva” generación ha crecido con el ritmo de cambios impuesto por las nuevas tecnologías, y de cierta manera *necesita de cambios a corto plazo para no aburrirse o fastidiarse*. Los jóvenes han crecido con desktops y en la actualidad cuentan con laptops, netbooks e iPads, han crecido con walkmans y hoy tienen iPods, han crecido con conexión de internet telefónica y ahora se conectan mediante WiFi. El desarrollo tecnológico y su velocidad de cambios es una necesidad de los jóvenes, por eso se los denomina nativos – digitales.

En este ámbito de constantes cambios se formaron jóvenes *ansiosos*, con necesidad de *proyectos a corto plazo, acostumbrados a la incertidumbre* y con competencias *para asimilar y acompañar el cambio*. Jóvenes *curiosos, cuestionadores y exigentes* que necesitan tener objetivos y cambios a corto plazo.

A través de la información adquirida, detallada y sustentada sobre la Generación Y, se procede a utilizar las herramientas “marketineras” para desarrollar una comunicación dirigida hacia los jóvenes pertenecientes a dicho segmento poblacional. Es fundamental una base de información concluyente utilizada como fundamento del programa de Marketing, de esa manera maximizar las posibilidades de éxito de la comunicación de oferta laboral al haber considerado las principales variables de interés de la población receptora. El objetivo es lograr un “brand-equity” de la empresa en términos de posibilidades de carrera profesional en los jóvenes estudiantes de carreras universitarias o recién graduados, con nula o poca experiencia laboral.

III. MARKETING LABORAL

“La clave del marketing es la diferenciación”

Philip Kotler

Las teorías del Marketing tienen como objetivo conocer en detalle los valores que aprecia en su necesidad el cliente, consumidor o usuario, siendo más eficientes que la competencia al generar, ofrecer y comunicar un mayor valor al mercado.³⁰ El Marketing, a través de un proceso iterativo de ingreso de información mediante estudios de mercado, desarrolla estrategias comerciales para posicionar y comunicar la propuesta de valor de la empresa eficientemente, logrando un intercambio con el cliente, consumidor o usuario para lograr la rentabilidad deseada.

La Investigación de Mercado es esencial en cada uno de los pasos del proceso de Marketing, ya que la información es el sustento para comprender el comportamiento del mercado y detectar las oportunidades; asimismo, es el soporte del desarrollo de las estrategias y de las justificaciones de las decisiones que tomará la empresa implicando la utilización de los recursos de la compañía. La información es utilizada para “detectar y analizar las oportunidades”, para definir las “decisiones estratégicas” y para establecer las “decisiones tácticas”.

En el estudio propuesto, la oportunidad empresarial es comprender en profundidad a la Generación Y para de esta forma, modificar las condiciones laborales y lograr atraer y retener a jóvenes talentos alcanzando una ventaja competitiva respecto a las empresas competidoras del mercado. En el proceso de atraer a los jóvenes profesionales pertenecientes a la Gen Y, se desarrollan las teorías de Marketing con el propósito de definir las estrategias y tácticas empresariales necesarias para comunicar la oferta laboral a un segmento de jóvenes y aumentar la demanda laboral del mercado hacia la empresa, presentándole a la compañía un mayor mercado de recursos humanos para el proceso de selección de personal.

El proceso “marketinero” se conceptualiza en el Mapa de Proceso de Marketing presentado a continuación. El mismo representa los pasos de un estudio de Marketing genérico, aunque en el desarrollo de una oferta laboral, ciertas variables se modifican como el Marketing Mix – 4Ps. El concepto del Marketing Mix es el mismo, si bien las variables serían las siguientes:

³⁰ 11.19 Marketing. Instituto Tecnológico de Buenos Aires [ITBA].



* Mapa de Proceso del Marketing – Materia 11.39 Marketing, Instituto Tecnológico de Buenos Aires [ITBA].

El desarrollo del estudio de Marketing seguirá los pasos ilustrados en el Mapa de Procesos para darle un contexto metodológico al estudio, con el fin de sustentar los resultados y propuestas obtenidas.

3.1 Detección y Análisis de Oportunidades.

Los factores abordados en la Investigación de Mercado desarrollada en la sección previa definen las “Tendencias del Macroentorno” al analizar los factores económicos, políticos, geográficos, demográficos y socioculturales que han incidido en la formación de la

Generación Y. Inmersa en el contexto desarrollado en el Marco Teórico se define a la Gen Y – foco del estudio y cuyo objetivo radica en atraer y retener en la empresa a jóvenes profesionales pertenecientes a dicha generación.

Es crítico comprender al macroentorno y el impacto que variaciones en el mismo generan sobre las características del cliente (jóvenes talentos Gen Y); como así también es importante entender la posición de la compañía y de la competencia dentro del macroentorno y los colaboradores con los que cuenta cada uno. Es esencial estudiar los valores del cliente y la posición que la empresa ocupa en su entorno, como también las herramientas con las que cuenta la empresa para accionar sobre el mismo y mejorar su posición; logrando de esta manera, una ventaja competitiva por sobre la competencia.

Las oportunidades son necesidades de personas o empresas con posibilidad de ser satisfechas por un sujeto de manera rentable. En el caso bajo estudio, se aborda la oportunidad generada por las características de la Generación Y y el macroentorno de la actualidad, buscando posicionar a la compañía en la estima de los jóvenes profesionales y llegar a dicho mercado con una oferta laboral atractiva y acorde a los valores de las necesidades profesionales de dicha generación. Logrando el posicionamiento estratégico mediante una efectiva propuesta de valor se lograría un aumento en la demanda laboral del sector hacia la empresa, generando mayores opciones de selección de personal de la empresa y obteniendo una ventaja competitiva respecto a la competencia – a largo plazo, el concepto de un reclutamiento más eficaz se traduce en “rentabilidad”.

3.1.1 Focus Group.

Complementariamente a la consulta de bibliografías, con el objetivo de definir las características de los jóvenes de la Generación Y a través de los principales factores que han incidido en el desarrollo cultural de la generación, es importante en el proceso de Investigación de Mercado, realizar un contacto directo con representantes del ente bajo estudio. Es fundamental la obtención de información directa de la fuente para poder comparar y justificar conclusiones del estudio; como asimismo, ratificar las conclusiones y utilizar las mismas en el posterior desarrollo del trabajo con un mayor sustento experimental.

Con el objetivo de ratificar el sustento de información de la propuesta laboral y el programa de RRHH dirigido a la Gen Y, se procede a llevar a cabo un “focus group” que consiste en la realización de una conversación sobre el tema bajo cuestión con integrantes del segmento cultural que se analiza. De la charla grupal se obtienen perspectivas y opiniones sobre el problema bajo análisis de parte de integrantes del contexto bajo estudio; en este caso,

jóvenes pertenecientes a la “Generación Google” comentando sus experiencias y expectativas sobre el mercado laboral y las empresas de la actualidad.

*Ilustración 7.*³¹



En el focus group presentado a continuación formaron parte de la actividad nueve argentinos de entre 23 y 26 años de edad, estudiantes de diversas carreras universitarias en diferentes universidades de la ciudad de Buenos Aires y con experiencias laborales distintas, ya sea contratados como pasantes, jóvenes profesionales, o efectivos. Los integrantes compartieron un espacio para debatir y opinar respecto a las características del mercado laboral actual, las posibilidades laborales que ofrecen las empresas en calidad y cantidad, los programas disponibles para jóvenes profesionales recientemente egresados o estudiantes universitarios, las carreras universitarias que ofrecen mayor salida laboral y mejor remuneradas – más demandadas por el mercado, las oportunidades laborales del presente, las diferencias entre lo aprendido y estudiado en la universidad con la realidad del ambiente laboral, el proceso de búsqueda de trabajo, los beneficios que ofrecen las empresas, y demás cuestiones que definen la relación de los jóvenes salientes de la universidad con el mundo laboral. Conversación que abarcó diferentes cuestiones que relacionan a la juventud con el mercado laboral, logrando obtener de cada participante un testimonio respecto a las características que se valorizan como necesarias en un trabajo para tomar la decisión de formar parte del mismo.

Adicionalmente se cuenta con el testimonio de tres allegados al autor: Feldman, Justin (Venezolano residiendo en Nueva York, EEUU), García, Marcos (Estadounidense residiendo en Florida, EEUU) y Pereira, Miguel (Colombiano residiendo en Poza Rica, México), los cuales no formaron parte del focus group pero han aportado sus opiniones respecto al asunto bajo estudio.

³¹ Fuente: Gentleman McCarty. http://www.gentlemanmccarty.com/focus_group_surveys. [Consulta: 26 de Noviembre de 2010].

A continuación se presenta una tabla con el aporte individual de los integrantes de la actividad de investigación.

Pregunta Principal:

¿Cuál es la principal característica que tiene que tener un trabajo para postularse y luego permanecer en la empresa?

Nombre	Edad	Profesión – Estudios	Trabajo
Blumensohn, Ivana.	26 años	Abogada – UCA.	Estudio Jurídico / Zang, Bergel & Viñes Abogados.
<i>“Crecer como profesional, tener oportunidades acordes a mis capacidades profesionales.”</i>			
Cini, Javier.	26 años	3er año Administración de Empresas – UCES.	Copsa S.A. – Compañía Petrolera S.A.
<i>“Emprender mi propio negocio y ser mi propio jefe.”</i>			
De la Serna, Sebastian.	25 años	3er año Psicología – UBA.	Profesor Particular de Matemática, Física y Química.
<i>“Flexibilidad en los horarios, tener tiempo para desarrollar mis pasiones.”</i>			
Esteves, Juan.	25 años	Ingeniero Industrial – ITBA.	Paradigma Consultores Asociados S.A.
<i>“Trabajar por proyectos. La posibilidad de experimentar diferentes rubros laborales.”</i>			
Feldman, Justin.	25 años	Ciencias Políticas – Brandeis University (EEUU).	Willkie Farr & Gallagher LLP – New York, EEUU.
<i>“Remuneración numerosa y horarios flexibles.”</i>			
Garcia, Marcos.	25 años	Criminal Justice – Florida Atlantic University (EEUU).	Entrepreneur and IT Support – Miami, EEUU.
<i>“Horarios flexibles para poder desarrollar mis propios proyectos.”</i>			
Garibaldi, Pablo.	25 años	Ingeniero Industrial – ITBA.	Cencosud.
<i>“Aprender, capacitarme, y crecer como profesional. Poder rotar por diferentes áreas.”</i>			
Larrabure, Tatiana.	24 años	Contadora Pública – UCA.	Procter & Gamble.
<i>“No quedar encasillada con mi título, poder aprender y crecer.”</i>			
Meincke, Mariana.	25 años	Abogada – UCA.	Estudio Jurídico / O’Farrell.
<i>“Lograr un balance entre el trabajo y la posibilidad de formar una familia.”</i>			
Pereira, Miguel.	27 años	Ingeniero Industrial – Purdue University (EEUU).	Schlumberger – Poza Rica, México.
<i>“Crecimiento personal y trabajo internacional.”</i>			
Riopedre, Eugenia.	24 años	5to año Arquitectura – UBA.	BAT Consultores SRL.
<i>“Aprender en mi periodo de estudiante, poder experimentar la práctica de mi carrera.”</i>			

Seijo, Soledad.	25 años	4to año Medicina – UBA.	Profesora de Hockey Femenino.
<i>“Poder vivir de lo que me gusta.”</i>			

Los resultados presentados en la tabla concuerdan con la investigación de mercado desarrollada anteriormente. Se puede observar como hay una búsqueda de identidad individual de parte de los jóvenes a través del interés expresado en *aprender y crecer*, no solo en el ambiente laboral sino en el plano personal, buscando *flexibilidad horaria* para dedicar tiempo en el desarrollo de actividades extracurriculares – de cierta manera manifestando la importancia del *balance vida-trabajo*. La búsqueda de identidad puede analizarse también por declaraciones de necesitar rotar por diferentes áreas de la empresa o experimentar diversos rubros de trabajo, mostrando la necesidad de los jóvenes de *identificar sus gustos profesionales*, como también la necesidad de contar con un *periodo de adaptación*. Asimismo, pueden analizarse las exigencias de dicha generación, difiriendo de generaciones anteriores, para las cuales con solo obtener un puesto de trabajo bastaba, los jóvenes que ingresan en la actualidad al mercado laboral buscan *ser parte de la negociación de condiciones laborales* – sueldos, proyecto de carrera, vida personal, beneficios, etc.

Se pueden observar características bien definidas de esta generación, que toda empresa a corto plazo deberá poder consolidar para asegurar contar con jóvenes profesionales que a futuro serán los encargados del éxito de la misma empresa. Habrá que modificar el ámbito laboral para contrarrestar la *ansiedad* de estos jóvenes, sus necesidades de constante *feedback*, sus *exigencias de crecimiento*, sus necesidades de *participación activa* dentro de los objetivos de la empresa y poder dar lugar a su *desarrollo individual*, no solo como profesionales sino como individuos.

3.2 Decisiones Estratégicas.

Al comprender al cliente y al macroentorno con el cual interactúa, se puede interpretar su comportamiento, sus valores, sus características y sus necesidades. Comprendiendo al macroentorno en el cual reside el cliente, no solo se logra entender al cliente en su situación actual, sino que se puede proyectar la evolución del cliente a través del tiempo, por lo menos a corto plazo, y desarrollar los planes para alinear los recursos de la empresa de forma de alcanzar una posición en el mercado beneficiosa en términos de rentabilidad. De esta manera se pueden desarrollar las estrategias de la empresa para adaptar su oferta y lograr satisfacer eficientemente la demanda de manera sustentable en el tiempo; comprender al entorno y adaptar las condiciones laborales al mismo.

“La estrategia de la empresa consiste en identificar las necesidades específicas de aquel segmento de clientes que quiere satisfacer, y el resto que se aguante porque, si intentamos tener contentos a todos, nos quedamos sin estrategia.”

Michael Porter

3.2.1 Objetivos.

En la definición de toda estrategia se deben conocer y establecer los objetivos, para luego desarrollar una adecuada utilización de los recursos de la empresa a efectos de satisfacer las necesidades del mercado; en el caso bajo estudio, es una oferta laboral para la Generación Y con el fin de atraer a jóvenes talentos de la generación a trabajar a la empresa; así como también el posterior diseño de un Programa de Recursos Humanos para retener a los ingresantes dentro de la corporación. En el desarrollo, la función del Marketing es adaptar a la organización a las oportunidades y amenazas, factores externos a la empresa, cumpliendo los objetivos de la organización y logrando satisfacer las necesidades del mercado.

De esta manera, se procede en definir a los “objetivos corporativos”, a los “objetivos del marketing” y a la “fuente del volumen de negocios” a los efectos de alinear los departamentos de la empresa y construir desde la base una sólida estrategia empresarial. Los objetivos representan los cimientos de la organización sobre los cuales se desarrollará la estrategia empresarial y las futuras acciones comerciales.

3.2.1.1 Objetivos Corporativos.

Los objetivos corporativos definen el negocio que comercializa la empresa, los límites de la compañía, las competencias y fortalezas principales que constituyen a la empresa, y el objetivo específico que se busca alcanzar. El objetivo corporativo es el objetivo a largo plazo y el concepto por sobre el cual se construye la estrategia organizacional; sobre el mismo se desarrollan los objetivos a corto plazo y se plantean las acciones puntuales de negocios.

En el caso bajo estudio, indistintamente del rubro empresarial – Consumo Masivo, Automotriz, Petroquímica, Espectáculo, etc. – el objetivo corporativo, respecto al manejo del personal de la empresa, se tiene que establecer en “desarrollo de profesionales”, alineando al departamento de Recursos Humanos como aliado estratégico del negocio de la compañía. La búsqueda de coordinar a RRHH con las necesidades de personal de los

diferentes departamentos y el establecimiento de un “proceso de reclutamiento orientado en una búsqueda basada en jóvenes profesionales”, conforma y ofrece el beneficio de capacitar y desarrollar profesionales arraigados a la cultura empresarial, que manejan los procesos, y que comprenden la estructura organizacional y necesidades laborales de la empresa – de cierta manera se cuenta con la posibilidad de desarrollar profesionales formados para desenvolverse eficientemente dentro de la compañía y educados con las necesidades de la organización.

El objetivo específico que se propone alcanzar a largo plazo es “aumentar el ingreso de profesionales o jóvenes estudiantes de carreras universitarias” a la empresa, aumentando la demanda de puestos laborales de la empresa por parte de la Generación Y y logrando ocupar en menores plazos y con mejores candidatos los puestos de baja jerarquía. Estableciendo un programa de desarrollo de profesionales ingresando en niveles jerárquicos bajos, con el crecimiento profesional de dichos empleados, se habilitan los puestos para ser ocupados por nuevos ingresantes; definiendo el objetivo corporativo en desarrollar la estructura adecuada y aumentar los indicadores de ingreso de jóvenes profesionales de la Gen Y con el objetivo de desarrollar su carrera dentro de la empresa.

- Desarrollo de Profesionales – “made in la empresa”.
- Proceso de Reclutamiento de Jóvenes Profesionales.
- Aumentar el Ingreso en Puestos de Baja Jerarquía.

3.2.1.2 Objetivos de Marketing.

Los objetivos de marketing son la traducción de los objetivos corporativos con foco en el consumidor – cliente, en este caso el foco sería la iGeneration. Es fundamental definir el receptor de los planes de Marketing para establecer el fin con el cual se utilizaran los recursos de la organización, como así también definir los indicadores que se utilizaran para medir los resultados.

En el caso planteado, los planes de Marketing tienen foco en entes físicos, por lo tanto los objetivos se expresan en personas, siendo el mismo un estudio de “Business to Client”; de esta manera, los resultados podrán cuantificarse por cantidad de personas que envíen su Curriculum Vitae, cantidad de candidatos que accedan al proceso de selección, como también la cantidad de jóvenes contratados.

El programa tiene como objetivo principal la “adquisición de nuevos clientes”, que incluye re-adquirir a los clientes perdidos. Este objetivo, traducido al concepto de comunicar una oferta laboral a una generación que se encuentra ingresando al ámbito laboral, es alcanzar

una comunicación eficiente de oferta laboral posicionando a la empresa como una de las principales oportunidades laborales para la Generación Y, capitalizando el interés de jóvenes en el proceso de búsqueda laboral, jóvenes que planean comenzar su búsqueda laboral en los próximos años y jóvenes que se encuentran en sus primeros años de experiencia laboral y no tienen definido su futuro.

- Business to Client [B2C] – Empresa a Generación Y.
- Objetivos de Adquisición.

3.2.1.3 Fuente del Volumen de Negocios.

Al tener como objetivo el desarrollo de un programa de Gestión de Talentos, es fundamental el ingreso de los candidatos en su etapa de desarrollo profesional, brindándole la posibilidad a la empresa de capacitar y moldear las competencias de dichos empleados para satisfacer las necesidades del negocio. Por esta razón es importante definir el rango de edades “target” del segmento de mercado al cual se focalizarán los esfuerzos de la empresa. Por este motivo, se buscarán candidatos en un “intervalo de edades de entre 20-29 años” de diferentes carreras profesionales, estudiantes o recientemente egresados.

El volumen del mercado de jóvenes pertenecientes a la Gen Y se podría considerar como fijo, al estar regulado el ingreso de jóvenes al rango de edades de 20-29 años por el índice de natalidad. Definiendo el mercado objetivo en jóvenes de entre 20-29 años, de la misma manera que ingresan nuevos jóvenes a este rango de edad, hay una cantidad de profesionales que cumplen una cierta edad y se retiran del mercado “target” del programa de Marketing – asumiendo que superando los 29 años, un profesional ya no consideraría ingresar en un programa de desarrollo de carrera al priorizar el sueldo y su experiencia laboral por sobre otras variables.

Al asumir que el mercado target es un volumen de individuos fijo, el objetivo de búsqueda de volumen de la empresa se desarrollará con la estrategia de “ganar market share”. El market share se podría definir como el “awareness” – cantidad de individuos que se encuentran informados sobre las posibilidades de carrera que ofrece la empresa – logrado por la misma. Al confeccionar las decisiones tácticas, se procede a generar el contacto entre la empresa y los potenciales talentos, teniendo como objetivo aumentar el “awareness” de los jóvenes sobre la empresa y generar un aumento en la demanda de trabajo para con la empresa de parte de estos jóvenes. El objetivo es aumentar el market share de ponderación de la empresa en la consideración de la Generación Y, aumentando la demanda de posiciones de trabajo en la empresa por parte de la generación, logrando una ventaja

competitiva respecto a la competencia al aumentar el flujo de jóvenes con intenciones de trabajar en la misma.

El aumento de las intenciones de los jóvenes de pertenecer en la organización habilita la posibilidad de contar con una mayor cantidad de jóvenes en el proceso de reclutamiento y un incremento en posibles candidatos para ocupar las posiciones habilitadas. El lograr esta modificación de status de la empresa en la consideración de la actual generación posibilita un mejor proceso de selección de candidatos, logrando elegir jóvenes con mejores competencias y con mayores índices de crecimiento. El objetivo final es lograr contratar jóvenes con mejores competencias, más preparados y con mayores índices de desarrollo profesional al contar con una amplia variedad de selección, logrando a futuro una mejor gestión del capital humano.

- Jóvenes de entre 20-29 Años de Edad.
- Ganar Market Share.

3.2.2 Segmentación, Targeting y Posicionamiento [STP].

Establecidos los objetivos del estudio de Marketing, se procede a realizar la segmentación del mercado, analizar y seleccionar el mercado target y posicionar a la empresa, con sus decisiones tácticas, en el mercado escogido para accionar. Es importante segmentar al mercado para focalizar los esfuerzos de la empresa y desarrollar una propuesta de valor específica para satisfacer las necesidades particulares del segmento target ó meta.

Un segmento es un grupo de individuos que comparten ciertas necesidades y que reaccionan de manera similar a las variables del marketing.³² En el estudio desarrollado, definimos al mercado bajo estudio como la Generación Y; sin embargo, debido al foco empresarial que lleva a cabo el estudio y la búsqueda de lograr una ventaja competitiva atrayendo a jóvenes talentos de la Gen Y (estudiantes de carreras universitarias) para luego desarrollarse como profesionales dentro de la empresa, se define al segmento como Jóvenes Universitarios de la Generación Y [20-29 años de edad].

³² 11.19 Marketing. Instituto Tecnológico de Buenos Aires [ITBA].



Se segmenta al mercado de la Generación Y a través de la variable de *estudios universitarios*, ponderada como variable crítica en la búsqueda de talento para la empresa, como también mediante la utilización de la edad [20-29 años] y se selecciona al segmento definido como “Estudiantes Universitarios de la Generación Y” como Segmento Target. De esta manera, definiendo el “cluster” de individuos, se podrá desarrollar una propuesta de valor específica diseñada para satisfacer las necesidades de los individuos que componen el segmento, se pueden desarrollar comunicaciones de marketing con mayor impacto, se logra una utilización de los recursos de marketing más eficiente, y se utiliza la estrategia de marketing para definir la táctica – 4 P’s.

La validación de la selección del segmento es fundamental en el sustento del posterior desarrollo marketinero. Es importante definir si el segmento seleccionado es atractivo para la empresa y si el segmento puede brindarle a la empresa los beneficios esperados; asimismo, se miden cuatro variables del segmento: tamaño, sustento, accesibilidad y accionabilidad.

Variables de Validación de Segmento Target

	Variables
¿Es Medible?	Tamaño.
¿Es Substancial?	Rentabilidad – Crecimiento.
¿Es Accesible?	Comunicación.
¿Es Accionable?	Recursos.

Información Tabla.³³

³³ 11.19 Marketing. Instituto Tecnológico de Buenos Aires [ITBA].

Debido a la búsqueda de “flexibilidad” dentro del estudio de Marketing, para posibilitar la utilización del programa en diferentes organizaciones, se realiza una validación global sobre el segmento target seleccionado. Aunque por las necesidades de la empresa, por la estructura de la organización y/o por los recursos con los que cuente la compañía que busque implementar el desarrollo propuesto, algunas variables pueden condicionar su accionar; no obstante, con un segmento validado, la empresa puede modificar sus condiciones internas para lograr accionar sobre el segmento y obtener los resultados proyectados por el estudio.

La variable predominante de la validación del segmento es el “tamaño” del segmento meta – obtener un tamaño de mercado significativo para proyectar una modificación en las condiciones de atracción de jóvenes talentos y justificar la utilización de los recursos de la empresa. La Investigación de Mercado y el desglose de la problemática actual respecto a la Gestión de Talentos de las organizaciones, muestran los beneficios y la posibilidad de comunicarse con la generación actual y desarrollar un ámbito laboral próspero para su eficiente desarrollo profesional – justificando la *accionabilidad*, la *accesibilidad* y la *substancialidad* del segmento meta.

Es fundamental cuantificar el segmento target con el fin de dimensionar e interpretar el mercado donde residen los clientes. En la actualidad – año 2010 – según datos oficiales de las Naciones Unidas, la población mundial y la población de la Argentina de personas de entre 20 y 29 años de edad se ilustra en la siguiente tabla:

Población Mundial y Argentina de entre 20 a 29 Años

Año 2010	Población 20-29 Años [miles]
Mundial	1.163.818
Argentina	6.504

*Datos: Obtenidos de Página Web Oficial de las Naciones Unidas.*³⁴

Se incluye la población mundial con el objetivo de contar con la posibilidad de aplicar el programa en empresas multinacionales y abarcar un mercado global, aunque la extensión del análisis es solo para la Argentina.

Con información del último censo realizado en la Argentina (Censo 2001), se pueden obtener datos sobre la población del país en ese año e índices de estudios universitarios, con el objetivo de proyectar los datos al 2010 y cuantificar el mercado objetivo.

³⁴ Fuente: Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, World Population Prospects: The 2008 Revision, <http://esa.un.org/unpp>. [Consulta: 20 de Noviembre de 2010].

- Población Argentina en el año 2001 – 36.260.130 personas.³⁵
- Estudiantes universitarios – 1.400.000 personas.³⁶

Aproximadamente el 4% de la población Argentina tiene estudios universitarios (comienzan y finalizan sus estudios universitarios); trasladando el índice a los datos poblacionales del 2010 y solamente sobre la población de edades establecidas en el segmento target, se puede proyectar un mercado de jóvenes estudiantes universitarios en la Argentina de 250.000 personas.

Según datos de La Nación³⁷, respecto a las cantidades de personas que egresan anualmente de carreras tradicionales, egresan anualmente 15.000 economistas y contadores, 10.000 abogados, 5.400 médicos, 4.300 arquitectos, 3.300 ingenieros y 1.500 científicos. El estudio se realiza para tener la flexibilidad suficiente como para adaptar la propuesta laboral al segmento de la Generación Y que necesite la empresa, motivo por el cual se realiza por sobre todas las carreras universitarias, pero siempre se tiene la posibilidad de adaptar ciertos aspectos de las decisiones tácticas para lograr focalizar la propuesta de valor sobre un segmento aún más específico dentro del mercado establecido por la Generación Y. Por ejemplo: el caso de un estudio jurídico que busque jóvenes profesionales estudiantes de derecho, puede ajustar el segmento target a “estudiantes universitarios de abogacía pertenecientes a la Generación Y” reduciendo el volumen de posibles clientes pero manteniendo el foco y el desarrollo del Programa de Marketing.

Con el fin de definir, establecer, comunicar y registrar internamente el segmento target del estudio marketinero, se procede a representar al mercado objetivo con las características de una persona: Power of the Persona – Marketing Persona.³⁸

3.2.2.1 Marketing Persona

La representación del Segmento Meta, a través de la descripción de un individuo que personifica las características generales del cliente / consumidor del segmento, simplifica el proceso de conceptualización de los individuos receptores de la comunicación interna y del

³⁵ Lic. Gabriela Siufi. *Documento de Presentación del Sistema de Educación Superior Argentino*. Documento. http://tuning.unideusto.org/tuningal/images/stories/presentaciones/argentina_doc.pdf. [Consulta: 21 de noviembre del 2010]. *Bibliografía interna del dato: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Censo 2001.*

³⁶ Lic. Gabriela Siufi. *Documento de Presentación del Sistema de Educación Superior Argentino*. Documento. http://tuning.unideusto.org/tuningal/images/stories/presentaciones/argentina_doc.pdf. [Consulta: 21 de noviembre del 2010]. *Bibliografía interna del dato: Datos de la Secretaría de Políticas Universitarias, Programa para el Mejoramiento del Sistema de Información Universitaria – PMSIU.*

³⁷ Roberto Schimkus. *Graduados Universitarios*. <http://www.raps.com.ar/blogs/msj/000174.html>. [Consulta: 22 de noviembre del 2010].

³⁸ 11.19 Marketing. Instituto Tecnológico de Buenos Aires [ITBA].

mix táctico que se buscará implementar. Se representa un cliente en particular, proveyendo un entendimiento tangible del cliente: sus motivaciones y hábitos de uso.³⁹ En la descripción se busca incluir conducta, actitudes, nombres, edades, actividades, y demás datos que ayuden a conceptualizar al segmento. Se busca situar un perfil al conjunto de información abstracta sobre el cliente, con el objetivo de simplificar el proceso de internalizar la información y compartir la misma.

Se define al segmento target del Programa de Marketing con el nombre de “Digital College Student”, representando en el nombre del Marketing Persona el concepto del manejo de la tecnología y de estudiante universitario, dos de las características más importantes que tienen los jóvenes pertenecientes a la Generación Y que busca el programa acercar al proceso de reclutamiento de la empresa.

Digital College Student – Estudiante universitario de entre 20 y 29 años de edad con proyecto a recibirse en los próximos tres años, con poca o nula experiencia laboral. Conocedor y usuario de las últimas tecnologías (computación, telefonía celular, redes sociales, etc.), en el ámbito profesional como en el personal. Dueño de una vida sana y activa; con interés en actividades extra curriculares como: viajar, practicar deportes y diferentes hobbies. Persona con buenas competencias sociales e interpersonales. Perteneciente a la Generación Y: Prioriza Balance Vida – Trabajo, Multifuncional, Ansioso, Ambicioso, Individualista, Pensante, Cuestionador, y Exigente.

[versión reducida]

Digital College Student – Estudiante universitario [20-29 años] amigo de la tecnología, practicante de una vida sana y activa, y con competencias sociables prosperas para un ámbito laboral. Perteneciente a la Gen Y, con los comportamientos generacionales arraigados.

Con el Marketing Persona reducimos al mercado a un cliente en particular, quien personifica al segmento target. El “digital college student” es el consumidor para el cual se configura la propuesta de valor, con el fin de satisfacer las necesidades del mismo de manera rentable para la empresa.

A largo plazo, el definir un Marketing Persona, tiene un beneficio adicional de poder identificar cambios en el macroentorno al detectar diferencias entre el consumidor real y el consumidor objetivo. Esto se debe a que los segmentos no son estáticos, sino más bien dinámicos; los segmentos se encuentran en constante evolución y el seguimiento de las modificaciones en el mercado es esencial para el éxito de todo programa de marketing. La

³⁹ 11.19 Marketing. Instituto Tecnológico de Buenos Aires [ITBA].

estructura de un Marketing Persona facilita la realización de modificaciones en el cliente objetivo para luego detectar y realizar las modificaciones necesarias en las decisiones tácticas, manteniendo las mismas vigentes y eficientes.

Finalmente, es importante definir el *Posicionamiento* de la empresa dentro del mercado seleccionado como objetivo (Estudiantes Universitarios de la Generación Y – Digital College Student). El posicionamiento de la empresa se define analizando tres factores claves: el marco de referencia, el principal beneficio y el principal factor de diferenciación; con los cuales se conforma la “declaración del posicionamiento” que compone una oración que resume los aspectos críticos de la estrategia de marketing, conforma un documento para compartir con los compañeros del sector de marketing, establece el valor de la empresa respecto a la competencia, define las bases de la propuesta de valor de la empresa y sirve como soporte del marketing mix [4 Ps – Decisiones Tácticas].⁴⁰

Como *marco de referencia* se utiliza al término *jóvenes profesionales*, al englobar las características de la categoría de pertenencia del mercado meta donde se busca posicionar a la empresa. Se abarca el ámbito al cual se comunica y para el cual se realiza el programa de marketing: un mercado de jóvenes estudiantes de carreras universitarias a los cuales se les ofrece una oportunidad laboral que contempla sus necesidades. “Para definir el marco de referencia competitivo para el posicionamiento de una marca hay que empezar por determinar la categoría de pertenencia, es decir, los productos o conjuntos de productos con los que compite una marca, e identificar cuáles de ellos son sustitutos adecuados” (Kotler, pg. 311).⁴¹ En el caso bajo estudio se ofrece un servicio, un intangible, que se aprecia a largo plazo; con lo cual es importante posicionar a la empresa a la par de empresas que ofrezcan programas de gestión de talento, empresas que hayan sido innovadoras en programas de búsqueda de talentos, ya que el posicionamiento “estable” dentro del mercado meta se lograría a largo plazo con el cumplimiento de las expectativas a los ingresantes y generando una conformidad sobre el servicio. Por este motivo, el retraso en el valor percibido por parte del mercado, es importante posicionar a la empresa en el mercado asociando a la misma con empresas reconocidas por contar con programas de gestión de talento, incorporar en la comunicación el concepto de jóvenes profesionales para lograr una relación con el mercado de pertenencia, y resaltar los beneficios de la oferta.

El principal beneficio se define como la oferta de la *primera experiencia y formación laboral*, haciendo referencia a las primeras experiencias en el ámbito laboral,

⁴⁰ 11.19 Marketing. Instituto Tecnológico de Buenos Aires [ITBA].

⁴¹ Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Dirección de Marketing*, 12ª ed. (México: Pearson Educación, 2006), pg. 311.

introduciéndose en el mundo empresarial desde la universidad. El beneficio expresa implícitamente poder experimentar la práctica de la teoría estudiada en las carreras universitarias, es la posibilidad de transicionar, con las condiciones adecuadas a jóvenes de la actual generación, del mundo académico al mundo empresarial.

La comunicación de *valorar y respetar las necesidades* es el principal factor de diferenciación. Se comunica el objetivo de la empresa de ponderar el desarrollo de los jóvenes por sobre las necesidades del negocio, categorizando como prioridad el desarrollo de profesionales y valorando sus necesidades y estudios universitarios. Se ofrece un ámbito en el cual se cuida a la persona, donde se valora su bienestar, y el intercambio laboral entre las partes. El posicionamiento de cuidar del periodo de adaptación de los jóvenes al ámbito laboral no implica una relación de dependencia sin exigencias laborales; sino, que se ofrece un balance vida-trabajo con el fin de lograr complementar ambos factores.

Declaración de Posicionamiento - Positioning Statement

Para *Digital College Student*, **compañía** es la empresa para *jóvenes profesionales* que ofrece la mejor *primera experiencia y formación laboral* porque *valora y respeta las necesidades* de los actuales jóvenes.

3.2.3 Branding.

“...una marca es un producto o un servicio que añade ciertas características para diferenciarse de alguna manera del resto de los productos o servicios destinados a satisfacer la misma necesidad.” (Kotler, pg. 274)⁴² La búsqueda del Branding es lograr posicionar a la empresa en la perspectiva de los clientes como el principal proveedor para la satisfacción de sus necesidades de un cierto producto o servicio. Dependiendo de la importancia de la empresa, del impacto sobre el mercado, del tamaño de la organización, de los recursos con los que cuenta, y demás variables, es posible lograr diferentes niveles de branding dentro del mercado meta. Pero aunque no se posean las herramientas para ser líder en la percepción de los consumidores, lograr un estado de “*top of mind*” o simplemente ser referente en el mercado del servicio o producto que se provee, es posible ser reconocido y valorado por la propuesta de valor que la empresa ofrece y comunica al mercado meta.

⁴² Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Dirección de Marketing*, 12ª ed. (México: Pearson Educación, 2006), pg. 274.

Es importante relacionarse con empresas líderes en la gestión de talento y en programas de Recursos Humanos amoldados para atraer y retener a jóvenes talentos de la Generación Y. La relación refuerza el marco de referencia dentro de la comunicación dirigida al mercado target; de la misma manera que es importante asentar presencia en comunicaciones, notas de diarios y revistas laborales que hagan referencia sobre la actual generación, la problemática en el ambiente laboral, y el posicionamiento de diferentes empresas para afrontar la misma problemática y ofrecer diferentes soluciones al mercado.

Empresas como Google son reconocidas mundialmente por las condiciones laborales que practican desde hace ya muchos años y por la innovación en su programa de Recursos Humanos, logrando mundialmente un reconocimiento por su gestión de talento y desarrollo de jóvenes profesionales. No todas las empresas pueden lograr un impacto global y un posicionamiento mundial de las magnitudes de Google, pero es posible posicionarse dentro de una región o país como un referente de las prácticas en cuestión, siendo relacionado con Google en el ambiente laboral y universitario.

Revistas como Apertura, Harvard Business Review, Noticias, entre otras, suelen representar los acontecimientos organizacionales del mundo y remarcan las acciones organizacionales de diferentes empresas, como también realizan “rankings” donde se consulta a profesionales de áreas bajo estudio sobre sus opiniones respecto a otras empresas. La presencia en estas notas es importante para comunicar e informar al mercado sobre la propuesta de valor de la empresa y de manera indirecta realizar branding. Es otra herramienta para fortalecer el marco de referencia de la empresa.

Más allá de relacionarse con empresas líderes en atraer y retener a jóvenes talentos, y establecer como objetivo estar presente en comunicaciones sobre la materia, lo más importante es lograr ser “creíble” y “cumplidor” con los clientes que acepten la propuesta de valor de la empresa. El branding más efectivo que existe es el divulgado por los mismos clientes, quienes en este caso ingresarán a la empresa y comenzarán su carrera profesional mientras se encuentren todavía terminando sus estudios universitarios. Al cumplir con las decisiones estratégicas y tácticas en la práctica, los jóvenes comentarán sus experiencias generando una comunicación interna dentro del segmento meta positiva, que a largo plazo lograría posicionar a la empresa en el ámbito universitario como una de las principales ofertas de carreras profesionales.

3.3 Decisiones Tácticas.

Las decisiones tácticas componen el marketing mix que se implementa en el mercado meta para lograr los objetivos propuestos: lograr aumentar la demanda de puestos laborales de

ingreso a la empresa de jóvenes pertenecientes a la Generación Y – atracción de jóvenes talentos. Para el mismo se redefinen las cuatro variables de las 4Ps como *Puesto Laboral, Sueldo, Plan de Carrera y Beneficios*.

Adicionalmente es importante definir cómo se comunicará el marketing mix al segmento meta. La “comunicación” es uno de los factores más importantes para el éxito del programa de marketing, ya que es posible desarrollar el mejor servicio y/o producto para satisfacer las necesidades de los consumidores, pero si los clientes no son informados sobre el mismo, es imposible lograr los objetivos establecidos por la empresa.

El factor principal para lograr una comunicación efectiva es el medio a través del cual informar al cliente. Para lograr llegar al segmento meta, hay que utilizar los medios de comunicación que el segmento utiliza para informarse o con los cuales se encuentra en contacto. Por este motivo, la oferta laboral de la empresa tiene que orientarse a tres medios de comunicación: Internet, Revistas Especializadas y Comunicaciones Internas en las Universidades.

“Hoy, la mayoría de los jóvenes hace su búsqueda laboral por internet.” (Ensinck, pg.24)⁴³ La presencia de la oferta laboral en buscadores de empleo online es necesaria para contactarse con los jóvenes de la actualidad que dirigen sus búsquedas laborales a través de internet. La relación con empresas que ofrecen plataformas de internet donde poder colocar la oferta laboral y obtener datos de jóvenes interesados en el puesto tiene que ser una de las herramientas que utilice la empresa, como también en la página internet de la compañía contar con un link donde se detalle el programa de reclutamiento de la empresa y sección para poder cargar el Curriculum Vitae.

El estar presente en revistas especializadas del mercado laboral que desarrollan temas de Recursos Humanos es importante para hacer conocer el programa de atracción y retención de jóvenes profesionales y gestión de talentos – es un recurso en un ámbito especializado para generar “awareness”. Revistas como Apertura y Harvard Business Review realizan rankings de empresas con excelentes o innovadoras culturas organizacionales, entrevistas con referentes laborales de Recursos Humanos y programas de desarrollo de talentos, notas de investigación sobre los jóvenes de la actualidad y su desempeño en las empresas, y demás notas sobre el mercado laboral de la actualidad. El estar presente en este medio genera un conocimiento del programa implementado por la compañía, haciéndose conocido en el ambiente laboral como también en el conjunto de lectores. Adicionalmente, un dato no menor, es que no es necesario ser una empresa multinacional o de renombre para formar parte de estas notas; por ejemplo, la revista Apertura realiza rankings separados por tamaño

⁴³ La Nación Revista (LNR). María Gabriela Ensinck. *Profesionales de la Generación “Y”*. ed. 24 de Octubre de 2010. Pg.22-30.

de empresas (empresas con más de 1.000 empleados, empresas entre 200 y 1.000 empleados y empresas con menos de 200 empleados).

Otro medio en el cual es importante estar presente, y uno de los más significativos al estar en contacto directo con los individuos que integran el segmento meta, es el ámbito universitario. El vínculo con las universidades es necesario para generar conciencia entre los estudiantes para ser considerado en el momento de su elección de ingresar al ámbito laboral, ya sea en sus últimos años de carrera universitaria como al terminar la misma. Hay diferentes actividades que pueden desarrollarse para accionar la comunicación dentro de las universidades como: formar parte de la bolsa de trabajo de las universidades con las que se pueda acceder a sus representantes, formar grupos de trabajo dentro de la compañía que se dediquen a realizar acciones dentro de las universidades donde realizaron sus estudios, y habilitar a los jóvenes de la empresa a recomendar a sus amigos o compañeros de la universidad para el proceso de reclutamiento.

- Internet.
- Revistas Especializadas.
- Comunicaciones Internas en las Universidades.

El Marketing Mix se debe conformar en base al Marketing Persona definido y alineado con la Declaración de Posicionamiento definida. La alineación entre la información recolectada y evaluada de la investigación de mercado, las estrategias definidas y las tácticas que serán implementadas en el mercado es crucial para el éxito del proyecto. El lograr la correcta coordinación de los pasos desarrollados será la clave para lograr comunicar una “propuesta de valor” acorde a los valores que aprecia en sus necesidades el segmento target definido en el estudio; de esta manera, lograr generar el vínculo entre la empresa y el marketing persona y generar el “awareness” buscado por la empresa con el fin de aumentar el conjunto de jóvenes profesionales que busquen comenzar su carrera profesional en la compañía.

3.3.1 Puesto Laboral.

El Puesto Laboral define exactamente la posición organizacional que es ofrecida al segmento meta – Digital College Student. En este fragmento del marketing mix se identifica el sector de la empresa donde reside el puesto, las tareas que conforman el puesto laboral, los horarios semanales y las condiciones de contratación. El puesto laboral es el conjunto de elementos que conforman el lugar en la empresa que será ocupado por el joven en sus primeros años en la compañía.



*Ilustración 8.*⁴⁴

Como base del contrato laboral, se ofrece un **contrato con condiciones de empleo efectivo**, eliminando contratos de pasantes y jóvenes profesionales que marcan diferencias internas entre los empleados. Las condiciones de efectivo le otorgan al joven profesional un contrato que incluye un sueldo acorde a su jerarquía organizacional de ingreso y competitivo en comparación a sus compañeros, obra social, cargas sociales, y acceso a todos los beneficios de los empleados de la empresa. El contar con estas condiciones laborales aportan al “sentimiento de pertenencia” del joven talento al eliminar las diferencias entre los empleados que no sean consecuencia de la posición organizacional.

Como parte de programa de Gestión de Talento, los jóvenes se encuentran en sus últimos años de la universidad o apenas habiendo finalizado sus estudios; con lo cual, es fundamental que las condiciones laborales aporten al periodo de transición entre la universidad y el trabajo. Por esta razón, complementario al Plan de Carrera, se ofrece un programa de dos años de duración con cuatro rotaciones sectoriales con el fin de establecer en el trabajo un ritmo similar al de la universidad. El alumno está acostumbrado a evaluaciones periódicas y cambio de materias mediante un ritmo cuatrimestral, y el lograr una dinámica similar en el ambiente laboral tiene como beneficio mantener la “motivación” del joven profesional. Lograr rotaciones semestrales aporta a manejar tiempos de cambio similares a la universidad conservando el alto desempeño del joven profesional al tener que demostrar sus competencias en cada sector, aporta también a que el joven pueda experimentar diferentes sectores de la empresa teniendo como beneficio el conocer a los integrantes de la compañía y no aislarse con los integrantes de un solo sector, poder comparar la teoría estudiada en la universidad con la práctica en diferentes sectores de la empresa, conocer el funcionamiento y relación entre áreas, capacitarse en diferentes tareas, comprender el objetivo y la cultura empresarial desde diferentes posiciones laborales, y adicionalmente la empresa puede medir las competencias del universitario para poder

⁴⁴ Fuente: <http://contenidosweb.com.mx/blog/tag/linkedin/>. [Consulta: 28 de Noviembre de 2010].

ofrecerle un plan de carrera en un área específica de la empresa sustentado con el feed-back de los tutores de las diversas áreas.

Lograr una oferta laboral con el sistema de puestos rotativos en forma semestral durante dos años tiene beneficios para ambas partes. El alumno obtiene la motivación de tener un crecimiento proyectado por la empresa, experimentar diferentes posibilidades de carrera profesional, un manejo de tiempos similar a los de la universidad para facilitar la transición al ámbito laboral, y lograr comprender el funcionamiento global de la compañía como también absorber su cultura. La empresa por otro lado puede ofrecerle al estudiante la elección de cuatro áreas de las cuales formar parte, poder medir las competencias del joven en diferentes sectores, asentar al joven en la cultura formal e informal de la compañía, y principalmente comenzar el proceso de desarrollar un profesional capacitado para funcionar en la empresa y con el feed-back de los gerentes de cada sector poder ofrecer una carrera profesional adecuada a las competencias del candidato.

- Contrato de Efectivo – “sentimiento de pertenencia”.
- Transición entre Universidad y Trabajo.
- Primeros Dos Años con Rotación Semestral – “motivación”.

3.3.2 Sueldo.

Toda relación de dependencia laboral se construye en base a una negociación entre partes, ofreciendo el empleado el cumplimiento de un horario laboral en el cual realiza un trabajo determinado y la empresa otorgando una remuneración económica a cambio de dicho trabajo. Por esta razón es importante balancear correctamente el intercambio entre partes con el fin de lograr una relación de dependencia estable en el tiempo y competitiva en relación a las empresas del mismo rubro.



*Ilustración 8.*⁴⁵

“El salario ya no ocupa el primer lugar a la hora de decidir ingresar o permanecer en una compañía. La posibilidad de seguir aprendiendo, estar en un buen ambiente de trabajo y contar con tiempo para sí mismos ganan terreno.”(Ensinck, pg.24)⁴⁶ La siguiente valorización de los jóvenes respecto al sueldo no es un dato menor, considerando que no es necesario focalizar todos los recursos de la empresa en un sueldo fuera del promedio del mercado, sino que el conjunto del contrato laboral ha cobrado importancia para la generación actual – el “sueldo percibido” es significativo al considerar los beneficios, el plan de carrera, la cultura interna, etc.

Es necesario contar con un sueldo competitivo respecto a la competencia del rubro comercial al que pertenece la compañía, con el fin de incentivar el ingreso de jóvenes que experimentan su primer contacto con el mundo laboral. “...los jóvenes hoy buscan en la empresa un salario, en primer lugar, y después un buen ambiente de trabajo, la posibilidad de conciliar y, por último, las cuestiones relacionadas con su carrera y la progresión en la compañía.”⁴⁷ Por eso se debe realizar un **“benchmarking” del sueldo de ingreso con las empresas líderes del rubro comercial** para luego definir un sueldo competitivo, logrando una percepción positiva de parte del segmento meta y que acompañado con el paquete de beneficios y plan de carrera genere el interés buscado incentivando el ingreso de dichos jóvenes a la organización. Adicionalmente es necesario contar con “medidas contra la inflación” para proteger el ingreso de los jóvenes quienes cobran los menores sueldos de la empresa – esta actividad tiene como fin mantener la competitividad del sueldo a través del tiempo, de la misma manera que genera un vínculo de confianza entre el empleado y el empleador al proteger a la parte más débil del contrato laboral. Respecto a los tiempos de inflación en la Argentina, la revista Harvard Business Review destaca a las *medidas contra la inflación* como parte del Manual de Buen Empleador, “Ante esta situación, muchas cambiaron la periodicidad de la revisión y pasaron de una anual a dos veces, incluso, tres” (Parera, pg.98)⁴⁸

- Benchmarking de Sueldo de Ingreso.
- “Sueldo Percibido” con el Complemento de Beneficios.

⁴⁵ Fuente: BuscoJobs Blog. <http://blog.ar.buscojobs.com/2010/04/06/tu-recibo-de-sueldo/>. [Consulta: 28 de Noviembre de 2010].

⁴⁶ La Nación Revista (LNR). María Gabriela Ensinck. *Profesionales de la Generación “Y”*. ed. 24 de Octubre de 2010. Pg.22-30.

⁴⁷ iProfesional.com. *Generación Y Prioriza Tiempo de Jornada Laboral Antes que el Sueldo*. <http://www.iprofesional.com/notas/55182-Generacion-Y-prioriza-tiempo-de-jornada-laboral-antes-que-sueldo.html>. [Consulta: 17 de Octubre de 2010].

⁴⁸ Harvard Business Review.Manuel Parera. *Manual del Buen Empleador*. ed. Octubre de 2010. Pg.98-100.

3.3.3 Plan de Carrera.



*Ilustración 9.*⁴⁹

Establecer un Plan de Carrera es necesario en el proceso de Gestión de Talento para mantener la motivación de los jóvenes latente, incentivando el esfuerzo y el compromiso en el trabajo diario. El plan de carrera presenta objetivos a corto y largo plazo para definir el camino dentro de la empresa de los empleados; motivo por el cual, es importante lograr un programa de Recursos Humanos aliado estratégicamente a los objetivos del negocio implicando responsabilidades laborales en los gerentes sobre el desempeño de sus subordinados. El lograr el compromiso de las jerarquías internas en el trazado de las carreras de sus subordinados genera un fuerte vínculo entre las partes, motivando a los empleados a esforzarse en lograr los objetivos de la empresa, aportando a la formación de una visión compartida y un objetivo común entre los empleados de la empresa.

Luego del programa de dos años de rotación dentro de diferentes áreas de la empresa y mediante el análisis de desempeño de los referentes de cada sector, se define entre las partes el área donde se comienza la carrera profesional del joven talento. En este momento se cuenta con información sustentada sobre las competencias y perfil del joven, momento en el cual se puede desarrollar un proyecto de carrera profesional con sus relativos objetivos a corto y largo plazo, futuras capacitaciones y especializaciones, y rotaciones entre puestos del área.

Uno de los factores importantes a considerar, en el caso que la empresa cuente con los recursos y despliegue organizacional en diferentes países, es poder ofrecer a los jóvenes profesionales, que sean destacados en sus desempeños, la posibilidad de trabajar en distintas sedes de la empresa en otros países, ofreciendo la oportunidad de realizar una experiencia laboral en el exterior. En una nota de La Nación Revista, un joven entrevistado destaca lo siguiente de su trabajo: “el buen clima, las posibilidades de contactarse con

⁴⁹ Fuente: Axis Corporate, Leading Transformation. <http://www.axiscorporate.net/es/content/plan-de-carrera>. [Consulta: 28 de Noviembre de 2010].

colegas de otros países de América Latina y la oportunidad de seguir capacitándose y creciendo. Una vez al mes puedes pedirte medio día para trámites, y tus compañeros te cubren. Hay mucha libertad para trabajar: cumplimos objetivos, no horarios”. (Ensinck, pg. 26)⁵⁰ En la ponderación de varios aspectos de su trabajo, uno de los mencionados es la posibilidad de trabajar con colegas de América Latina, siendo esta posibilidad una condición laboral ponderada entre los jóvenes de la Generación Y. Ofrecer la posibilidad en el futuro de lograr un puesto en el exterior puede ser un factor determinante y diferenciable para posicionar a la empresa en el segmento meta; un estudio de La Nación Revista muestra los siguientes resultados al encuestar a jóvenes de la actualidad sobre la posibilidad de trabajar en el exterior (resultados significativos en la consideración de trabajar en el exterior – 19%).

¿Trabajar en el País o en el Exterior?

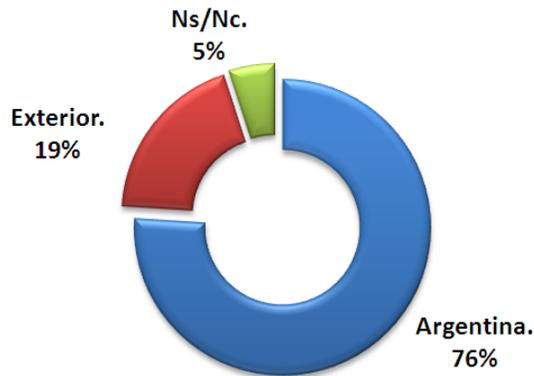


Gráfico 1⁵¹

El plan de carrera debe ser un **documento oficial** presentado por las autoridades jerárquicas y de RRHH al joven talento, siendo el mismo el mapa de su carrera y un contrato implícito de carrera conciliado entre las partes. El contrato debe ser revisado periódicamente entre las partes con el fin de cumplir con los pasos establecidos en el mismo y justificar mediante el desempeño del empleado la posición organizacional actual. Una correcta administración y cumplimiento del mismo es la clave para la gestión de talentos, generando el vínculo de “confianza” necesario para mantener la motivación del empleado y su desarrollo a largo plazo como profesional.

- Objetivos Corto Plazo y Largo Plazo.

⁵⁰ La Nación Revista (LNR). María Gabriela Ensinck. *Profesionales de la Generación “Y”*. ed. 24 de Octubre de 2010. Pg.22-30.

⁵¹ La Nación Revista (LNR). María Gabriela Ensinck. *Profesionales de la Generación “Y”*. ed. 24 de Octubre de 2010. Pg.22-30. Fuente: Informe “Nuestra Futura Fuerza Laboral” UP y TNS Gallup.

- Desempeño en Diferentes Sectores para Definir Plan de Carrera.
- Posibilidad de Experiencia en el Exterior.
- Documento Oficial y de Revisión Periódica entre las Partes.

3.3.4 Beneficios.



*Ilustración 10.*⁵²

Los beneficios laborales modifican el “sueldo percibido” por parte del empleado, y mientras más se ajusten a las necesidades de los empleados más valorarán a la empresa, a su puesto laboral, y tendrán un mayor compromiso con la compañía. Los beneficios deben conformar un conjunto de acciones dirigidas al bienestar de los empleados; y en este caso, a las necesidades de los jóvenes pertenecientes a la Generación Y. Aunque es importante definir que todo beneficio será percibido por todo empleado de la empresa, excepto beneficios jerárquicos específicos; de esta manera, el modificar o agregar ciertas condiciones laborales, se tiene que trasladar a toda la empresa sin excepción, para mantener una coherencia dentro de la compañía y motivar la “confianza” interna.

El *Balance Vida – Trabajo* es uno de los requisitos más importantes de la Generación Y; para lograr motivar la demanda de trabajo del segmento meta hacia la empresa, es crítico enfrentar el siguiente tema con beneficios acordes a sus necesidades. ““Los jóvenes de hoy buscan flexibilidad de horarios para poder integrar actividades extra laborales, como estudios, deportes, hobbies o voluntariado en alguna ONG. Hay espacios que no están dispuestos a abandonar por mejor paga que sea su oportunidad laboral”, dice Daniel Serra, gerente general de Zonajobs.” (Ensinck, pg.24)⁵³ Los jóvenes, al estudiar y trabajar al mismo tiempo, ocupan la mayor parte de su tiempo en estas dos actividades y necesitan

⁵² Fuente: El Blog Salmón: Economía y Finanzas en su Color Natural.

<http://www.elblogsalmon.com/empresas/las-grandes-empresas-baten-records-de-beneficios>. [Consulta: 28 de Noviembre de 2010].

⁵³ La Nación Revista (LNR). María Gabriela Ensinck. *Profesionales de la Generación “Y”*. ed. 24 de Octubre de 2010. Pg.22-30.

tiempo para realizar actividades extra laborales para combatir el stress y la presión. Es importante brindarles a los jóvenes *horarios flexibles* para que puedan coordinar sus actividades, definiendo una cantidad de horas semanales a cumplir y la libertad de coordinar con su jefe la distribución de las horas para no afectar el negocio. Esta diferencia posibilita a los jóvenes a coordinar mejor la utilización de su tiempo entre el trabajo, la universidad y sus actividades extra laborales.

Adicionalmente, hay dos recursos que aumentan significativamente la percepción de ingresos y que monetariamente no tienen un impacto en la empresa, y estos son: *trabajar de casa un día* y los *viernes trabajar mediodía* (no todas las semanas, pero poder contar con la posibilidad de ejercer este derecho a discreción del empleado y su superior directo). En el caso de posibilitar trabajar desde la casa, tecnológicamente no es un impedimento significativo, y genera un mayor “vínculo de confianza” del empleado con la empresa y cuida el tiempo y recursos monetarios del empleado – siempre considerando que puede haber semanas de trabajo necesario dentro de la empresa y no se tome el beneficio esa semana, siendo un contrato a coordinar entre jefe y subordinado. También trabajar el viernes mediodía, siempre y cuando el negocio permita abandonar la oficina el viernes temprano, aporta al concepto de **trabajar por objetivos y no por horarios**, generando también un mayor “vínculo de confianza” entre las partes.

Otro beneficio ponderado por la Generación Y, y no difícil de implementar debido a los costos de la tecnología en la actualidad, es brindarle a los jóvenes *laptops* y *teléfonos celulares* para llevar a cabo sus tareas diarias. Las mismas son herramientas de trabajo necesarias en el ámbito laboral y de cierta manera son recursos con los cuales se debe proveer a los empleados, siendo la única diferencia del beneficio el ser recursos portátiles, con el fin de que el joven pueda beneficiarse en su uso fuera de la empresa. El objetivo detrás del beneficio es mantener en contacto a los jóvenes con la tecnología actual, un factor altamente valorado en la actual generación, brindándoles las herramientas con las cuales ellos están acostumbrados a manejarse y adicionalmente proveerlos con la tecnología para su vida personal y para utilizar en la universidad.

Otro beneficio que es valorado por los jóvenes y que impacta favorablemente su situación económica es un *comedor incluido* ó *una remuneración diaria por alimentos*. Los jóvenes profesionales quienes todavía se encuentran cursando su carrera universitaria están obligados a comer fuera de sus casas, y al brindarles un comedor incluido, se reducen sus gastos diarios significativamente (especialmente en empresas que se encuentran localizadas en zonas céntricas o de ingresos altos). Esta clase de beneficios son valorados por los

jóvenes profesionales al impactar directamente su condición económica y ayudan a componer un sueldo percibido competitivo.

- Balance Vida – Trabajo.
- Horarios Flexibles.
- Trabajo Mediodía los Viernes.
- Trabajo desde la Casa.
- Asignación de Laptops y Teléfonos.
- Comedor Incluido.

Según estudios de Korn Ferry, entre más de 360 empresarios de Argentina y la región, se obtuvieron las siguientes conclusiones: “De acuerdo a las encuestas, el 68% de los CEOs asegura que su principal prioridad para los próximos tres años es desarrollar a su personal y la gestión de talento.” (Casas, pg.18)⁵⁴ Los resultados obtenidos por la consultora Korn/Ferry International, firma líder en soluciones de capital humano en la Argentina, muestran la importancia actual que los líderes de las empresas le asignan a desarrollar talento. Los programas de gestión de talento, especialmente aquellos que cuenten con un proceso de atracción y retención de jóvenes profesionales retroalimentados a través de una constante investigación de mercado, formarán la ventaja competitiva empresarial del futuro.

Para proyectar e iniciar un programa de gestión de talento es necesario contar con recursos humanos, recursos que busca satisfacer el Marketing Interno. Comunicando efectivamente e implementando internamente el Marketing Mix desarrollado, se logra comunicar una oferta laboral compuesta por un conjunto de variables que satisfacen las necesidades de los Digital College Students – Segmento Meta – y que generaría un aumento en la demanda del mercado target por una carrera profesional en la compañía.

Las empresas cuentan con un criterio de selección de personal donde estudian las competencias, el perfil profesional, los valores relacionados con la cultura de la organización, el potencial de desarrollo y la personalidad de los individuos postulantes; siendo el mismo un proceso estudiado y validado por la organización para asegurar el ingreso de individuos complementarios a la cultura interna de la empresa y con las competencias necesarias para lograr un correcto desempeño. El proceso de selección compone un porcentaje de “aceptación” de candidatos definido por la relación entre los ingresantes y el total de postulantes, porcentaje independiente a todas las actividades de la compañía; motivo por el cual, al aumentar la cantidad de postulantes se alcanza una mejor

⁵⁴ El Cronista Comercial. Ximena Casas. *Preocupa a los CEOs la Falta de Compromiso de los Ejecutivos Jóvenes*. Ed. 15 de Septiembre de 2010. Pg.18.

selección de personal, contando con el mismo criterio de selección pero con una cantidad mayor de candidatos.

$$\begin{array}{r} \% \text{ de "Aceptación" de Candidatos} \\ + \\ \hline \text{Aumento de Postulantes} \\ \hline \text{Selección de Personal Efectivo} \\ \hline \textit{Ventaja Competitiva a Largo Plazo} \end{array}$$

A largo plazo, el beneficio que se logra es una ventaja competitiva mediante una selección de personal efectiva. Aumentando la cantidad de postulantes y manteniendo las exigencias de selección de personal, se puede obtener una mejor selección de jóvenes talentos, quienes ingresando en un programa de gestión de talentos, a largo plazo, se desarrollarían en los pilares gerenciales de la compañía, formados y capacitados por la misma empresa. El Marketing Interno desarrollado es el primer paso para atraer a los jóvenes talentos, pertenecientes a la Generación Y, y conjuntamente con un programa de Recursos Humanos establecido para retener al talento, se posiciona a la empresa en un desarrollo sustentado de talentos con el fin de obtener a futuro una ventaja competitiva de personal profesional.

IV. PROGRAMA RRHH

“El capital humano ha sobrepasado al capital financiero y al capital tecnológico como la primera fuente de ventaja competitiva.”

Linda Gratton.

Prof. London Business School⁵⁵

El integrar estratégicamente al departamento de Recursos Humanos en el núcleo del negocio es el factor que a largo plazo logrará establecer la diferenciación organizacional de capital humano asegurando el éxito sustentable de la organización. Recursos Humanos es el departamento que tiene como función gestionar a los individuos de la empresa desarrollando y llevando a cabo tareas como: reclutamiento y selección de personal, capacitación y gestión del conocimiento, desarrollo de cultura organizacional, políticas de conducta, comunicaciones internas y organizacionales, entre otras; con el fin de lograr un alineamiento entre la visión organizacional, los objetivos corporativos, la cultura empresarial y los valores de los empleados.

“El perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos, además de producir resultados económicos o políticos, casi siempre colabora en lograr el éxito y la felicidad de las personas.”⁵⁶ La actividad principal de Recursos Humanos es acompañar a los empleados de la empresa en su crecimiento profesional y personal, siendo la misma igual de importante que los objetivos financieros, comerciales y/o logísticos. El mantener a los empleados satisfechos con sus condiciones laborales es el “key driver” – principal factor – para lograr empleados “motivados” y con “sentimiento de pertenencia” aportando a índices de performance superiores.

Esta es la razón detrás de la búsqueda de una ventaja competitiva a través de una atracción y retención de jóvenes talentos de la actual generación; buscando ofrecer un Marketing Mix que satisfaga las necesidades de carrera de dichos jóvenes aumentando la demanda del segmento para con la empresa y estableciendo un programa de recursos humanos que

⁵⁵ Linda Gratton. Profesora de London Business School. Experta en estrategia de RRHH.
<http://docenciamanagementymkt.blogspot.com/2009/12/50-citas-memorables-utiles-para-los.html>.
[Consulta: 30 de Noviembre 2010].

⁵⁶ LosRecursosHumanos.com. *¿A Qué se Denomina Recursos Humanos?*.
<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5403-a-que-se-denomina-recursos-humanos.html>.
[Consulta: 01 de Diciembre de 2010].

asegure las condiciones laborales para mantener al joven talento dentro de la organización y gestionar su carrera profesional, formando a los futuros líderes de la organización.

El complemento necesario del Programa de Marketing Interno es lograr diseñar e implementar un Programa de Recursos Humanos que logre retener a los jóvenes profesionales pertenecientes a la Generación Y – Digital College Student.

El objetivo del programa es asegurar las condiciones laborales ofrecidas a los jóvenes ingresantes a la empresa, mantener la motivación de los jóvenes y lograr un sentimiento de pertenencia; asimismo, desarrollar un Mix Estratégico (conjunto de estrategias) en aras de implementar y sustentar en el tiempo al programa de gestión de talento.

La permanencia de la Generación Y dentro de la organización es la manera de garantizar la adecuada inversión de tiempo, de personal, y de dinero de la empresa. Con fines de optimizar la utilización de los recursos, es fundamental definir la jerarquía organizacional de la acción y asegurar la correcta implementación y subsistencia a través del tiempo del programa de gestión de talento. Para lograr dicho objetivo se tiene que alcanzar un posicionamiento apropiado de los participantes referentes de la organización, como también su grado de responsabilidad.

La **retención de los jóvenes** es fundamental para **optimizar los recursos** de la empresa asignados a la gestión de talentos. La ejecución de los programas desarrollados se definen por las acciones de la empresa, las cuales serán percibidas por los jóvenes ingresantes y por esta razón es crítico un plan de implementación del programa para **asegurar las condiciones demandadas por la Generación Y**. El **no cumplir con la oferta laboral** ofrecida y **no acompañar e insertar en la organización** a los jóvenes serán la razón por la cual la empresa **fracasaría en retener a los mismos**.

Se consideran necesarios cuatro conceptos para asegurar el éxito del programa, los mismos de desarrollarán en el capítulo:

- **Política de Estado – Gestión de Talento.**
- **Cumplir el Marketing Mix – Confianza.**
- **“Motivación” – “Sentimiento de Pertenencia”.**
- **Mix Estratégico.**

4.1 Política de Estado – Objetivo Global.



*Ilustración 11.*⁵⁷

La definición de la jerarquía de una actividad dentro de la organización establece la importancia que representa la acción para la compañía. Las empresas alinean sus proyectos en base a la Visión – Misión de la compañía, de donde se determinan los principales objetivos. Los principales objetivos de la empresa – objetivos jerárquicos – definen la manera en la cual se dividen las responsabilidades y tareas a través de los sectores como también a través de los empleados de la compañía.

Las empresas definen objetivos globales de facturación, de market-share, de posición de mercado, de volúmenes de ventas, de porcentajes de costos, entre otros, escalonando los objetivos por los diferentes niveles organizacionales y definiendo las responsabilidades de los individuos de la organización por los cuales serán evaluados. El posicionar a un objetivo como “política de estado” logra definir internamente la importancia del mismo y repartir responsabilidades a través de los sectores e individuos de la empresa con el fin de asegurar su correcta implementación y seguimiento. Es una manera de alinear a todos los sectores de la empresa y asignar las responsabilidades mediante objetivos específicos.

La determinación de un objetivo global, respaldado por la jerarquía organizacional, establece la visión a largo plazo de la compañía y ordena a los diferentes sectores con el fin de dirigir a la asociación hacia el posicionamiento a futuro deseado. Es necesario establecer un índice de medición del objetivo con el cual se puede escalar a las responsabilidades a los diferentes niveles respecto al cumplimiento del programa de gestión de talento. De la misma manera que se establece un porcentaje anual de facturación para definir la evolución anual necesaria para alcanzar la visión y posicionamiento en el mercado de la empresa, es necesario establecer un índice respecto a la evolución del programa de gestión de talento. El progreso anual deseado se puede fundar con un índice como: *porcentaje de retención de*

⁵⁷ Fuente: Política Digital: Foros Locales para la Democracia Participativa. <http://politicadigital.e-itd.com/?p=292>. [Consulta: 03 de Diciembre de 2010].

jóvenes talentos (cantidad de jóvenes que permanecen / cantidad de jóvenes que ingresan por intervalo de tiempo), *cantidad de empleados que permanecen más de 10 años dentro de la empresa*, *cantidad de jóvenes que alcanzan estatus gerencial por año*, etc.

Siendo todos los empleados dueños y responsables del programa de gestión de talento se puede proyectar su éxito a largo plazo. Recursos humanos debe asegurar el posicionamiento interno del programa y la comunicación interna del mismo, estableciendo una jerarquía global e integrando a todos los empleados de la organización en el desarrollo del mismo. El “medir” a todos los empleados de la compañía respecto al desarrollo del proyecto es la manera de asegurar la atención necesaria de parte de los integrantes de la empresa para que el programa sea implementado, sea acompañado y sea sustentable en el tiempo – es la manera de cerciorar la ejecución del programa y estas condiciones deben ser impuestas por el área de recursos humanos.

4.2 Cumplir el Marketing Mix – Confianza.

“La coherencia entre lo que uno piensa, dice y hace es la clave para el manejo de personas. El liderazgo natural se logra dando el ejemplo.”

Allegado al Autor⁵⁸



Ilustración 12.⁵⁹

⁵⁸ Allegado al Autor: Gerente con 30 Años de Carrera en Multinacional Americana.

Con el objetivo de retener a la juventud ingresando en los puestos de menor jerarquía de la organización y con el proyecto a largo plazo de gestionar sus carreras, la posibilidad de retenerlos en la corporación es consecuencia directa de la “**confianza**” que se desarrolle entre la empresa y los jóvenes. De la manera que establece la cita, la coherencia es un factor fundamental en el desarrollo de un vínculo de confianza entre las partes; y en el ejemplo de un jefe, su rol de líder se fomenta mediante la coherencia de sus acciones, estableciendo el vínculo de confianza con sus subordinados. En el rol de una empresa, en principio la empresa debe cumplir con las promesas realizadas, y en este caso la organización debe **cumplir con el Marketing Mix** (Sueldo, Puesto Laboral, Plan de Carrera y Beneficios) ofrecido – sin excepción – para iniciar la confianza desde el primer día de ingreso del joven, **Recursos Humanos debe asegurar el cumplimiento de las condiciones de trabajo de los jóvenes.**

En el caso bajo estudio, los jóvenes mediante una oferta laboral de la empresa, proceden a llevar a cabo el proceso de reclutamiento e ingresan a trabajar como empleados efectivos de la organización. Adicional al contrato laboral que enuncia y detalla las condiciones laborales, bajo las cuales el joven ingresa a trabajar en la empresa, hay un contrato emocional entre las partes. El contrato emocional es una relación entre las partes que representa al intercambio intangible entre el joven profesional y la organización, y contempla intercambios tales como: el proyecto de carrera, la seguridad laboral, el reconocimiento, etc. Con el fin de conservar a los jóvenes dentro de la empresa, la organización debe asegurar preservar y mantener vigente al contrato emocional con los jóvenes, principalmente cumpliendo con las condiciones laborales de la oferta laboral – Marketing Mix.

La creencia en la empresa es causa directa de la confianza entre el empleado y la empresa; el desarrollo de confianza en la empresa de parte de los jóvenes fomentará la permanencia y ganas de realizar carrera profesional en la compañía, aportando de esta manera al éxito del programa de gestión de talento. La confianza es un requerimiento funcional de los sistemas sociales, siendo la confianza una condición de convivencia social y uno de los principales requisitos para la existencia del sistema.⁶⁰

Las normas de comportamiento y su administración son factores importantes para el desarrollo de la confianza dentro de la empresa.⁶¹ Las condiciones laborales que establece

⁵⁹ Fuente: Cotizalia.

http://www.cotizalia.com/cache/2008/10/06/opinion_45_doble_rescate_bancario_confianza.html. [Consulta: 04 de Diciembre de 2010].

⁶⁰ Rafael Echeverría, *La Empresa Emergente: La Confianza y los Desafíos de la Transformación*, 3ª ed. (Buenos Aires: Gránica, 2006), pg. 123.

⁶¹ Rafael Echeverría, *La Empresa Emergente: La Confianza y los Desafíos de la Transformación*, 3ª ed. (Buenos Aires: Gránica, 2006), pg. 123.

la empresa pueden fomentar la confianza entre los empleados o corroerla. Las condiciones laborales abarcan una variada gama de programas que desarrolla la empresa y que debe conocerse el impacto que genera sobre los empleados; programas tales como: programas de asignación de objetivos personales, programa de seguimiento de planes de carrera, programa de asignación de sueldos, programas de reconocimiento, entre otros; como también es importante la cultura y la estructura de la organización, al definir estas las condiciones con las cuales los empleados se relacionan entre sí y con la empresa. Recursos humanos debe asegurarse que los jóvenes logren una correcta inserción dentro de la organización, para lo cual es necesario fomentar un ámbito de confianza entre los compañeros de trabajo; confianza que puede establecerse mediante una previa confianza entre los empleados y la empresa. De esta manera recursos humanos debe cerciorarse que las condiciones del contrato laboral se cumplan, respetando las condiciones laborales de los jóvenes, llevando a que los jóvenes crean en la empresa, desarrollen el vínculo de confianza con la misma, se fomente la confianza entre los empleados y puedan insertarse correctamente en la organización.

“La confianza y la falta de confianza nos hablan de la manera como encaramos el futuro en función de los eventuales peligros que éste nos pueda deparar. Ellas definen, por lo tanto, nuestra relación básica con el futuro.” (Echeverría, pg. 116)⁶² El fomentar la confianza en los jóvenes logrará que ellos proyecten sus carreras profesionales dentro de la organización, se lograría una relación positiva con su futuro profesional y personal contemplando a la organización como el ámbito para lograrlo. El objetivo de la gestión de talento es lograr el desarrollo interno de profesionales, capacitados y formados para funcionar óptimamente dentro y para la organización, siendo esto a largo plazo una ventaja competitiva de la fuerza laboral de la empresa; para lo cual es fundamental desarrollar en los empleados el deseo de realizar carrera profesional dentro de la empresa. El proyectar la carrera profesional individual dentro la organización es posible cuando los empleados alcanzan una relación con el futuro y con la organización positiva, la cual es posible cuando tienen confianza.

Las condiciones laborales forman parte del contrato entre las partes y definen los parámetros que establecen el intercambio laboral entre el individuo y la empresa. Las condiciones laborales deben permanecer constantes a través del tiempo, y para el individuo, el cumplimiento de las condiciones contractuales es la promesa de la empresa hacia su persona. “La promesa abre un dominio adicional, además de la competencia y la sinceridad, en el que la confianza se ve comprometida ... hablamos del *dominio de la*

⁶² Rafael Echeverría, *La Empresa Emergente: La Confianza y los Desafíos de la Transformación*, 3ª ed. (Buenos Aires: Gránica, 2006), pg. 123.

responsabilidad.” (Echeverría, pg. 154-155)⁶³ La confianza, en una relación de dependencia, se encuentra ligada al cumplimiento de las condiciones laborales ofrecidas por la empresa, siendo la empresa competente para cumplir con las condiciones y sincera en el momento que se ofrecieron las condiciones, la organización debe ser “responsable” con el empleado y cumplir su promesa a fines de crear el vínculo de confianza entre las partes.

Recursos Humanos es responsable del cumplimiento de las condiciones laborales de los empleados. El cumplimiento de la promesa laboral acordada entre las partes es fundamental para fomentar la confianza organizacional, logrando que los empleados tengan plena confianza en la organización, logren una relación con el futuro positiva desplazando la incertidumbre y proyecten su carrera profesional dentro de la organización – objetivo principal de la gestión de talento. Recursos Humanos debe cumplir las condiciones laborales ofrecidas a los jóvenes creando confianza desde su ingreso a la organización.

“Esa generación vio que sus padres creían en una promesa de la empresa que no se cumplió. Las nuevas generaciones quieren una carrera, pero quieren asumir el riesgo de manejar su propia carrera. Están dispuestos a esforzarse si entienden para qué y porqué.” (Casas, pg.18)⁶⁴

4.3 Motivación – Sentimiento de Pertenencia.



⁶³ Rafael Echeverría, *La Empresa Emergente: La Confianza y los Desafíos de la Transformación*, 3ª ed. (Buenos Aires: Gránica, 2006), pg. 123.

⁶⁴ El Cronista Comercial. Ximena Casas. *Preocupa a los CEOs la Falta de Compromiso de los Ejecutivos Jóvenes*. Ed. 15 de Septiembre de 2010. Pg.18.

*Ilustración 13.*⁶⁵

La motivación es uno de los factores principales del desempeño profesional de las personas. La motivación tiene que ver con la orientación de la conducta del individuo, el esfuerzo que el individuo asignará a mantener el rumbo seleccionado, y la perseverancia en su conducta.⁶⁶ El comportamiento que el empleado asuma respecto a sus responsabilidades laborales se encuentra directamente ligado con su estado de motivación, estado que puede ser fomentado y reforzado por la organización, logrando un sentimiento de pertenencia y compromiso con la organización.

Recursos Humanos, con el fin de retener a los jóvenes profesionales en la organización y desarrollar su carrera profesional, debe establecer las condiciones laborales a fines de fomentar la motivación en el ámbito laboral y generar el sentimiento de pertenencia que permita que los jóvenes deseen permanecer dentro de la compañía y proyecten su carrera profesional dentro de la misma. Recursos humanos es el departamento que coordina e implementa las condiciones laborales de los empleados, y retroalimenta el estado de relación entre el empleado y la empresa, siendo el contacto directo de la organización con la motivación del empleado; la motivación “está relacionada con la manera que se inicia la conducta, como se alimenta de energía, se la mantiene, se la dirige y se la detiene, y qué tipo de reacción subjetiva se produce en el organismo mientras todo esto ocurre” (Gibson, Ivancevich y Donnelly, pg. 143)⁶⁷.

La presencia en el día a día del trabajo de los jóvenes pertenecientes a la Generación Y del departamento de RRHH es la clave para fomentar la motivación de los jóvenes e incidir en su correcto desempeño. Como se mencionó con anterioridad, la empresa debe asegurarse de cumplir con las condiciones laborales, pero adicionalmente debe acompañar el crecimiento del individuo con el fin de fomentar la motivación y generar el sentimiento de pertenencia del joven reteniendo al mismo dentro de la organización. Las acciones que debe llevar a cabo la organización es asegurar la posición del individuo en los tres niveles superiores de la pirámide de Maslow, la cual ilustra la teoría de “Jerarquía de Necesidades de Maslow.”

⁶⁵ Fuente: Emprendien2. <http://emprendien2.blogspot.com/2009/07/el-secreto-de-la-motivacion.html>. [Consulta: 04 de Diciembre de 2010].

⁶⁶ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Jr. Donnelly. *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. 10a ed. (Santiago, Chile: McGraw-Hill, 2001) pg. 143.

⁶⁷ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Jr. Donnelly. *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. 10a ed. (Santiago, Chile: McGraw-Hill, 2001) pg. 143.

Fuente: Marshall R. Jones, ed., *Nebraska Symposium on Motivation* (Lincoln: University of Nebraska Press, 1955), p.14.

Hay diversas conclusiones respecto a la motivación⁶⁸:

1. Los teóricos ofrecen interpretaciones ligeramente diferentes y hacen hincapié en diversos factores.
2. La motivación está relacionada con la conducta y con el rendimiento.
3. La motivación implica la orientación hacia metas.
4. La motivación es el resultado de sucesos y procesos de carácter interno o externo relacionados con el individuo.

De cierta manera, la motivación es el principal factor del desempeño del individuo y el principal factor que determinará la permanencia del joven dentro de la organización. Las cuatro conclusiones desarrollan la importancia y el impacto que la motivación tiene sobre la persona – en su desempeño, como en su comportamiento. Para desarrollar la motivación organizacional, se utiliza la teoría de Maslow:

Jerarquía de Necesidades de Maslow



Gráfico 2⁶⁹

Necesidades Humanas de Maslow⁷⁰:

1. *Fisiológicas*: la necesidad de alimentos, bebida, albergue y alivio del dolor.

⁶⁸ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Jr. Donnelly. *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. 10a ed. (Santiago, Chile: McGraw-Hill, 2001) pg. 143.

⁶⁹ Elaboración Propia. Fuente: Abraham Maslow: Father of Modern Management. http://www.abraham-maslow.com/m_motivation/Hierarchy_of_Needs.asp. [Consulta: 29 de Noviembre de 2010].

⁷⁰ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Jr. Donnelly. *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. 10a ed. (Santiago, Chile: McGraw-Hill, 2001) pg. 149.

2. *Seguridad*: la necesidad de sentirse liberado de amenazas, es decir, la seguridad frente a sucesos o ambientes amenazantes.
3. *De Pertenencia, de Interacción Social y de Amor*: la necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.
4. *Estima*: la necesidad de autoestima y de ser respetado por los demás.
5. *Autorrealización*: la necesidad de realizarse a sí mismo maximizando la utilización de capacidades, destrezas y del potencial propio.

Del desarrollo de la teoría, las personas buscan satisfacer sus necesidades básicas antes de orientar su conducta a la satisfacción de las necesidades de niveles superiores – según Maslow una necesidad satisfecha deja de motivar – por esto se puede determinar que la organización puede actuar sobre los tres niveles superiores en la búsqueda de motivar a los empleados (Pertenencia, Estima y Autorrealización).

Recursos Humanos debe orientar sus actividades a cumplir con el Marketing Mix ofrecido logrando satisfacer las necesidades de la Generación Y dentro del ámbito laboral; de esta manera, los jóvenes podrán alcanzar el tercer nivel de motivación de Maslow: *de pertenencia, de interacción social y de amor*. Cumpliendo con el Plan de Carrera propuesto, los jóvenes rotarán durante dos años por cuatro sectores de la empresa, relacionándose e interactuando con los representantes de la organización, eliminando sus miedos y generando un sentimiento de pertenencia mediante la confianza. Con el tiempo se logra la satisfacción de este nivel de motivación, el plan de carrera ofrece un crecimiento interno, arrancando la carrera profesional en una de las áreas donde ha realizado experiencia, donde el joven se encuentra a gusto y donde ha obtenido feed-back positivo de parte de la jerarquía de ese sector. En el comienzo de ese camino laboral, habiendo logrado la organización una relación de confianza con el joven profesional por cumplir con las promesas de carrera, el individuo proyecta su carrera profesional dentro de la organización buscando la *estima* y la *autorrealización*: manteniéndose constantemente motivado en la búsqueda de satisfacer los últimos niveles de necesidad.

4.4 Mix de Estrategias.

En el capítulo se ha detallado la importancia de cumplir con las promesas organizacionales con el fin de fomentar la confianza, la motivación y el sentimiento de pertenencia a fines de asegurar el óptimo desarrollo de los profesionales como la obtención de su máximo potencial, el cual se refleja en los resultados obtenidos por parte de los empleados. En el caso bajo estudio, se busca promover la carrera de los jóvenes ingresantes pertenecientes a la Generación Y, mediante un programa de recursos humanos que logre retener a los

jóvenes cuidando los recursos invertidos por la empresa en su capacitación y mantención de puestos laborales, buscando a futuro una ventaja competitiva a través de profesionales desarrollados dentro de la empresa.

Recursos Humanos tiene que contemplar estas cuestiones en el día a día y asegurar el óptimo funcionamiento del proyecto de gestión de talento. Para esto es crítico contar con una estrategia de implementación de proyecto. La empresa debe establecer un plan de acción definiendo las actividades a llevar a cabo para ejecutar el proyecto y sostenerlo en el tiempo. De esta manera definir las responsabilidades en el proceso de las áreas y los empleados, fundando el ámbito laboral donde los jóvenes comenzarán su carrera profesional rotando por diferentes áreas, contando con el feed-back de sus referentes, serán acompañados por la organización, podrán hacer uso de los beneficios ofrecidos por la empresa, y podrán desarrollar sus capacidades creciendo como profesionales e individuos.

El Mix Estratégico permite ordenar acciones, introduciendo sobre la marcha las modificaciones necesarias en función de la evolución del entorno y de los acontecimientos.⁷¹ Adicionalmente sirve de guía para comunicar y visualizar la columna vertebral del Plan de Intracomunicación, planificando a mediano y a largo plazo los pasos a seguir para llevar a cabo la correcta comunicación interna en la empresa y obtener una visión compartida por parte de la organización y los empleados de la misma, independientemente de su jerarquía.



⁷¹ 94.42 Comunicación Estratégica. Instituto Tecnológico de Buenos Aires [ITBA].

Cada estrategia tiene como finalidad la correcta ejecución del proyecto, la cual se mide globalmente con el índice establecido en los objetivos globales de la empresa y el cual integra a todos los empleados de la organización en la búsqueda de una ventaja competitiva a través de una gestión de talento. Es importante destacar la importancia de la comunicación interna de las estrategias y las actividades que contemplan las mismas, siendo la comunicación la vía para alinear a los integrantes de la organización. La comunicación organizacional – intracomunicación – “es el proceso estratégico de gestión para conseguir que la comunicación interna sea más efectiva para todos los elementos involucrados en ella.”⁷² Recursos humanos debe llevar a cabo una gestión de comunicación presente y efectiva para alinear a los integrantes de la empresa en la visión organizacional y de esta manera lograr la correcta inserción de los jóvenes en el ámbito laboral como también lograr retener a los talentos.

4.4.1 Estrategia de Apalancamiento.



*Ilustración 14.*⁷³

“La Estrategia de Apalancamiento consiste en la ordenación metodológica de decisiones y recursos, encaminada a averiguar las causas subyacentes o últimas que ocasionan un determinado problema o situación que pretendemos solucionar o modificar y, una vez

⁷² Joan Elías y José Mascaray. *Más Allá de la Comunicación Interna: La Intracomunicación*. (Barcelona: Gestión, 1998) pg. 90.

⁷³ Fuente: Colegio Internacional Ausias March.

<http://www.ausiasmarch.com/causias/index.php?sectionid=93&articleid=37>. [Consulta: 05 de Diciembre de 2010].

descubiertas, actuar sobre ellas para obtener el objetivo propuesto” (Elías y Mascaray, pg. 98)⁷⁴

Las causas subyacentes de la rotación entre empresas de la Generación Y, es la falta de organizaciones que puedan ofrecerle a dichos jóvenes las condiciones laborales que demandan. Una vez establecida la propuesta de valor mediante la conformación del Marketing Mix, la organización es responsable de realizar la intervención principal estableciendo al programa de gestión de talento en la empresa. La actividad principal, de menor costo, y de mayor repercusión institucional, es una comunicación oficial a través de Recursos Humanos en forma de asamblea.

Recursos Humanos es el departamento responsable en definir el índice que será utilizado como medición del programa de gestión de talento en los objetivos globales de la empresa; asimismo, se tiene que realizar una efectiva comunicación con el fin de alinear a la empresa a la modificación de la visión organizacional al complementar los objetivos organizacionales a largo plazo con la búsqueda de un desarrollo profesional interno de jóvenes pertenecientes a la Generación Y.

La comunicación es el fundamento de la estrategia de apalancamiento, siendo la intracomunicación la herramienta principal. La comunicación debe realizarse como un dialogo transversal y no un mandato vertical, ya que la empresa es una red de contactos en la cual la jerarquía debe conformarse por el peso de responsabilidades de manera de, mediante el dialogo, alinear a los empleados en la búsqueda de la visión originaria.⁷⁵

Se debe realizar un “**debriefing**” del programa de gestión de talento a la organización, integrando a todos los empleados. Por esto, recursos humanos debe realizar una asamblea con todos los integrantes de la organización en la cual transmitir la política de gestión de talento. En la asamblea deben presentarse las razones detrás del “nuevo” posicionamiento organizacional y la visión de la empresa en su búsqueda de adaptarse a las condiciones laborales de los jóvenes pertenecientes a la iGeneration. Se debe desarrollar la investigación de mercado realizada y los fundamentos detrás de las modificaciones que serán implementadas para atraer y retener a los jóvenes. Adicionalmente se debe comunicar el objetivo global, los fundamentos detrás del índice de medición y las responsabilidades adherentes al mismo.

Se deben comunicar los cambios que serán efectuados para su implementación, el rol de las diferentes áreas de la empresa, el rol de los integrantes de la organización, las

⁷⁴ Joan Elías y José Mascaray. *Más Allá de la Comunicación Interna: La Intracomunicación*. (Barcelona: Gestión, 1998) pg. 98.

⁷⁵ Joan Elías y José Mascaray. *Más Allá de la Comunicación Interna: La Intracomunicación*. (Barcelona: Gestión, 1998) pg. 90.

modificaciones necesarias para implementar el periodo de rotación de los jóvenes, el seguimiento de RRHH de las carreras de los jóvenes y el apoyo de la organización que será necesario para el feed-back del desempeño de los jóvenes.

Se debe participar a los integrantes de la organización mediante la utilización del dialogo. El objetivo es realizar una comunicación transparente en la cual se integre a los empleados de la compañía en el proyecto y se establezca la visión de la empresa. De esta manera, los integrantes de la organización podrán acompañar el cambio ayudando al éxito del mismo.

“La Intracomunicación es, pues, una estrategia que genera un proceso continuo de comunicación transversal para la creación de valor en la cultura organizativa.” (Elías y Mascaray, pg. 91)⁷⁶ Recursos Humanos es el responsable de integrar la comunicación a la instalación del proyecto de gestión de talento, informando y participando a los empleados en el proyecto y generando a largo plazo la comunicación interna en la compañía.

- Debriefing Institucional a los Integrantes de la Organización.

4.4.2 Estrategia de Acompañamiento.



*Ilustración 15.*⁷⁷

“La Estrategia de Acompañamiento consiste en programar acciones individualizadas y personalizadas en las que un “guía” (un experto lo más objetivo y fiable posible) apoya un tránsito de una situación a otra; aclara las dudas que surgen y disipa incertidumbres, de

⁷⁶ Joan Elías y José Mascaray. *Más Allá de la Comunicación Interna: La Intracomunicación*. (Barcelona: Gestión, 1998) pg. 91.

⁷⁷ Fuente: Grupo ATerapia. <http://grupoaterapia.es.tl/>. [Consulta: 05 de Diciembre de 2010].

forma que se puedan tomar decisiones personales con conocimiento de causa y total confianza.” (Elías y Mascaray, pg. 103)⁷⁸

La organización debe establecer actividades que acompañen al proyecto de gestión de talento a través del tiempo y de esta manera poder acompañar su desarrollo y asegurar su correcta ejecución. Recursos Humanos debe establecer una posición cercana a los jóvenes y a sus grupos de trabajo a fines de intercambiar información con el sistema, retroalimentar al proyecto, y modificar las variables de ser necesario.

Es fundamental que los responsables de RRHH se encuentren constantemente en contacto con los jóvenes talentos, tomen el rol de “guías” dentro de la organización. Los empleados de dicho departamento son personas dotadas con competencias de manejo de personal, imparciales respecto a las tareas operativas que llevan a cabo los jóvenes (independientemente del sector donde se encuentren trabajando) y los encargados de llevar a cabo las comunicaciones organizacionales – encargados de ejecutar la Intracomunicación.

Adicionalmente, una de las responsabilidades del departamento de Recursos Humanos, es medir al sistema y poder analizar la evolución del índice del objetivo global de gestión de talento, el cual debe ser compartido con la organizacional para mantener la transparencia organizacional necesaria para fomentar la confianza. Recursos Humanos debe ser el responsable de realizar las mediciones y de recolectar la información al ser un departamento “objetivo”, “fiable” y “experto” en el manejo de gente.

Las actividades que forman parte de la estrategia de acompañamiento para llevar a cabo la transición de la organización en función de implementar el programa de gestión de talento, modificando las condiciones laborales en función de insertar y retener a los jóvenes dentro de la organización son:

- 1. Reunión Mensual de Recursos Humanos con Jóvenes Profesionales.**
- 2. Reunión Mensual de Jefe Directo con Jóvenes Profesionales.**
- 3. Reunión Semanal de Equipo de Trabajo.**

Las reuniones tienen como objetivo acompañar a la Generación Y en el proceso de inserción a la organización, y en el caso de jóvenes sin previa experiencia laboral, integración al mercado laboral. Adicionalmente tienen como objetivo ayudar a los referentes de la juventud profesional, jefes directos y quienes son responsables inmediatos de su desarrollo, a realizar el “management” de los jóvenes. Es fundamental que el

⁷⁸ Joan Elías y José Mascaray. *Más Allá de la Comunicación Interna: La Intracomunicación*. (Barcelona: Gestión, 1998) pg.103.

desarrollo de las reuniones sea obligatorio para los colaboradores directos y representantes del programa, y que las reuniones sean agendadas de ante mano.

Las reuniones tienen que cumplir ciertos parámetros con el objetivo de implementar un ambiente próspero para el dialogo y la confianza, obteniendo de esta manera información concreta sobre el desarrollo del proyecto y el estado de las partes. “Estas condiciones contribuyen a que el “libre flujo del significado” pase a través de un grupo, reduciendo la resistencia al flujo” (Senge, pg.305)⁷⁹ Es la manera de deshacerse de las jerarquías, de los prejuicios, de los paradigmas, y lograr llevar a cabo una conversación que permite abordar una problemática desde muchos puntos de vista, acceder a una reserva mayor de significados, sincera y sin restricciones, logrando obtener información franca, clara, concreta y correcta de todos los integrantes del programa.

“...tres condiciones básicas que son necesarias para el dialogo:

1. Todos los participantes deben “suspender” sus supuestos, literalmente, sostenerlos “como suspendidos ante sí mismo”;
2. Todos los participantes deben verse como colegas;
3. Tiene que haber un “arbitro” que “mantenga el contexto” del dialogo.” (Senge, pg. 305)⁸⁰

Reunión Mensual de Recursos Humanos con Jóvenes Profesionales.

Un desayuno mensual entre RRHH y los jóvenes profesionales, desarrollando un ambiente distendido y próspero para el dialogo. El fundamento de dicho desayuno es reafirmar el objetivo del programa de gestión de talento y la posición de los jóvenes en dicho programa. Es fundamental para la retroalimentación del programa obtener información de la fuente, de los sujetos que se encuentran transitando el programa implementado por la organización y que son la materia prima que llevará a la realidad la ventaja competitiva de la empresa en el futuro.

El departamento de RRHH debe utilizar el tiempo y espacio dirigido a dichas reuniones con el motivo de conocer personalmente a la juventud de la compañía, entablar una relación profesional y personal con dichos integrantes y especialmente ayudar a disminuir el *grado de incertidumbre* que se genera en el proceso de aprendizaje. La incertidumbre anima el

⁷⁹ Peter Senge. *La Quinta Disciplina: Como Impulsar el Aprendizaje en la Organización Inteligente*. (Barcelona: Granica, 1993) pg. 305.

⁸⁰ Peter Senge. *La Quinta Disciplina: Como Impulsar el Aprendizaje en la Organización Inteligente*. (Barcelona: Granica, 1993) pg. 305.

temor en los seres humanos concibiendo una pérdida de confianza. “... uno de los rasgos que caracteriza al ser humano es la incertidumbre, el reconocimiento de la gran vulnerabilidad que amenaza permanentemente nuestra existencia ... la confianza es una emocionalidad que expresa el nivel que adquiere esa sensación de vulnerabilidad ... la falta de confianza incrementa el temor.” (Echeverría, pg. 114)⁸¹ El desarrollo de un vínculo con Recursos Humanos, departamento que personifica a la organización, ayuda a los jóvenes a sentirse protegidos y ubicados en un ámbito nuevo, fomentando la confianza en la organización.

Recursos Humanos, siendo el guía que apoya el tránsito de una situación a otra, tiene que realizar un contacto directo con los jóvenes obteniendo de ellos información respecto a su situación laboral dentro de la empresa a fines de ajustar las condiciones laborales de ser necesario o fomentar las condiciones que sean valoradas por los individuos. El departamento debe ratificar al Marketing Mix ofrecido como condiciones laborales, consultar sobre la percepción de los jóvenes respecto al Marketing Mix llevado a la práctica y asesorarse de que los jefes directos estén desarrollando a los jóvenes y que los mismos estén utilizando los beneficios brindados por la organización.

La información obtenida debe ser utilizada para continuar desarrollando al programa de gestión de talento, para comprender las necesidades de los jóvenes de la Generación Y y para ayudar a los individuos que han ingresado a la organización a insertarse y desarrollarse como profesionales.

La reunión, adicionalmente, es utilizada para aclarar dudas profesionales y personales de los jóvenes, generar un vínculo de confianza entre representantes de recursos humanos y los jóvenes, lograr establecer tutores naturales, hacer seguimiento de la carrera universitaria de los jóvenes y desarrollar una idea respecto a las capacidades individuales de cada uno de ellos.

Reunión Mensual de Jefe Directo con Jóvenes Profesionales.

Esta reunión mensual tiene como objetivo el desarrollo profesional individual de los jóvenes brindándoles a ellos la visión de su jefe directo. Se busca desarrollar un dialogo abierto entre jefe – subordinado y brindarle al joven la posibilidad de recibir feed-back periódico de parte de su responsable operativo a fines de guiar al joven sobre el desarrollo de sus competencias.

⁸¹ Rafael Echeverría, *La Empresa Emergente: La Confianza y los Desafíos de la Transformación*, 3ª ed. (Buenos Aires: Gránica, 2006), pg. 114.

La persona responsable de medir las competencias de los jóvenes es el jefe directo y considerando que los primeros dos años los jóvenes se encuentran en una rotación semestral y luego de dicho periodo son asignados a un departamento específico, es fundamental que puedan recibir periódicamente la percepción de su trabajo de parte de la persona responsable de evaluar su desempeño. Esta actividad fomenta el desarrollo de un vínculo de confianza entre los jóvenes y sus jefes, aporta al desarrollo del dialogo dentro de los equipos de trabajo, promueve el sentimiento de pertenencia, y desarrolla la transparencia organizacional.

Los jóvenes de la actualidad son ansiosos y requieren constante feed-back sobre su desempeño profesional. El aportarles información sobre su desempeño y satisfacerles sus preocupaciones contribuye a su ciclo de aprendizaje, ayudándolos a mejorar y prestarle atención a las competencias que se considera que deben trabajar y prestar especial atención. Es la manera de acompañar su crecimiento profesional y mantenerlos al tanto de su desarrollo.

Reunión Semanal de Equipo de Trabajo.

La reunión semanal con el equipo de trabajo tiene como objetivo integrar al joven en la organización, fomentando un acercamiento a sus compañeros de trabajo ayudando a eliminar barreras de comunicación. En los comienzos, las principales tareas de los jóvenes son meramente operativas, siendo la rutina y la monotonía factores significativos que producen desmotivación. Con lo cual, es primordial complementar al joven con el equipo de trabajo, haciéndolo participe de las tareas que desarrolla su unidad de trabajo y aclarando el aporte que su trabajo tiene sobre el conjunto. Con el tiempo, se reconoce, se establece y se respeta el lugar que el joven ocupa en el equipo y las responsabilidades que debe llevar a cabo, logrando una integración natural dentro del equipo y el joven comienza a percibir y definir su espacio dentro de la organización.

En la reunión semanal se busca que todos los integrantes compartan sus proyectos y el progreso de sus actividades. De esta manera se desarrolla un ámbito de dialogo, de compartir el trabajo y se fomenta una visión compartida, la cual trae consigo una mejoría de resultados al fomentar un grupo cohesionado y colaborativo. Asimismo, el joven puede comprender su aporte en el sector, conocer mejor a sus compañeros, hacerse conocer el mismo como individuo y entablar un canal de dialogo con sus colegas evitando aislarse en una relación única con su jefe.

4.4.3 Estrategia de Anclamiento.



*Ilustración 16.*⁸²

“La Estrategia de Anclamiento consiste en la ordenación metodológica y sistemática de procesos y recursos encaminados a lograr la consolidación del cambio, previendo cualquier intento involucionista y actuando con sentido de anticipación para evitar que tal involución pueda prosperar” (Elías y Mascaray, pg. 108)⁸³

El desarrollo sustentable en el tiempo del programa de gestión de talento, formando futuros profesionales pertenecientes a la Generación Google, es el principal diferenciador que logrará conceptualizar la ventaja competitiva del futuro. La organización debe afirmar el programa de retención de jóvenes talentos mediante la formación de empleados propietarios y actores del programa a través de su participación activa. Razón por la cual, la propuesta es compartir resultados periódicos del desarrollo del programa, integrando a todos los empleados de la empresa en la visión organizacional.

Recursos Humanos tiene que realizar asambleas trimestrales en las cuales informe el avance del proyecto de gestión de talento; no solo del programa de gestión de talento, sino de todos los objetivos globales de la compañía. De esta manera, constituyendo mediante el diálogo, una organización transparente, accesible, y participativa; de la misma forma que fomentará en los empleados un equipo de trabajo cohesionado, informado, y organizado. La información acercará a los empleados al programa, participando a los mismos del desarrollo del mismo y de la visión organizacional que hay detrás del mismo.

⁸² Fuente: Ejecución Estratégica. <http://ejecucion.wordpress.com/2008/11/05/%C2%BFpor-que-falla-la-estrategia-parte-ii/>. [Consulta: 04 de Diciembre de 2010].

⁸³ Joan Elías y José Mascaray. *Más Allá de la Comunicación Interna: La Intracomunicación*. (Barcelona: Gestión, 1998) pg.108.

La comunicación del progreso informa sobre los avances realizados, los beneficios obtenidos y la posición organizacional que ocupa la Generación Y. La información debe contener el índice que mide el objetivo global establecido con anterioridad, la presentación oficial de los jóvenes en la organización (que los jóvenes se presenten: nombre, edad, carrera universitaria, área de trabajo, etc.), la cantidad de jóvenes que han ingresado a la compañía en último periodo, la cantidad de jóvenes que han finalizado el proceso de rotación, comunicar y felicitar a los jóvenes que han obtenido su título universitario, etc. Participando a todos los integrantes de la estructura organizacional y manifestando la seriedad con la cual la empresa posiciona al programa, los empleados ordenaran sus actividades diarias con el objetivo de aportar en el adecuado desempeño del programa.

La comunicación organizacional y el cumplimiento de las condiciones laborales es la clave detrás de la ejecución del programa de desarrollo de jóvenes profesionales. La empresa tiene que organizar las piezas institucionales desarrollando el ámbito necesario para la adecuada ejecución del programa. Los jóvenes tienen que confiar en la empresa, deben permanecer motivados y desarrollar un sentimiento de pertenencia que proyecte su carrera dentro de la organización; asimismo, a los colaboradores del programa les corresponde asimilar el proyecto como propio, alinear sus carreras con el objetivo corporativo y prestarse como asistencia de los jóvenes. Recursos Humanos es el dueño de la gestión organizacional, su presencia y comunicación interna fomentando el dialogo, siendo fundamental para ejecutar la gestión de talento, reteniendo a los jóvenes de la Generación Y dentro de la organización.

V. CONCLUSIÓN

“Un problema sin solución suele ser un problema mal formulado.”

Rafael Echeverría.

El desarrollo de la tesis presentada tiene como fin desplegar una solución flexible para las organizaciones de la actualidad a modo de enfrentar los cambios generacionales y las implicancias que dichos cambios trasladan al recurso humano. La propuesta es sustentada con diferentes teorías que enmarcan el contexto del problema y sostienen una proposición de actividades empresariales a implementar, adecuando a las organizaciones al contexto social del presente, corto y largo plazo.

El problema se puntualiza en la tensión organizacional que se ha desarrollado en el mercado debido al ingreso de la Generación Y en el ambiente laboral. Las costumbres y exigencias de la actual generación no son compatibles con las estructuras rígidas y piramidales de las empresas contemporáneas. Los jóvenes “y” no encuentran las condiciones laborales para desempeñarse como profesionales e individuos, provocando la migración en búsqueda de nuevas posibilidades laborales, desperdiciando los recursos invertidos por la organización en el puesto laboral, en la capacitación, etc.

Mediante una investigación de mercado se define a la Generación Y y se conceptualiza su comportamiento. El enfoque se orienta a interpretar al joven profesional como un cliente de la empresa, dirigiendo las necesarias modificaciones en la compañía con el fin de satisfacer los valores de las necesidades de la generación. En este momento se utilizan las teorías del Marketing, desarrollando una propuesta de valor dirigida a satisfacer las necesidades del segmento meta definido como *Digital College Student* [jóvenes multifuncionales estudiantes de carreras universitarias, competentes en el uso de la tecnología, con un comportamiento ambicioso, exigente, cuestionador e individualista, en busca de una experiencia laboral en la cual valora su balance vida-trabajo].

Utilizando al Marketing Persona como ente representativo de la Google Generation, se conceptualiza el Marketing Mix definiendo las variables que deben componer a la oferta laboral y atraer a la Generación Y a la empresa en búsqueda de una carrera profesional. Las variables constituidas en la comunicación conforman la propuesta de valor – Sueldo, Puesto Laboral, Plan de Carrera y Beneficios – comunicando a través de los medios utilizados por dicho segmento y que generen la repercusión necesaria para posicionar a la empresa en el mercado.

El paso definitivo y necesario para llevar a la realidad el programa de gestión de talento es la ejecución del mismo, utilizando a Recursos Humanos como aliado estratégico del negocio. El desarrollo de la ejecución se diseña mediante las teorías de la Comunicación Estratégica. La implementación de una comunicación organizacional desarrollando el dialogo a través de actividades que llevan a cabo estrategias de apalancamiento, acompañamiento y anclamiento afirman la correcta ejecución y la sustentabilidad en el tiempo del programa.

Aceptar el cambio e impulsar un cambio organizacional semejante, enfrentando la problemática actual, a largo plazo será ventaja competitiva de la empresa. La gestión de talento es la principal competencia organizacional. “De acuerdo con la encuesta,” – una base de 360 empresarios de Argentina y la Región – “el 68% de los CEOs asegura que su principal prioridad para los próximos tres años es desarrollar a su personal y la gestión de talento.” (Casas, pg.18)⁸⁴

El trabajo presentado busca una flexibilidad suficiente en aras de posibilitar la implementación en empresas de diferentes características. Los recursos monetarios, el reconocimiento empresarial, el tamaño organizacional, el rubro comercial, y demás variables, no forman un impedimento para proseguir el cambio. Las empresas no subsisten solamente por sus recursos humanos, pero si dependen de ellos su eficacia y su eficiencia. La ventaja competitiva del futuro reside en la capacidad de razonamiento de su gente.



*Ilustración 17.*⁸⁵

⁸⁴ El Cronista Comercial. Ximena Casas. *Preocupa a los CEOs la Falta de Compromiso de los Ejecutivos Jóvenes*. Ed. 15 de Septiembre de 2010. Pg.18.

⁸⁵ Fuente: Wikimedia Commons. http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Z_The_End_Notorious.png. [Consulta: 06 de Diciembre de 2010].

VI. BIBLIOGRAFÍA

6.1 Cátedras.

1. 11.19 Marketing. Instituto Tecnológico de Buenos Aires [ITBA].
2. 94.42 Comunicación Estratégica. Instituto Tecnológico de Buenos Aires [ITBA].

6.2 Libros.

3. Ballou, Ronald H.. Logística: Administración de la Cadena de Suministro. 5ta ed. México: Pearson Education. 2004.
4. Baron, James N.; Kreps, David M. Strategic Human Resources: Framework for General Managers. United States of America: John Wiley & Sons, Inc. 1999.
5. Diccionario Enciclopédico Planeta. Tomo 2. Buenos Aires: Planeta Argentina S.A.I.C., 1999.
6. Echeverría, Rafael. La Empresa Emergente: La Confianza y los Desafíos de la Transformación. 3ra ed. Buenos Aires: Gránica. 2006.
7. Elías, Joan; Mascaray, José. Más Allá de la Comunicación Interna: La Intracomunicación. Barcelona: Gestión. 1998.
8. Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, James H. Jr. Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. 10a ed. Santiago, Chile: McGraw-Hill, 2001.
9. Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. Dirección de Marketing. 12a ed. México: Pearson Educación, 2006.
10. Kotler, Philip. Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control. 7a ed. México: Prentice Hall Inc. 1993.
11. Senge, Peter. La Quinta Disciplina: Como Impulsar el Aprendizaje en la Organización Inteligente. Barcelona: Granica. 1993.

6.3 Revistas.

12. La Nación Revista (LNR). Ensinck, María Gabriela. Profesionales de la Generación "Y". Ed. 24 de Octubre de 2010. Pg.22-30.
13. Harvard Business Review. Manuel Parera. Manual del Buen Empleador. Ed. Octubre de 2010. Pg.98-100.

6.4 Diarios.

14. El Cronista Comercial. Casas, Ximena. Preocupa a los CEOs la Falta de Compromiso de los Ejecutivos Jóvenes. Ed. 15 de Septiembre de 2010. Pg.18.

6.5 Diarios Internet.

15. CincoDías.com. La Crisis y la Generación Y. CincoDías.com. Autor: Antonio Gutiérrez-Rubí. 19 de Agosto del 2008. [http://www.cincodias.com/articulo/opinion/crisis-Generacion/20080819cdscdiopi_6/cdsopi/].
16. Clarín.com. Atraer y Retener a la Generación Y. Autor: Constanza Geraci. 20 de Mayo del 2010. [<http://articulos.empleos.clarin.com/?p=2748>].
17. Clarín.com. Cambios que Impone la “Generación Y”. Autor: Andrés López. 19 de Octubre de 2010. [<http://articulos.empleos.clarin.com/?p=2254>].
18. iProfesional.com. Generación Y Prioriza Tiempo de Jornada Laboral Antes que el Sueldo. 15 de Octubre de 2007. [<http://www.iprofesional.com/notas/55182-Generacion-Y-prioriza-tiempo-de-jornada-laboral-antes-que-sueldo.html>].
19. La Nación.com. Cómo Adaptar Las Empresas a la Generación Y. Autor: Juan María Segura. Publicado en edición impresa el 03 de enero de 2010. [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1217368].
20. LosRecursosHumanos.com. ¿A Qué se Denomina Recursos Humanos? [<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5403-a-que-se-denomina-recursos-humanos.html>].

6.6 Artículos Digitales.

21. Franichevich, Alberto; Marchiori, Eugenio A. Generación Y: Sangre Nueva en la Empresa. Área Comportamiento Humano en la Organización del IAE. Google Docs. [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:1biYOOOTchEJ:www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/IAE14_96a100.pdf+balance+trabajo+vida+generaci%C3%B3n+y&hl=es&gl=ar&pid=bl&srcid=ADGEESiKNpxXbzaWqzxc8Xc86-clzhWg1mUvS8j5yUtrkVup0pmfm9NH5P0yhk-]

bZ76CNzkCtFeG8E_wJ927_9fP0N36YkTNzlmT1XfRrQbPyODRkmj1pOnI_ZP0LJy7eXDA3p6-Jw8&sig=AHIEtbS8_Hb7quQrh0VIRMKhytmy-pVOkg].

22. Howe, Neil; Strauss, William. Los Próximos 20 Años: Cómo Evolucionarán las Actitudes de los Clientes y de la Fuerza de Trabajo. Harvard Business Review América Latina. Julio 2007 Reimpresión R0707B-E.
23. Schimkus, Roberto. Graduados Universitarios.
[<http://www.raps.com.ar/blogs/msj/000174.html>].
24. Siufi, Gabriela. Lic. Documento de Presentación del Sistema de Educación Superior Argentino.
[http://tuning.unideusto.org/tuningal/images/stories/presentaciones/argentina_doc.pdf].

6.7 Internet.

25. Abraham Maslow: Father of Modern Management.
[http://www.abraham-maslow.com/m_motivation/Hierarchy_of_Needs.asp].
26. Emprendedores News.
[<http://www.emprendedoresnews.com/tips/gurues/la-velocidad-de-los-cambios.html>].
27. Google Docs. Ventaja Competitiva (Porter).
[http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1176850220609_989893452_1295/ventaja%20competitiva.pdf].
28. Naciones Unidas.
[<http://esa.un.org/unpp>].
29. The Marketing Corner: Share Your Ideas.
[<http://analitikasv.blogspot.com/2010/05/millennials-generacion-y-why-yo.html>].
30. Wikipedia. La Enciclopedia Libre.
[www.wikipedia.org].
31. WiseGEEK. Clear Answers for Common Questions.
[www.wisegeek.com].

6.8 Imágenes.

32. Anubís.
[<http://bloganubis.com/category/che-guevara/>].
33. Axis Corporate, Leading Transformation.

- [<http://www.axiscorporate.net/es/content/plan-de-carrera>].
34. BuscoJobs Blog.
[<http://blog.ar.buscojobs.com/2010/04/06/tu-recibo-de-sueldo/>].
35. Colegio Internacional Ausias March.
[<http://www.ausiasmarch.com/causias/index.php?sectionid=93&articleid=37>].
36. Cotizalia.
[http://www.cotizalia.com/cache/2008/10/06/opinion_45_doble_rescate_bancario_confianza.html].
37. Ejecución Estratégica.
[<http://ejecucion.wordpress.com/2008/11/05/%C2%BFpor-que-falla-la-estrategia-parte-ii/>].
38. El Blog Salmón: Economía y Finanzas en su Color Natural.
[<http://www.elblogsalmon.com/empresas/las-grandes-empresas-baten-records-de-beneficios>].
39. Emprendien2.
[<http://emprendien2.blogspot.com/2009/07/el-secreto-de-la-motivacion.html>].
40. Financial Services Technology.
[<http://www.usfst.com/focus-area/Issue-9/Technology-Management/>].
41. Gentleman McCarty.
[http://www.gentlemanmccarty.com/focus_group_surveys].
42. Grupo ATerapia.
[<http://grupoaterapia.es.tl/>].
43. Hoy.Es.
[<http://blogs.hoy.es/loch-lomond/2010/10/31/cambios>].
44. HP Creatividad.
[<http://hpcreatividad.net/?tag=logos>].
45. infoCIUDADANO.
[<http://www.infociudadano.com/2010/07/26/la-generacion-y-nativos-inmigrantes-brechas-y-estereotipos/>]
46. Peru3e: Marketing Solutions.
[http://peru3e.com/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=28&Itemid=26].
47. Política Digital: Foros Locales para la Democracia Participativa.
[<http://politicadigital.e-itd.com/?p=292>].
48. Wikimedia Commons.
[http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Z_The_End_Notorious.png].

VII. ANEXO

7.1 Resumen Ejecutivo

Marco Teórico





Programa RRHH

