



Artículo científico para optar por el grado de
Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas

Elaborado por:
Alina Sandoval Leal

“Análisis de la Generación Y”

Profesor:
Lic. Randall Arias
Junio del 2008

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CUADROS	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	4
LISTA DE PALABRAS CLAVES	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1	6
ASPECTOS GENERALES DE LAS GENERACIONES	6
<i>Definición de generación</i>	6
<i>Los tradicionales</i>	6
<i>Los “Baby-Boomers”</i>	7
<i>La Generación X</i>	7
<i>La Generación Y</i>	8
CAPÍTULO 2	12
<i>La Generación Y en el ámbito laboral</i>	12
<i>¿Qué esperan del trabajo los jóvenes de la Generación Y?</i>	13
<i>Comunicación</i>	15
<i>Atracción de talentos</i>	16
<i>Motivación</i>	17
<i>Retención</i>	18
CAPÍTULO 3	19
LA GENERACIÓN Y Y SU EFECTO EN DIVERSAS ÁREAS	19
<i>Educación</i>	19
<i>Planes de Pensión y Fondos de Ahorro</i>	20
<i>Mercado laboral</i>	21
<i>La población económicamente activa y la Generación Y</i>	23
<i>Consumo de bienes y servicios</i>	26
CAPÍTULO 4	27
<i>Retos y soluciones de las empresas</i>	27
<i>Recomendaciones para atraer la fuerza laboral de la Generación Y</i>	27
<i>Cualidades de los jóvenes que atraen a los empleadores</i>	28
<i>Recomendaciones para los directivos de las organizaciones</i>	28
<i>Mecanismos de retribución por rendimiento</i>	29
<i>Recomendaciones para retener a la Generación Y</i>	30
<i>Recomendaciones para administrar a la Generación Y</i>	31
CONCLUSIONES	32
BIBLIOGRAFÍA	35

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Visión Empresarial-Diferencias Generacionales	17
Cuadro 2. Población total económicamente activa	25
Cuadro 3. Población económicamente activa por región	25
Cuadro 4. Indicadores de fuerza de trabajo por edad y año	26

RESUMEN

El objetivo de este artículo científico es analizar la problemática que está provocando en el mercado laboral el grupo de la Generación Y. Las empresas deben comenzar a entender el comportamiento de estos jóvenes para mejorar las estrategias que utilizan para contratar, motivar y retener a los trabajadores que pertenecen a este grupo generacional.

Estos jóvenes llegan con el ánimo de reformar el entorno y se sienten capaces de marcar pautas y hacer las cosas de un modo diferente. Les gusta trabajar con grandes retos, pero que se les respete su individualismo. El gran reto de las empresas es retener a estos jóvenes talentos, ya que los costos que deben enfrentar por los altos índices de rotación provocan malestar ya que se afecta la productividad de la empresa.

En este artículo científico se establecen las generalidades de los jóvenes de la Generación Y su efecto en diferentes ámbitos de la vida. Además, se dan algunas técnicas e ideas para lograr al máximo posible la permanencia de los jóvenes como parte de la fuerza laboral de la empresa.

ABSTRACT

The aim of this scientific article is to analyze the existing conflict that Generation Y is causing in the labor market. The companies must start to understand this youngsters' behavior in order to improve the strategies they utilize to hire, motivate and retain their workers who belong to this generational group.

These youngsters introduce themselves in a state of mind to innovate their surroundings, feeling capable of leading the way as well as doing things in a different way. They like to work with great challenges but they want their individualism to be respected. The great challenge of the companies is to retain these young talents since the costs they're having to face because of the high levels of rotation, are causing uneasiness as the productivity of the company is affected.

The general characteristics of the youngsters who belong to Generation Y and their effect on different scopes of life are established in this scientific article. Some techniques and ideas are given to accomplish to a maximum possible extent, the permanence of these youngsters as part of the labor force of the company.

LISTA DE PALABRAS CLAVES

Generación
Mercado laboral
Acceso a la información
Cultura generacional
Comportamiento tribal

INTRODUCCIÓN

La evidencia recopilada en los artículos y demás información consultada sobre la Generación Y (GY) refleja que las empresas nacionales y corporaciones transnacionales ubicadas en nuestro país están enfrentando un claro problema al tratar con los jóvenes que integran dicha generación. En los últimos años, los directores y gerentes de recursos humanos han enfrentado dificultades para atraer, motivar y retener a los GY, grupo que contempla a los jóvenes que nacieron entre el año 1980 y 2000 (González y Correa, 2008). El problema es que tienen un comportamiento distinto hasta en la forma de pensar con respecto a las generaciones anteriores, y esto provoca un efecto multiplicador que va desde la familia hasta el ámbito laboral.

Las empresas en los últimos años han tratado de dimensionar el problema de rotación de personal y los costos asociados con el mismo, entre los que podemos citar costos de reclutamiento, capacitación, adiestramiento, conocimiento de la cultura empresarial, entre otros. Sin embargo, se han dado cuenta que el problema es bastante complejo y han dejado el tema de lado y sin resolver. En la actualidad, el problema está latente y está afectando todo tipo de negocios, principalmente los que requieren personal profesional, ya que por su mismo desarrollo personal y estudios recibidos, estos GY no aceptan fácilmente las condiciones laborales que ofrecen las empresas y que no eran cuestionadas por las generaciones anteriores. Tal vez deciden quedarse un tiempo corto (menos de un año), pero durante ese lapso de tiempo siguen consultando otras opciones de trabajo.

Al mismo tiempo se presentan diferencias entre el comportamiento de los GY y el de las personas de generaciones anteriores, ya que tienen una forma muy distinta de establecer metas y escoger lugares de trabajo, así como son distintos su motivación para permanecer en un trabajo, la educación recibida, el acceso a la tecnología, etc. Estos jóvenes GY están dispuestos a trabajar arduamente si ven un propósito claro en sus acciones y no están dispuestos a sacrificar tiempo personal y familiar, ya que buscan un balance en su vida (B. Salt, 2007).

Como muchos de ellos viven con sus padres, sienten que tienen apoyo económico por lo que se sienten protegidos para exigir ciertas condiciones, las cuales si no son otorgadas, los lleva a renunciar e ir en la búsqueda de otro trabajo. Este hecho está provocando poca estabilidad en la fuerza laboral de las empresas, tema que se desarrollará en este artículo científico, que se estructura de la siguiente manera: En el capítulo primero se describen las principales generalidades de cuatro generaciones. En el segundo capítulo se analizan las características de la generación Y en el ámbito laboral y la comunicación, y cómo se pueden atraer, motivar y retener esos talentos. En el capítulo tercero se analizan los efectos de la generación Y en la educación, planes de pensiones y mercado laboral. Por último, en el capítulo cuarto se analiza el reto que tienen las empresas para atraer a los jóvenes, se incluyen recomendaciones para el trato de los directivos hacia los jóvenes y viceversa, y se recomiendan algunos mecanismos para retenerlos y administrarlos.

CAPÍTULO 1

Aspectos generales de las generaciones

Definición de generación

Se entiende por generación “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (Ogg y Bonvalet, 2006). Aunque la definición es muy sencilla, enfatiza que la mera cercanía de edad no basta para considerar a un grupo como de la misma generación. Es necesario identificar el conjunto de vivencias históricas compartidas—obviamente, de carácter macro-social—que marca los principios compartidos a nivel de visión de vida, el contexto y, por supuesto, el conjunto de valores comunes.

Según Simón (2007), el hecho de que sean las vivencias comunes, y no los rangos de edad, las que determinen la definición de una generación, marca una diferencia importante en la evolución del estudio intergeneracional. Agrega que otros autores afirman la velocidad del cambio y el acceso a todo tipo de vivencias históricas a nivel mundial están reduciendo extraordinariamente el intervalo de tiempo que caracteriza la definición de una generación.

Simón (2007) ha definido cuáles son las cuatro generaciones que actualmente conviven en el mercado laboral:

La Generación Tradicional (GT): Personas de más de 62 años nacidas antes de 1946.

La Generación “Baby-Boom” (BB): Personas nacidas entre 1946 y 1960, que actualmente están entre los 48 y 62 años.

La Generación X: Personas entre los 29 y 47 años, nacidas entre 1961 y 1979.

La Generación Y: Jóvenes entre 12 y 28 años, nacidos entre 1980 y 1996.

Los tradicionales

Simón (2007) define que este grupo concentra a aquellos ciudadanos y trabajadores que nacieron en épocas de guerra y posguerra. Esta generación se crió en entornos de escasez y ha seguido manteniendo valores relacionados con la austeridad y la defensa de un conjunto de bienes comunes fundamentales para la sociedad, tales como la paz y la prosperidad nacionales. Los caracterizan los valores de la lealtad, la disciplina y el respeto por la autoridad, los cuales aplican en todos sus entornos de actividad: familia, trabajo, afinidad política y religiosa, etc.

Un aspecto importante es que esta generación fue la protagonista de la vida empresarial en momentos de un fuerte desarrollo económico. Para Simón

(2007), las culturas corporativas, políticas y procesos diseñados por los tradicionales han dominado las organizaciones durante los años cruciales de su desarrollo, por lo que han primado valores paternalistas y de corte jerárquico entre jefes y empleados.

Los “Baby-Boomers”

Simón (2007) los define como una generación más cultivada, ya que los tradicionales se esforzaron en proporcionarles a sus hijos oportunidades a las que ellos, por el contexto histórico y social, no tuvieron acceso. Adicionalmente son más idealistas y optimistas que sus predecesores, cuyos años cruciales estuvieron dominados por las guerras. Sus años críticos de incorporación al mercado laboral, entre mediados de los 60 y finales de los 70, fueron de progreso en la mayor parte de los países y por eso son una generación con grandes expectativas de éxito. Por esa razón, Simón los caracteriza como un grupo de brusca ruptura con los valores anteriores, que en su madurez ha recuperado una buena parte de los valores más conservadores que caracterizaron a sus padres y abuelos.

Para Simón (2007), la llegada de la Generación “Baby Boom” supuso la introducción de cambios sociales importantes en todos los ámbitos del mundo empresarial.

Simón considera que uno de los eventos que más ha marcado a esta generación, independientemente de cuál sea su país de origen, fue la llegada a los hogares de la televisión. Esto generó dos grandes fenómenos que fueron absorbidos por los “baby boomers” y configuraron sus patrones sociales de comportamiento.

Convivir con ese medio audiovisual generó una accesibilidad inusitada a noticias y eventos procedentes de todas partes del mundo, con lo que se redujeron las distancias y los tiempos y se aceleró el ritmo de la vida personal y profesional. Asimismo, los medios de comunicación introdujeron un conjunto de símbolos comunes que unieron al grupo entero, pues compartieron durante la infancia y la juventud los mismos programas, anuncios y telediarios.

En el aspecto laboral, Simón (2007) sostiene que esta generación es importante porque es la que actualmente ocupa los puestos de mayor responsabilidad en las empresas.

La Generación X

Esta generación nace tras una infancia próspera y acomodada, fruto de un largo ciclo de expansión económica, según define Simón (2007). Esta generación tiene preparación académica y experiencia internacional, y se resiste a seguir la pauta social de sus padres, retrasando la edad para el matrimonio y la procreación. Es decir, esta generación se rebela contra los valores que han caracterizado a sus padres y ofrecen un modelo social radicalmente diferente. Al igual que las generaciones anteriores, se volvieron en contra de los valores básicos de sus predecesores.

Esta generación vive una transformación del modelo familiar tradicional, dado que sus madres se han incorporado masivamente al mercado de trabajo. Se rebelan contra la visión de trabajo de sus padres y apoyan políticas de flexibilidad, particularmente aquellas que respaldan la visión de que no importa dónde o cuándo se ejecute el trabajo, mientras éste se haga.

Según Forcada (2008) fue la primera generación que se crió con la ruptura del hogar tradicional, en una época en la que el número de divorcios empezó a crecer. Vivió el proceso tecnológico de pasar de la televisión de dos canales a la pantalla TFT y fue la primera generación a la que no le fue mejor que a sus padres. Además de abstenerse en las urnas como forma de protesta, esta generación también está más dispuesta a boicotear un producto por motivos éticos, políticos o medioambientalistas.

Sin embargo, esta generación es rica en emprendedores, cuya iniciativa personal sobresale en medio del escepticismo ante las grandes empresas, la estrechez de ofertas en el mercado de trabajo y las expectativas generadas por esta revolución tecnológica que, según Simón, promete transformar el mundo en los años venideros.

La Generación Y

Es la primera generación de la historia que, según Simón (2007), ha convivido siempre con las nuevas tecnologías de la información y no entiende el mundo sin ellas. La Internet, el mundo de las comunicaciones y la información forman parte de sus rutinas vitales y condicionan sus hábitos de vida, su comunicación y por supuesto, su trabajo. Éste es uno de los mayores aspectos diferenciales entre la cultura generacional del grupo Y y las demás generaciones: su vivencia de las tecnologías y su capacidad de interacción con las mismas.

Esta generación se distingue por una actitud desafiante y retadora, que lo cuestiona todo, que no quiere leer y que tiene destrezas de escritura pésimas. Estos jóvenes no piden permiso, sino que informan. Son capaces de demandar si se dan cuenta que no fueron escogidos por su aspecto físico. No les dan importancia a los ideales, son individualistas y se preocupan más por el dinero (College Board, 2003).

Los denominan la Generación "Why" por los cuestionamientos que hacen de todo. Buscan vivir experiencias tanto en la compra como en el consumo de productos o servicios, y buscan personas en quien confiar para estudiar las decisiones que deben hacer. Arredondo (2006) explica que ya no son una generación vertical; no creen en todo lo que se les dice y buscan validación entre sus pares. Agrega que la Generación Y quiere formar parte de algo pero a la vez diferenciarse, quiere construir un estilo a partir de patrones, crear una entidad a partir de otras.

El artículo del College Board (2003) afirma que los jóvenes de la Generación Y tienen el poder de retar, poder que proviene del acceso a la información y el conocimiento. La tecnología, la Internet, el mundo globalizado les dan a estos

jóvenes un poder que no existía antes. Esta generación está, por consiguiente, en capacidad de retar, no por indisciplina, sino porque se ha criado con un conocimiento que le otorga poder.

Estos jóvenes saben que los adultos tienen dos opciones: o pelear con ellos o negociar. Esta actitud implica que los adultos tienen ante sí una generación con mayores conocimientos.

Hay dos diferencias en el desarrollo de los jóvenes de la Generación Y en comparación con el de los jóvenes de la Generación X, según lo expuesto en el artículo del College Board (2003):

El hemisferio izquierdo del cerebro, el más desarrollado por parte de los “baby boomers” y la Generación X, es el que se concentra más en la lógica. Es por esta razón que la educación antes iba dirigida al hemisferio izquierdo. Leer resultaba estimulante.

El hemisferio derecho del cerebro, el más desarrollado por los jóvenes de la Generación Y es producto de estímulos que no existían antes. La educación de hoy en día compite con X-Box, Nintendo, Internet, el VH1 y el MTV, instrumentos que van todos dirigidos al hemisferio derecho del cerebro. Antes, el único estímulo era la lectura, pero la realidad de ahora es distinta.

Por otra parte, el papel del profesor de hoy día ha cambiado (College Board, 2003), pues debe adaptarse a las nuevas realidades y guiar a los estudiantes mediante el uso de las nuevas tecnologías existentes, ya que es por medio de ese entendimiento y de esa negociación que logrará alcanzar los objetivos educativos.

Para Andrade (2008), la Generación Y es una generación atravesada, literalmente, por la Internet y la era de la inmediatez, el celular, el chat, la conversación cara a cara a miles de kilómetros de distancia, una era de 500 canales de televisión y el concepto del producto personalizado.

Para Andrade, la variable diferencial en la conducta de una y otra generación está representada por la dinámica de los deseos virtuales, cumplidos de una manera tan inmediata como fugaz, tan voluptuosa que empalaga y tan simple que no se encuentra detenida en la historia de la humanidad. La distancia entre querer y ver es de apenas un par de milímetros de distancia. La Generación Y se encuentra autorrealizada en la Net.

Andrade afirma también que la flamante Generación Y lleva una tendencia que mueve intereses muy contrapuestos, motivo por el cual se podría incluso hasta dudar de la existencia como tal. Afirma que los escritores, especialmente los periodistas y publicistas (estos últimos asociados a la industria), son algunos de los más interesados en que esta tendencia como tal posea un nombre; unos porque desean pasar a la posteridad como visionarios de una escena social, y otros—los más—porque desean dar en el clavo con los patrones de consumo de los integrantes de dicho grupo.

No se puede afirmar que se digan básicamente las mismas cosas de una generación y otra, ya que ambas representan grupos humanos muy distintos.

Andrade caracteriza a la Generación Y como un grupo que no le tiene gran fidelidad a las marcas, que es más abierto a las diferencias entre los individuos que sus padres, que no se siente particularmente comprometido con nada, que nació con la televisión y empezó a recorrer el territorio de las redes y que representa, además, un conjunto de personas amplio, heterogéneo, multirracial y multiétnico.

En Argentina los llaman “tribus tecnourbanas” (Andrade, 2008) y en Chile los llaman los “Pokemón” por su afición a las caritas digitales y por estar más interesados en el celular, el sexo y el chateo que en la política y su propio futuro.

Asimismo, con esta generación han llegado a su fin la lectura y la escritura, ya que, como afirma Andrade, ahora manda la vista.

Sin embargo, la Generación Y no está constituida exclusivamente por personas nacidas a partir del año 1980 (Andrade, 2008), sino por un espectro bastante más amplio capaz de abarcar a nuestros abuelos y abuelas, muchos de los cuales están fascinados por las posibilidades de la red. Solo se podrá hablar de una generación sustancialmente distinta el día en que un contingente de personas decida cuestionar los fundamentos de la red tal y como están planteados.

Para Simón (2007), los jóvenes de la Generación Y son más individualistas que los de las generaciones anteriores y reivindican la autonomía en sus opiniones y actuaciones, ubicando su ámbito personal por encima de consideraciones de orden laboral y social.

En el libro *Blanco de la Juventud de la Unión Europea* se señala que de cada dos jóvenes, uno declara que no pertenece a ningún movimiento social ni ideológico, lo cual no significa necesariamente que los jóvenes no tengan interés en la vida pública. En su mayoría, están dispuestos a participar e influir en las decisiones que tome la sociedad, pero quieren basarse en fórmulas de compromiso más individuales y concretas que estén separadas de las estructuras y los mecanismos participativos del pasado.

Simón opina que estos jóvenes tienden a ser emprendedores y a montar empresas propias. Sienten afinidad por los tipos de trabajo en modalidad de autónomo, en lugar de empleos asalariados. Además, han vivido su infancia en un contexto de bienestar social y económico y mantienen una prolongada etapa de independencia.

De acuerdo con Simón (2007), cuando se les pregunta a los jóvenes la razón por la cual permanecen más tiempo que antes en la casa de sus padres, cerca del 70 por ciento da una razón material: que no posee los medios suficientes para instalarse por su cuenta.

Muchos de estos jóvenes no están interesados en salir de casa y mucho menos en casarse (Salt, 2007). Salt menciona que las mujeres postergan la maternidad para después de los treinta años para que no interfiera con la vida laboral, la cual desean retomar después. Como ejemplo, en Japón existe una gran presión social para que las mujeres se retiren de la vida laboral una vez que tienen un hijo. Esto ocurre porque en esta generación no hay diferencia entre hombres y mujeres; las mujeres se ven igual que los hombres. Con base en sus estudios del mercado laboral de América Latina, Salt ha establecido una leve diferencia con respecto a los otros continentes, y es que los hombres procuran dejar sus países por mejores oportunidades de empleo, mientras que las mujeres prefieren quedarse en sus países natales.

Con respecto a la capacidad económica, Salt afirma que los jóvenes Y disponen de un importante poder de consumo y no escapan a las sucesivas modas tecnológicas que inundan el mercado, tales como celulares cada vez más sofisticados y iPods más modernos.

Para González y Correa (2008), los jóvenes de esta generación son tribales: ven a sus compañeros de trabajo como una extensión de su familia y tienden a brincar de un trabajo a otro si la tribu de amigos también lo hace.

Andrade (2008) afirma que las nuevas generaciones no deberían agruparse por segmentos de edades sino en términos de su acceso a los medios y las redes. Para los jóvenes, informarse es sinónimo de entretenerse y, en los últimos tiempos, informarse es sinónimo de participar y relacionarse rápida y superficialmente. Por esa razón, los chats están poblados de gestos extremos, porque en el fondo no representan más que un estado de ánimo colectivo.

Según Rodríguez (2007), los jóvenes de la Generación Y son más abiertos a las relaciones interculturales. Les gusta compartir experiencias y cultura del mundo, así como conocer otros lugares, ya que viven en la era de la emigración; en su círculo de amigos suele haber personas de otros países.

En cuanto a forma de ser, Rodríguez (2007) afirma que los jóvenes Y son más perfeccionistas a la hora de alcanzar metas. Cada vez son más los estudiantes que quieren ingresar a la Universidad, a pesar de que la educación es cada día más cara.

Están dispuestos a trabajar muy duro si ven un propósito claro en las acciones que ejecutan, pero no están dispuestos a consagrar su vida a la empresa a expensas de un balance entre el tiempo y la oportunidad de gozar en su vida privada. Tienen muy claro lo que desean hacer a corto plazo y tratan de que no nada externo se interponga impidiéndoles se interpongan lograr los objetivos que se han planteado.

CAPÍTULO 2

La Generación Y en el ámbito laboral

El mundo empresarial actual se caracteriza por un conjunto de situaciones en las que es importante tener en cuenta las diferencias de mentalidad y visión del mundo en función de las edades de cada generación (Simón 2007). Estas situaciones se pueden describir de la siguiente forma:

- El estilo y las características de los niveles directivos que modulan la cultura corporativa

Actualmente en las empresas hay una combinación muy amplia de empleados con diferentes edades. Los que están actualmente ingresando al mercado son personas de la Generación Y, mientras que quienes ocupan los puestos directivos pertenecen a la Generación “Baby Boom”, y más recientemente a la Generación X.

Las descripciones de cada generación, mencionadas en el capítulo anterior y que incluyen actitudes, percepciones y formas de ver el mundo, ayudan a entender los fenómenos actuales que se dan en las organizaciones, como por ejemplo, el creciente debate sobre los horarios de trabajo, el equilibrio entre la vida personal y la vida profesional y la fuerte resistencia a los cambios de esquemas que se perciben en los niveles directivos de las empresas. Según Simón (2007), estas tensiones se producen por las diferencias en la percepción del trabajo que tiene cada generación.

- Las bases de clientes también experimentan cambios en función de las edades medias de acceso

Los jóvenes de la Generación Y tienen un importante poder adquisitivo (sobre todo considerando la poca experiencia que aún tienen para generar ingresos). Son apoyados económicamente por sus padres, los “baby boomers” que, de acuerdo con Simón (2007), mantienen un equilibrio en el crecimiento de su vida activa, lo cual corresponde a un aumento sostenido en el consumo de bienes y servicios del mercado. Ambos grupos generacionales son importantes clientes potenciales tanto para el mercado de bienes como para el mercado de servicios. Por tanto, las empresas han incorporado profesionales cuya visión del mundo se asemeje a la de estos compradores potenciales, para garantizar así que podrán identificar en forma precisa los gustos y necesidades de esos grupos y también elaborar en forma acertada las estrategias de mercado y ventas.

- Dado el estrechamiento del mercado laboral es necesario entender qué caracteriza a la Generación Y.

Según Simón (2007), las empresas están obligadas a comprender la forma de pensar de las nuevas generaciones que están integrando los grupos de trabajo actual con el fin de adaptar, en la medida de lo posible, los objetivos de la

empresa a los objetivos y requerimientos de los empleados. Por tanto, mediante estudios de gustos, necesidades, intereses, formas de ver la empresa y visión, entre otros temas, procuran buscar la armonía entre la empresa y los trabajadores.

¿Qué esperan del trabajo los jóvenes de la Generación Y?

De acuerdo con Matute (2007), los jóvenes de la Generación Y son el recambio profesional y el catalizador de las últimas transformaciones que viven las empresas. Las palabras creatividad, flexibilidad y conciliación describen su actitud ante la vida laboral.

Estos jóvenes tienen ideas muy claras y no están dispuestos a sacrificar su vida privada y personal por el trabajo que ejecutan. Los profesionales de recursos humanos de las diversas empresas lo reconocen y de hecho, comentan que los dueños, socios y directivos deben adaptarse o los perderán. Estos jóvenes tienen la suerte de poder elegir y exigir, y además saben lo que quieren: controlar su tiempo, no sentirse un simple número dentro de la empresa, no pasar desapercibidos y tener un salario que recompense lo que hacen. Son exigentes para conseguir un equilibrio entre vida y trabajo.

Actualmente los jóvenes de esta generación tienen una formación académica excelente. En general se han graduado de buenos colegios bilingües, tienen una carrera universitaria, y algunos han viajado al extranjero a perfeccionar un segundo idioma o a sacar un postgrado.

En general, Simón (2007), presenta una lista de las expectativas que tienen estos jóvenes de la Generación Y en el mundo empresarial en que han estado incursionando:

- ✓ Libertad para tomar decisiones, responsabilidad individual
- ✓ Entorno de trabajo agradable que fomente las relaciones sociales
- ✓ Oportunidades de aprendizaje y crecimiento
- ✓ Colaboración y toma conjunta de decisiones
- ✓ Retroalimentación continua y revisión del rendimiento
- ✓ Comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles
- ✓ Respeto de parte de los mayores para su estilo de vida y trabajo
- ✓ Retribución por resultados
- ✓ Flexibilidad temporal y espacial

Por su parte, Matute (2007) agrega que estos jóvenes también necesitan que se les garantice un equilibrio laboral y personal, así como un salario ligado a objetivos y formación continua.

Analizando las palabras del Director de Recursos Humanos de una gran corporación, Matute (2007) explica que los jóvenes de la Generación Y se sienten tan seguros de su conocimiento y de sus procesos de aprendizaje, que no se sienten cómodos cuando deben pasar por los procesos de aprendizaje de las compañías donde van a laborar. Matute afirma que les gusten o no esos procesos, estos jóvenes no los pueden eludir ya que esa travesía por la

empresa es necesaria para poder tomar decisiones en el futuro. Asimismo afirma que estos jóvenes no están preparados para aceptar críticas y mucho menos el fracaso.

Las empresas enfrentan un problema adicional, afirma Matute (2007), porque estos jóvenes no necesitan trabajar y están acostumbrados a tener todo lo que necesitan en sus hogares. Odian las jornadas interminables de trabajo y no están dispuestos a perderse las actividades que están acostumbrados a realizar cada día desde su niñez. Por esta razón, es común que estos jóvenes rechacen trabajos o puestos en aquellas empresas donde perciben se requiere mucho sacrificio y un compromiso excesivo. Parecen disfrutar cambiar de trabajo en forma regular a lo largo del año. Muchos cambian hasta tres o cuatro veces de trabajo durante el año, lo cual a veces los hace sentirse desorientados y sufrir de angustia porque no saben lo que va a ocurrir en el futuro.

Matute comenta que estos jóvenes no tienen clara su vocación y necesitan la tutela de un supervisor, jefe o gerente, para descubrir sus intereses, habilidades y debilidades. Muchas veces, como resultado de esta tutela, los jóvenes encuentran realmente el camino que les permite definir claramente su carrera profesional dentro de la empresa, lo cual hacen sin prisa y adquiriendo en forma paralela la madurez necesaria para ocupar puestos altos dentro de la misma.

Hay que aclarar que no todos los jóvenes están dispuestos a llegar a la cima dentro de una empresa. De acuerdo con Salt (Conferencia 2008), muchos no están interesados en sacrificar su tiempo personal trabajando horas extras, ni siquiera para aprender o capacitarse en beneficio del futuro; lo que quieren es vivir el hoy. Los que sí deciden hacer carrera profesional dentro de la empresa, lo hacen en forma tranquila ya que no les urge tanto—su forma de pensar y actuar es distinta a la sus padres.

Según Salt (2008), muchos no están dispuestos a aceptar puestos con una baja remuneración que a cambio ofrezca darles conocimiento y capacitación para puestos gerenciales y directivos en el futuro. Prefieren recibir un salario muy competitivo en el momento, porque viven el presente y no tienen certeza del lugar de trabajo donde van a estar en el futuro cercano.

Corredor (2008) comenta que los directivos de las empresas no siempre califican bien a estos jóvenes en cuanto a su comportamiento o actitud positiva, ya que no han dejado una buena impresión en las diferentes empresas. En algunas han sido calificados como egocéntricos, inconstantes y codiciosos.

Esta calificación se debe a que cuando llegan a las ferias, puestos y eventos de selección de personal, antes de ofrecer sus servicios cuestionan qué se les ofrece a ellos, es decir, no esperan a que se les explique qué recibirán de parte de la empresa. El fin es el mismo—conocer el tipo de empresa, los beneficios, las oportunidades de crecimiento personal y laboral, entre otros—pero su actitud ante los demás es distinta.

En Estados Unidos los entornos y ambientes de trabajo son cada vez más informales, afirma Simón (2007), ya que para los jóvenes la vestimenta formal es uno de los temas con que están en desacuerdo. En muchos sitios, la informalidad del vestir hace que el ambiente de trabajo se vea más como una universidad que como un centro empresarial.

Comunicación

Con respecto a la comunicación, Simón (2007) menciona que los jóvenes, por el desarrollo tecnológico en que se han criado desde el nacimiento, están habituados a un entorno donde la comunicación e información son altamente informales y tienen más espontaneidad que los canales formales de comunicación corporativa conocidos. Por tanto, se han acostumbrado a comunicaciones rápidas y a colaboraciones que se reciben a distancia, gracias al uso de los medios tecnológicos.

Simón (2007) apunta que muchas veces, las personas de las generaciones anteriores consideran que, en cuanto a comportamiento y forma de ser, los jóvenes de la Generación Y son indisciplinados, maleducados, poco corteses y caóticos desde el punto de vista social. A esto se debe agregar que para estos jóvenes, la consecución de resultados tiene que ver más con la rapidez y precisión para lograr las cosas, que con la amabilidad y el trato social.

Esta forma de comunicarse ha provocado rupturas en las relaciones y comunicaciones entre los miembros de la empresa. Según afirma Simón (2007), ha provocado también que se haya perdido la lealtad corporativa. Los jóvenes no siguen criterios de lealtad cuando trabajan en una u otra empresa; es decir, no son leales con la corporación ni con la marca. Con sus superiores, sea a nivel de supervisor, jefe, gerente o directivo, exigen tener una comunicación directa y permanente para poder recibir una retroalimentación directa y constante sobre el desarrollo profesional de la labor que ejecutan dentro de la empresa, sin importar el nivel jerárquico del puesto que ocupen.

Por otro lado, no sólo desean recibir retroalimentación para su gestión una vez al año y por parte del jefe, sino que en la medida de lo posible, desean recibir retroalimentación por diferentes canales manteniendo un contacto directo con superiores de distintos niveles y personas claves de las empresas que ellos respeten, admiren y los inspiren, y que se les reconozca el aporte que le dan a la empresa.

Simón (2007) incluye el “Cuadro No.1”, donde se resumen las escalas de valores que tienen las cuatro generaciones sobre el mundo profesional. Estos valores son: la visión del mundo profesional, la motivación, la dimensión ética, la reacción ante la autoridad, y la percepción del liderazgo.

CUADRO NO.1
Visión Empresarial-Diferencias Generacionales

	Generación Tradicional	Generación “Baby Boomers”	Generación X	Generación Y
<i>Perspectiva mundo prof.</i>	Práctica	Optimista	Escéptica	Esperanzada
<i>Ética profesional</i>	Dedicados	Volcados	Equilibrados	Decididos
<i>Reacción ante autoridad</i>	Respeto	Amor-Odio	Desinterés	Cortesía
<i>Percepción – liderazgo</i>	Jerarquía	Consenso	Competencia	Colectivismo
<i>Espíritu de motivación</i>	Sacrificio	Auto-motivación	Anti-compromiso	Inclusión

Fuente: Simón (2007)

Con respecto a la forma de comunicarse, Valverde (Conferencia 2008) agrega que los jóvenes de la Generación Y son inestables en su forma de pensar y comunicarse, ya que la tecnología que los ha rodeado desde que nacieron influye mucho en ellos.

Porque desde su niñez han tenido contacto directo con los juegos electrónicos, entre los cuales se pueden nombrar X-Box, Nintendo, Play Station, PSP, Game Cube y Game Boy entre otros, que han salido al mercado uno tras otro, mejorando la tecnología del juego anterior, y porque todos los años aparecen juegos creativos nuevos y más novedosos, los jóvenes están acostumbrados a la dinámica de superar, ganar, desechar y continuar con la nueva versión.

Lo mismo, afirma Valverde (2008), ha ocurrido con la tecnología de las computadoras. Día con día salen nuevos programas superados por la misma empresa desarrolladora del software o por la empresa de la competencia.

Esto justifica que claramente los códigos a los que están acostumbrados estos jóvenes desde su niñez son códigos inestables, y se quiera o no reconocer, éstos afectan el comportamiento social de estos jóvenes pues en algunos casos, los ha hecho inestables para conseguir sus metas y establecerse formalmente en un trabajo dentro de la sociedad en la cual se desenvuelven.

Atracción de talentos

En la actualidad existen muchas diferencias en cuanto a criterio y formas de ver las situaciones que se presentan diariamente, debido a que el entorno laboral está compuesto por distintas generaciones, tal y como lo menciona Simón (2007). Como ya se dijo, las diferencias ocurren tanto por factores de tipo social como por factores de tipo económico en los que se desarrolla la actividad, y ante los cuales cada grupo debe establecer sus propias expectativas y preferencias.

De acuerdo con Salt (2008), las empresas que toman en cuenta las demandas de los jóvenes de la Generación Y en cuanto al ambiente de trabajo, tienen cierta ventaja sobre otras empresas para atraer el talento de los jóvenes. Entre esas demandas, las siguientes son las más importantes:

- Buscan un ambiente laboral bastante informal.
- Desean flexibilidad de horario para alcanzar un balance entre la vida laboral y la vida personal.
- Contraprestación que tenga como marco conceptual los objetivos y no el horario de trabajo.
- Trato personal más horizontal y menos jerárquico, ya que desarrolla un mejor criterio.
- Como no planifican su vida a largo plazo con ninguna empresa, los jóvenes desean una compensación mayor a corto plazo.

Para atraer el talento de los jóvenes Y (Infoabe, 2007), las empresas deben también considerar otros factores, tales como el tipo de tareas a asignar, así como el esfuerzo mental que se debe tener para trabajar en esa compañía. Además deben considerar que la empresa debe ser un orgullo para ellos, pues buscan un lugar de trabajo en el cual se sientan importantes. Por último, los jóvenes rechazan ofertas de trabajo de lugares donde consideran que hay injusticias o que no se cuida el medio ambiente.

Motivación

Son varias las formas en que se puede motivar a los chicos de esta generación. Dentro de los motivadores, Matute (2007) señala que se deben considerar principalmente los siguientes:

- **Recompensa:** Los jóvenes de la Generación Y, por sus características de pensamiento creativo, dan mejores resultados si se les permite trabajar con autonomía y si se les reconoce su creatividad en el trabajo. Es necesario hacerles saber que las labores que desempeñan son importantes y que los jefes creen en ellos. Necesitan recibir un premio por sus éxitos profesionales.
- **Retos:** Los jóvenes necesitan sentir retos, ya que el desafío forma parte de su éxito. Es muy importante crearles un ambiente de trabajo muy variado, con objetivos claros y alcanzables. Necesitan recibir una serie de directrices claras de los objetivos que deben alcanzar, los cuales deben despertar todo su interés; hay que poner todos sus sentidos a trabajar, así como mantener su interés y entretenerlos.
- **Transparencia:** Los jóvenes quieren jefes que estén comprometidos y sean justos. Esto incluye muestras de integridad y ética en su actuación, ya que siempre quieren escuchar la verdad de las cosas. Tienden a cuestionar el status quo de sus superiores, lo cual puede modificar el grado de motivación que sienten hacia los valores de la compañía. Además, para conseguir el apoyo de los jóvenes, los directivos deben

tratar de explicar el por qué de sus decisiones y recordar los beneficios que se van a obtener. Estos jóvenes no ejecutan las labores por simple orden, sino que exigen las razones para ejecutarlas.

Clausen (Conferencia 2008) agrega que entre los factores de motivación que se deben considerar para atraer la capacidad y talento de los jóvenes de la Generación Y, es muy importante recordar los siguientes aspectos:

- ❖ La posición que va a ocupar la persona contratada debe tener un contexto e incluir un plan de carrera.
- ❖ Hay que mantener en forma permanente fuertes relaciones de mentoría.
- ❖ Los ejecutivos de la empresa deben mostrar un tipo de liderazgo que inspire, en lugar de dar simples órdenes.
- ❖ Los gerentes deben desarrollar la capacidad de vincularse con sus colaboradores jóvenes y deben nutrir.
- ❖ Los jóvenes deben recibir retroalimentación en forma constructiva y repetida, en el contexto del aprendizaje para la vida.
- ❖ Los jóvenes deben recibir un entrenamiento que los exponga a aprender habilidades especiales, incluyendo liderazgo e interacción personal.
- ❖ Hay que ayudar y motivar a los jóvenes a cumplir las metas personales.
- ❖ Hay que hacerlos sentir que trabajan con personas que les enseñan y comparten sus valores.
- ❖ El trabajo asignado debe ser significativo, para que se sientan diferentes y sientan que su aporte es muy valioso, sobre todo dependiendo del tipo de empresa.

Retención

Para retener a los jóvenes de la Generación Y en sus empleos por al menos un tiempo razonable, Salt (2008) comenta que las empresas se han hecho la pregunta: “¿Son los jóvenes los que deben cambiar, o son las empresas las que deben alinear sus prácticas a los tiempos actuales?”

Según Salt (2008), si los jóvenes encuentran en el ámbito corporativo lo que buscan, eso impulsará su actividad emprendedora. La falta de propósito es la causa de las altas estadísticas de rotación entre los jóvenes, rotación que les genera altos costos a las empresas.

Por tanto, aquellas empresas que se sintonicen rápidamente con las nuevas generaciones, van a estar en condiciones de construir a partir de la aplicación de nuevas prácticas, las cuales se convertirán en ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Asimismo el personal de recursos humanos que se encarga de efectuar la tarea de reclutar el talento, debe considerar todo esto e implementar prácticas de reclutamiento más efectivas y eficaces para atraer a estos profesionales. Luego vendrá la tarea de lograr mantenerlos dentro de las empresas.

CAPÍTULO 3

La Generación Y y su efecto en diversas áreas

Educación

Tal y como se mencionó en los capítulos anteriores de este artículo científico, los jóvenes que pertenecen a la Generación Y han desarrollado más el hemisferio derecho de su cerebro, donde se concentra lo creativo, lo cual contrasta con las personas de la Generación X—la generación anterior—que ha desarrollado más su hemisferio izquierdo del cerebro. El proceso de la enseñanza de la educación a lo largo del tiempo ha estado orientado al lado derecho del cerebro y los métodos de enseñanza con que se cuenta están estructurados de la misma forma.

Tal y como menciona el College Board (2003), la educación de hoy día compite con X-Box, Nintendo, Internet, el VH1, el MTV, Wi, Game cube, PSP, y todos los instrumentos tecnológicos a los que tienen acceso los jóvenes de esta generación y que han utilizado desde su niñez. Todo ello ha provocado indiscutiblemente un desarrollo del hemisferio derecho del cerebro gracias a la cantidad de estímulos que reciben desde que son pequeños. Antes, el único estímulo era la lectura, la cual no es un gran atractivo para los jóvenes de hoy, que muestran una clara preferencia por buscar información a través de la Internet, en lugar de sentarse a revisar los libros de sus bibliotecas.

Ya desde allí se presenta un choque entre los métodos de educación que se utilizan para enseñarles a estos jóvenes de la Generación Y, pues los métodos están dirigidos a estimular el hemisferio izquierdo, mientras que estos jóvenes vienen con destrezas muy amplias vinculadas al desarrollo de su hemisferio derecho.

Para explicar el concepto, el College Board (2003) presenta el ejemplo de la forma en que se debería enseñar el tema de los porcentajes. El método de las escuelas debería ser primero hablar en un lenguaje que los estudiantes entiendan. Una forma de hacerlo sería pedirles que observen, por ejemplo, un partido de baloncesto de la NBA en la televisión. Al hacerlo deben anotar en un papel la cantidad de veces que un equipo se dirige a la línea de tiro libre para tirar el balón, y que contabilicen cuántas veces encestaron o fallaron los jugadores profesionales. Con este ejercicio se estimula el lado derecho del cerebro. Al día siguiente, en el aula, todos los estudiantes estarán listos para empezar a utilizar el lado izquierdo, ya que estarán motivados. Se les pide que obtengan porcentajes de los resultados obtenidos en el partido de baloncesto que han observado. Los resultados van a ser sorprendentes porque habrán hecho una combinación muy interesante.

Con este método, no sólo se estimula al joven a aprender, sino también a utilizar un tema que lo motive. En caso de que se presente alguna dificultad, el joven va a estar gustosamente deseoso de entender cuál fue su error, a cambio de conseguir información valiosa sobre un tema que le interesa. En ese

momento, el aula de trabajo se convierte en un X-Box, un Nintendo u otro juego.

Así como este concepto se puede aplicar a un ejemplo como el anterior, se puede aplicar a otros temas que sean de interés para los jóvenes y en otras áreas. Es importante que los cambios en los métodos de enseñanza se apliquen desde edades tempranas, ya que estos jóvenes tienen su propio estímulo y aprendizaje desde que están muy pequeños, pues desde las más tiernas edades tienen contacto con aparatos electrónicos.

Por tanto, el College Board (2003) menciona que los profesores son los indicados para dar el primer paso, entendiendo que los jóvenes de la Generación Y son estudiantes que aprenden con el hemisferio derecho, y que ha llegado el momento de comprenderlos y negociar con ellos.

El papel de los profesores ha cambiado y éstos deben adaptarse a las nuevas realidades para guiar a los estudiantes usando las nuevas tecnologías existentes. Este entendimiento y esta negociación permitirán lograr los objetivos educativos y al mismo tiempo, obtener un aprovechamiento completo de la actividad.

Planes de Pensión y Fondos de Ahorro

De acuerdo con Salt (2007), los jóvenes que pertenecen a la Generación Y que se están integrando a la fuerza laboral de las empresas, no están interesados en participar en fondos de ahorro, pensiones, retiros, etc., ya que consideran que son productos destinados a la gente mayor—ellos lo que quieren es vivir el ahora y disfrutar en el ahora de su dinero. La falta de credibilidad en el sistema, ocasionada por estafas, robos, mal uso de los fondos, etc., ha generado un alto nivel de desconfianza entre los jóvenes, por lo que no desean invertir. Las repercusiones que esto puede ocasionar en el mercado son motivo de preocupación para todos.

Salt (2007) dice que el hecho de que estos jóvenes aún viven en los hogares de sus padres y su estilo de vida está un tanto protegido por ellos pues cuentan con su apoyo, hace que su interés en ahorrar no sea una prioridad.

Estos jóvenes no están seguros de querer contraer matrimonio antes de los treinta años o de adquirir una hipoteca. En muchos casos ganan un salario profesional y, por ser consumistas por naturaleza, desean comprar, viajar, vivir el hoy. A esa conclusión llega Salt de acuerdo con su participación en grupos de discusión con jóvenes.

Salt (2007) hace una lista de algunas opiniones que han dado los jóvenes de diversos países acerca de los planes de inversión:

- “Los consumidores japoneses no tienen mucho conocimiento acerca del dinero.”
- “Si quisiera arriesgar mi dinero, iría a un casino.”

- “Yo quiero vivir hoy”.
- “No me gusta comprometerme en muchas cosas.”
- “A la gente le gusta mirar el portafolio de inversión todos los días.”
- “Me gustaría hablar con mis padres acerca de mis planes financieros, pero también debería escuchar la advertencia de mis amigos.”

Según Salt (2007), la forma de pensar de los jóvenes se está evidenciando y está impactando la administración de fondos y otras industrias en forma tal, que afectará la transición de la generación de los “baby boomers” a su retiro.

Salt (2007) menciona que en varios de los países estudiados se van a presentar problemas porque no habrá suficientes ahorros en los fondos de pensión que sustenten y les den base económica a los retiros. Debido a que los jóvenes no están interesados en la inversión y el ahorro, Salt (2007) reconoce que a mediano plazo habrá una insuficiencia de fondos para cubrir el monto que se requiere para pagarles a los actuales profesionales retirados.

Hay otro problema, agrega Salt (2007), el cual es producto de los bajos índices de natalidad en los países. El impacto de la baja natalidad se reflejará en una mano de obra insuficiente, es decir, en pocas personas capaces de cubrir los fondos que necesitarán las personas que pertenezcan a los grupos retirados.

Mercado laboral

Los jóvenes de la Generación Y se están integrando actualmente al mercado laboral en forma activa. Con base en diversos comentarios y opiniones obtenidos a lo largo del desarrollo de este artículo científico, Baquia (2008) nos confirma que aunque los jóvenes tienen muchas habilidades tecnológicas, gracias al tipo de educación y habilidades que han desarrollado desde su niñez, han demostrado tener una carencia significativa de capacidades básicas, lo que los hace muy egocéntricos, inconstantes y codiciosos.

El calificativo de egocéntricos refiere a la forma de expresarse, pues incluso cuando se presentan a una entrevista de trabajo, no tienen la humildad suficiente de preguntar si hay alguien con el tiempo suficiente para explicarles en qué va a consistir el nuevo trabajo, sino que llegan preguntando primeramente qué es lo que les ofrecerá el nuevo trabajo. Se debe agregar además, que la mayoría de las veces están más preocupados por su vida privada, que tiene un valor muy importante en su escala de valores, por lo cual siempre van a sobreponer el equilibrio que quieren encontrar entre trabajo y vida privada y entre medio ambiente y ética.

En cuanto al calificativo de inconstantes, Salt (2008) menciona que estos jóvenes están más interesados en encontrar un puesto y un lugar de trabajo que cumpla las características que ellos desean, que en hallar un trabajo que les ofrezca crecimiento y una carrera promisorio a largo plazo. Por esta razón

no les importa tener varios trabajos durante el mismo año y les importa aún mucho menos el alto costo que deben enfrentar las empresas por causa de la rotación. Las pérdidas son en varios aspectos:

- Costos económicos, ya que hay que invertir en materiales, capacitadores, tiempo de capacitación y lugar de capacitación.
- Costo de capacitar a una persona en el puesto y luego tener que buscar nuevamente a otra persona.
- Pérdida de tiempo laboral, tanto del primer capacitado como del de sus sucesores en el puesto.
- En el caso de empresas que brindan servicios profesionales, se da hasta una pérdida de imagen al tener que estar variando los integrantes de los equipos de trabajo y estar enviando personal nuevo, que aunque tenga experiencia, no tiene el conocimiento completo que tenía la persona que se ha ido.

El término de codiciosos alude a lo dicho por Clausen (2008): desde que se presentan a una entrevista de trabajo ya llevan una idea de lo que quieren ganar. Aunque no se puede afirmar que el dinero sea el primer motivador para los jóvenes de la Generación Y, sí queda muy claro que muchas veces valoran eso en lugar de lo que pueden ofrecer ellos para el puesto que están solicitando. Esto se debe a que como tienen un acceso muy alto al conocimiento y tienen todos los medios para hacerlo desde su niñez, consideran que cuentan con el control necesario para exigir lo que quieren y por ende, para merecer incluso más que los empleados más antiguos.

Valverde (2008) menciona que se han encontrado diferencias en la actitud que presentan estos jóvenes, según sea el acceso y el grado de control que tengan sobre la información. Es decir, entre más informado esté un joven de la Generación Y, mayor va a ser el grado de exigencias que hará para el trabajo que esté solicitando.

Valverde (2008) aclara que obviamente esta forma de presentarse a las diferentes empresas, donde generalmente el gerente o directivo de la compañía será una persona de la Generación X—cuya mentalidad es totalmente distinta a la de estos jóvenes—provoca en la mayoría de los casos una fuerte reacción, tanto en el que contrata como en el que quiere ser contratado.

Reconociendo las diferencias de actuar y de proceder de ambos, el camino más fácil es que ambos se adapten, ya que el choque de pensamiento generacional no será en una sola dirección, sino en ambas direcciones. Los jóvenes han manifestado que el hecho de que en las empresas profesionales hay un pensamiento tan distinto al de ellos, es la razón por la que muchas veces surgen los conflictos personales, los cuales quizás no ocurrirían si se tratara de una relación entre personas con intereses y formas de pensar semejantes.

Según Baquia (2008), una gran parte de la responsabilidad de esa forma de actuar la tienen los padres de estos jóvenes, ya que en Estados Unidos, por

ejemplo, algunos padres han ido incluso a las universidades a quejarse por la forma en que son tratados sus hijos o porque consideran que no están obteniendo adecuadamente lo que necesitan. Muchas empresas norteamericanas temen que esto también ocurra en el lugar de trabajo, lo cual se evidencia en que algunas empresas tienen políticas específicas para tratar con los padres, pues en algunos casos éstos se han presentado en las oficinas para dejar muy claro que sus hijos valen mucho más de lo que les ofrecen.

Por otro lado, como resultado de las nuevas filosofías de vida que se desprenden de otros puntos de vista y de nuevas prioridades en el mundo laboral, INFOBAE (2007) comenta que están apareciendo grupos cada vez más numerosos y originales, que, buscando una existencia más relajada, huyen día a día del alto grado de exigencia y de las largas jornadas del mundo laboral actual. En Europa hay grupos que buscan una existencia más tranquila y relajada, y huyen del capitalismo de los países desarrollados. Su línea de pensamiento va en el sentido de pensar y concluir que trabajar un gran número de horas no compensa, porque lo que se obtiene a cambio es muy difícil de disfrutar. No hay dinero ni ascenso que compensen el tiempo que no se destinó a hacer otras actividades y, por tanto, los jóvenes consideran que no tiene sentido tener un sueldo alto durante cuarenta años si el tiempo para disfrutarlo será mínimo.

INFOBAE (2007) agrega que la mayoría de los jóvenes de esta generación no se plantea hacer una carrera dentro de una empresa. Los plazos para trabajar son cortos y esa actitud tiene grandes sacrificios que estos jóvenes parecen estar dispuestos a asumir.

Los jóvenes de esta generación buscan en las empresas, en primer lugar, un buen salario, seguido de un buen ambiente de trabajo. Las demandas relacionadas con su carrera y el crecimiento dentro de la compañía es lo último que les preocupa. Por tanto, corresponder a los requerimientos de estos jóvenes no es un punto fácil de lograr.

Es por eso que la estructura gerencial de las distintas empresas debe buscar modos adecuados de gestionar a personas que tienen nuevas exigencias. Y las empresas están más presionadas cada día por lograr una marca que haga que la gente quiera trabajar en ellas.

La población económicamente activa y la Generación Y

A continuación se detalla la composición de la población mayor de doce años de acuerdo con las actividades económicas de nuestro país, usando los datos de la INEC (2007):

CUADRO NO. 2
Población total económicamente activa

	<u>Año 2006</u>	<u>Año 2007</u>
Total	4 353 843	4 443 100
Menores de 12 años	917 797	900 927
Inactivos	1 490 091	1 523 729
Fuerza de trabajo	1 945 955	2 018 444
Ocupados	1 829 928	1 925 652
Desocupados	116 027	92 792

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

En el cuadro anterior, cuyos datos se toman de la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (INEC 2007), se puede observar en el país una fuerza laboral para el año 2007 de 2 018 444 personas, de las cuales 1 925 652 están ocupadas, es decir, son personas que por lo menos trabajaron una hora en la semana de referencia, o que aunque no trabajaron, tenían un empleo del cual estaban ausentes por motivos de salud, licencia, vacaciones, paro, etc. Además, se muestra la cantidad de 97 792 personas desocupadas, es decir, que estaban sin trabajo en la semana de referencia o que estaban disponibles para trabajar de inmediato.

La fuerza de trabajo se puede dividir por región y los resultados se muestran en el siguiente cuadro:

CUADRO NO. 3
Población económicamente activa por región

	<u>Año 2006</u>	<u>Año 2007</u>
Urbana	2 567 797	2 619 591
Fuerza de trabajo	1 211 109	1 256 278
Ocupados	1 137 980	1 195 948
Desocupados	73 129	60 330
Rural	1 786 046	1 823 509
Fuerza de trabajo	734 846	762 166
Ocupados	691 948	729 704
Desocupados	42 898	15 890

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

El total de la población económicamente activa se ubica en la zona urbana en un porcentaje de un 58 por ciento, mientras que en la zona rural se ubica un 42 por ciento.

Del total de la población económicamente activa de nuestro país, la tasa de ocupación tiene un comportamiento diferencial por los diferentes grupos de edad. En el Cuadro No. 4 se muestran las tasas de participación y ocupación

de los distintos grupos, notándose una clara mejoría para el año 2007 en comparación con el año 2006:

CUADRO NO. 4
Indicadores de fuerza de trabajo por edad y año

Grupos de edad y años	Tasa neta de participación	Tasa de ocupación	Tasa de desempleo
Total del país			
2006	56,6	53,2	4,4
2007	57,0	54,3	4,6
De 12 a 17 años			
2006	14,4	11,4	20,6
2007	12,4	10,5	15,3
De 18 a 24 años			
2006	63,5	55,6	12,4
2007	65,2	58,7	10,0
De 25 a 39 años			
2006	76,2	73,1	4,0
2007	77,5	75,0	3,3
De 40 a 59 años			
2006	70,5	68,3	3,1
2007	70,0	68,4	2,3
De 60 años o más			
2006	24,7	23,8	3,8
2007	25,8	25,5	1,3

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Las tasas netas de participación refieren al porcentaje de la fuerza de trabajo con respecto a la población de 12 años y más. La tasa de ocupación refiere al porcentaje de la población ocupada con respecto a la población de 12 años y más. Y por último, la tasa de desempleo corresponde al porcentaje de la población desocupada con respecto a la fuerza de trabajo.

Por tanto, de acuerdo a las estadísticas presentadas, la población económicamente activa que representa la generación Y para el año 2007 es de aproximadamente 771 914 personas que se encuentran ocupadas y que tienen edades entre los 12 y los 28 años.

Como puede observarse, los grupos que contienen a los jóvenes de la Generación Y son los que mantienen porcentajes mayores de participación con respecto a la fuerza laboral y la población ocupada. No obstante, también el porcentaje de desempleados con respecto a la fuerza laboral total, es el más grande para los mismos grupos.

Consumo de bienes y servicios

Los jóvenes de la Generación Y han sido definidos como la generación de la tecnología, elemento que según Rodríguez (2007) es uno de los más drásticos que permiten apreciar el cambio. Los jóvenes utilizan teléfonos celulares, computadoras e Internet igual que las otras generaciones utilizaban juguetes convencionales. Por tanto las empresas dedicadas a producirlos no se cansan de diseñarlos cada día más dinámicos, con más funciones, con elementos adicionales, etc., para que sean más llamativos y atractivos. Por otro lado, los videojuegos son cada vez más dinámicos y se puede apreciar en ellos las nuevas ideas tecnológicas. La venta se incrementa enormemente año con año y se dispone de al menos diez juegos nuevos por año para cada tipo de dispositivo.

Rodríguez (2007) dice que el mundo digital ha sustituido en todos sus aspectos al mundo convencional. La multimedia sigue avanzando y ahora, con los iPods, todo se hace cada vez más interactivo. En cuanto a la televisión, la nueva generación ha crecido con los “reality shows”. Rodríguez (2007) afirma que los jóvenes están más abiertos a las relaciones interculturales, ya que les gusta compartir experiencias y cultura del mundo aprendiendo todo sobre otros lugares.

De la misma forma, los jóvenes ven en la drogadicción, el alcoholismo y la prostitución males sociales que han estado presentes desde siempre. Enfrentan también el problema de la obesidad, causado tal vez por el abuso de la comida rápida o “fast food”, que ha pasado a ser parte de su dieta común.

Con respecto a la moda, Rodríguez (2007) afirma que los jóvenes de la Generación Y tienen un gusto por lo nuevo y extravagante y por todo aquello que parezca futurista. También reconoce que a veces tienen la tendencia de volver a las modas del pasado, incluyendo todo tipo de atuendos desde zapatos y carteras hasta prendas de vestir.

A esto Salt (2008) agrega que estos jóvenes han caído en el consumismo y han hecho evolucionar a muchos sectores, principalmente el tecnológico, ya que cada día se hace más necesaria la invención de nuevos juegos y productos para satisfacer su imaginación.

Según Arredondo (2006), el tipo de publicidad con que se llamaba la atención de las generaciones anteriores estaba lleno de publicidad electrónica, que ya no satisface a la Generación Y. Ésta quiere algo más que la información expuesta. Ya no es tan fácil llamar la atención de este grupo de jóvenes que conforman la Generación Y.

Arredondo afirma también que esta generación busca ahora la experiencia tanto en la compra como en el consumo de los productos o servicios y además busca apoyo para comentar y discernir las decisiones que desean tomar. Esta generación ya no es vertical, es decir, ya no cree todo lo que le dice la publicidad. Ahora busca la validación con amigos o conocidos que pertenezcan a su misma generación.

Gracias a la tecnología, los jóvenes de esta generación compran a través de sitios de la red donde los consumidores opinan sobre sus experiencias de compra y uso. Algunos de esos sitios son e-Bay y Amazon.com, sitios que han sido muy visitados y son innovadores no por sus canales de distribución, ni por su mercadotecnia, sino porque les brindan a sus clientes una experiencia que va más allá del producto y del precio. El sistema de Amazon.com, incluso, llega a conocer a la persona mientras más compre, y luego le envía sugerencias de artículos que le puedan interesar.

CAPITULO 4

Retos y soluciones de las empresas

Tal y como se ha mencionado a lo largo del desarrollo del artículo científico, las empresas están tratando de entender lo mejor posible las características de los jóvenes de la Generación Y, a fin de hallar la manera más efectiva de retener el talento que poseen, producto del conocimiento que han adquirido por su particular desarrollo desde la niñez.

Por tanto, los directivos buscan adoptar un estilo de comunicación y liderazgo que se oriente a integrar activamente en las dinámicas de trabajo a los empleados recién llegados, los cuales, por ser jóvenes, todavía no tienen autonomía ni criterio profesional para tomar decisiones de forma independiente.

Hays (2006) afirma que los jóvenes de la Generación Y se preocupan por su futuro en el siguiente orden: la carrera profesional es la primera de sus preocupaciones, luego está la salud y en tercer lugar, está el balance entre su vida personal y su vida laboral.

Recomendaciones para atraer la fuerza laboral de la Generación Y

Atraer el talento de los jóvenes de la Generación Y puede llegar a convertirse en un ejercicio muy costoso, particularmente cuando no se obtienen los resultados esperados. La pregunta que hace Hays (2006) es: "¿Cuál es la forma más eficiente de atraer a los jóvenes de la Generación Y?"

Hays dice que muchas de las reglas que se utilizaban antes para reclutar no funcionan para atraer a los jóvenes de la Generación Y.

El posicionamiento de la marca es un componente esencial para atraer a estos jóvenes, que es importante para los candidatos potenciales por su influencia directa sobre ellos. La Generación Y tiene más información al iniciar su carrera que ninguna otra generación antes. Estos jóvenes investigan la compañía y se forman sus propias opiniones acerca de ella para comparar con las opiniones que han escuchado en el mercado y estar seguros de que van a ofrecer sus servicios en una empresa positiva y en línea con su cultura.

Según Hays (2006), las compañías deben cuidar la información que proyectan, ya que aunque para ellos cada cliente es un empleado potencial y su punto de vista y la interacción con ellos puede ser una oportunidad para establecer o demostrar la marca, esa interacción debe caracterizarse por la integridad, ya que el candidato potencial de la Generación Y va a notar la falta de honestidad.

Otro aspecto importante para atraer a los jóvenes de la Generación Y es la promoción de un moderno ambiente de trabajo con tecnología y constantes desafíos. Los candidatos van a sentirse atraídos por aquellos empleadores que puedan satisfacer sus intereses y utilizan en sus ambientes de trabajo una variedad de tecnología moderna.

Hays (2006) afirma que el proceso de reclutamiento debe utilizar una moderna tecnología que incluya una fuerte presencia de la Internet. Cuando se les solicita a los candidatos una dirección electrónica o un número telefónico de contacto, se les debe dar seguimiento, ya sea que se les contrate o no. Para los jóvenes de la Generación Y, este seguimiento demuestra por parte de la empresa honestidad y respeto, valores que son importantes para ellos.

Cualidades de los jóvenes que atraen a los empleadores

Después de entrevistar a cien empleadores, Hays (2006) listó los diez atributos que más contribuyen a obtener una impresión positiva de los candidatos en una entrevista de trabajo:

1. Confianza, felicidad y actitud positiva.
2. Presentación fuerte, en términos de habilidades de comunicación, vestimenta y saludo con la mano.
3. Ejemplos de la vida real para respaldar algunas respuestas.
4. Habilidad para demostrar por qué ellos resaltan como candidatos.
5. Claros planes o aspiraciones de carrera profesional.
6. Demostración de entusiasmo y pasión por el puesto que están solicitando.
7. Habilidad para comunicar los beneficios que ellos pueden brindarle al negocio de la empresa.
8. Obvia preparación anticipada sobre posibles preguntas que pensaron podía hacerles el entrevistador.
9. Buen entendimiento del puesto que están solicitando
10. Evidencia de ser buenos oyentes de lo que se les pregunta o cuenta sobre la empresa o su experiencia.

Recomendaciones para los directivos de las organizaciones

En cuanto al reclutamiento, Simón (2006) dice que es previsible que el mercado laboral se vea reducido en los próximos años, sobre todo en lo que refiere a la contratación de jóvenes. Asimismo afirma que con el paso del tiempo, se ha notado un descenso del requisito de experiencia como condición para cubrir los puestos.

Las empresas buscan trabajadores con los cuales puedan construir una cultura organizacional que esté en concordancia con sus competencias y su forma de vida.

Los candidatos potenciales más cotizados son sensibles a determinados tipos de oferta, en las que predominan una interacción con la tecnología, lo cual demanda rápidos canales de comunicación, a distancia y con provisión de información y retroalimentación frecuentes acerca del proceso de selección al cual se incorporan. El criterio de permanencia que tradicionalmente ha condicionado los horarios de los trabajadores no parece tener influencia sobre los jóvenes, que desde su cultura tecnológica valoran los horarios flexibles con la posibilidad de auto-organizarse en su trabajo.

Según Simón (2006), este hecho, unido a la corriente actual de la flexibilización del entorno laboral, hace que las empresas deban desarrollar una cultura de valoración de rendimiento basada fundamentalmente en la consecución de resultados utilizando como base, competencias y códigos de valores corporativos.

Agrega que la desvinculación de los jóvenes con la empresa no tiene las mismas connotaciones que tenía en las generaciones anteriores, para las que el hecho de cambiar de trabajo implicaba un trauma tanto en el trabajador como en su entorno inmediato. En estos casos, el proceso de entrevistas de salida, que es una práctica habitual en muchas empresas en los últimos años, se convierte en una función muy importante, ya que documenta las razones por las cuales no se pudo retener al talento Y, clave para las compañías, sobre todo considerando una previsible escasez de profesionales en el futuro.

Debido a esta gran rotación, Simón (2006) les recomienda a los directivos de las empresas facilitar clubes de “empleados viejos”, de manera que puedan mantener redes sociales con ex empleados a lo largo del tiempo. Esto supone un cambio de mentalidad por parte de la organización con respecto a los procesos de salida que han existido hasta ahora, donde el peso del valor de la lealtad condicionaba en extremo la relación con los antiguos empleados.

Mecanismos de retribución por rendimiento

Según Simón (2006), los mecanismos de retribución de los jóvenes de la Generación Y deberían adaptarse a la cultura del rendimiento y los resultados, lo que conllevaría a un incremento de los componentes de variable, que no tiene que ser necesariamente en cantidad, aunque sí en calidad. De esta forma, los jóvenes se verían motivados a cumplir, producir y ganar.

Asimismo, debe considerarse que estos jóvenes no están interesados en una compensación a largo plazo. Como no contemplan su carrera profesional con perspectivas de permanencia, la retribución a largo plazo puede verse minimizada en el valor intrínseco que representa. Por el contrario, esta generación valora mucho la personalización de la retribución y la adaptación a sus intereses y preferencias en cada momento. Se podría esperar un incremento de los planes de compensación flexible.

Simón (2006) asegura que en algunos países desarrollados, donde prevalece el gusto por el bienestar material, se han empezado a imponer otras formas de satisfacción que van más allá de los incentivos puramente materiales. Como ya se mencionó, estos jóvenes esperan que se atiendan sus intereses por lo que exigen flexibilidad temporal en todos los niveles (períodos sabáticos, horarios especiales, etc.).

Recomendaciones para retener a la Generación Y

Los jóvenes de la Generación Y pueden ser administrados en forma razonable, pero esperan reciprocidad por parte de sus empleadores. Si esa reciprocidad no les es provista, buscan el camino para dejar la empresa. Según Hays (2006), los empleadores necesitan ofrecerles a los jóvenes de la Generación Y dirección y buscar formas para retenerlos, dentro de las cuales se recomiendan lo siguiente:

- Un liderazgo fuerte. Esto es importante porque la Generación Y admite que le agrada tomar riesgos. Generalmente, estos jóvenes saben bien cómo desean hacer progresar su carrera, pero no tienen un plan a corto plazo para lograrlo. Los gerentes pueden ofrecerles consejo y apoyo para que alcancen sus metas y progresen en sus carreras profesionales.
- Supervisión regular del desempeño. Los objetivos y metas de la Generación Y guían a estos jóvenes para progresar en su carrera. Desean moverse rápido y obtener resultados inmediatos. Por tanto las empresas necesitan una estructura con etapas específicas en la carrera donde el joven pueda ver que ha crecido en sus metas personales. Debe ayudárseles a alinear su papel actual con sus aspiraciones de carrera y capacitárseles para que hagan uso de sus habilidades y cualidades, por las cuales puedan establecer las responsabilidades que les ayudarán a crecer en el futuro.
- Enseñanza y desarrollo. Esto se puede lograr ofreciendo programas regulares para que estos jóvenes de la Generación Y desarrollen sus carreras dentro de la organización. Desean aprender en forma continua nuevas destrezas y es muy importante que la compañía les ofrezca la oportunidad de hacerlo. Esta capacitación y desarrollo profesional pueden lograrse simplemente estableciendo un programa interno de supervisión, u ofreciendo cursos formales estructurados por medio de proveedores externos.
- Honestidad y respeto de parte del empleador. La Generación Y es fiel a un empleador honesto y respetuoso que apoya los valores de la compañía, cumple las promesas, atiende las necesidades y toma en cuenta las habilidades individuales, así como las metas y expectativas de los jóvenes.
- Patrones flexibles de trabajo. Como se dijo anteriormente, los jóvenes de la Generación Y creen en un balance entre la vida y el trabajo; esto no lo ven como un beneficio de una empresa, sino como algo que debe ser.
- Revisión de la opción vida-trabajo. Esto debe hacerse a intervalos regulares para garantizar que los jóvenes están llenando sus necesidades. Se les debe ofrecer, en la medida de lo posible, distintos

puestos en diferentes localidades u oficinas, así como traslados entre departamentos o la opción de trabajar desde sus hogares.

- Buenas condiciones de trabajo usando la mejor tecnología moderna posible.
- Reconocimiento y recompensas. Es necesario asegurarse que los empleados de la Generación Y participen en el establecimiento de ese reconocimiento y recompensas.
- Salario competitivo. La Generación Y está menos motivada por el dinero que las generaciones anteriores. De acuerdo con la encuesta de salarios de Hays del 2005, los salarios se incrementaron entre el tres y el seis por ciento, en promedio, en comparación al año anterior de la encuesta. El salario no es el principal motivador para la Generación Y, pero debe ser competitivo ya que a los jóvenes les gusta sentirse que laboran para una empresa que paga dentro de los rangos salariales actuales.

Recomendaciones para administrar a la Generación Y

De acuerdo con Deloitte (2005), algunas formas prácticas de administrar a los jóvenes de la Generación Y cuando se incorporan en la fuerza laboral son las siguientes:

- ✓ Proveer experiencias atractivas que desarrollen habilidades transferibles haciéndolos a ellos mas versátiles, lo cual incrementa sus ventajas sobre los demás.
- ✓ Proveer un fundamento para el trabajo que ellos realizan y para el valor que éste tiene.
- ✓ Proveer variedad.
- ✓ Formar equipos de trabajo, teniendo el cuidado de desarrollar las herramientas y procesos que permitan rápidas respuestas y soluciones innovadoras.
- ✓ Proveer un ambiente de trabajo que recompense el esfuerzo extraordinario y la excelencia.
- ✓ Poner atención para ayudarlos a buscar información a través de la Internet.

CONCLUSIONES

- Un grupo generacional se define como un grupo cuyos integrantes comparten a lo largo del tiempo varias experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores; la simple edad no basta para considerarse de la misma generación.
- Se han definido cuatro generaciones: La Generación Tradicional, que son los nacidos antes de 1946; la Generación “Baby-Boom”, que son los nacidos entre 1946 y 1960; la Generación X, que son los nacidos entre 1961 y 1979; y la Generación Y, que son los nacidos entre 1980 y 1996.
- Cada generación tiene sus propias características, motivo por el cual es necesario comparar y analizar los efectos que estas diferencias provocan en el ámbito laboral, social, educacional y familiar.
- Los jóvenes de la Generación Y se caracterizan porque desde su nacimiento han convivido con las nuevas tecnologías de la información. La Internet, las comunicaciones y la informática son parte de su vida rutinaria.
- Todas las características que presentan los jóvenes Y están relacionadas directamente con su acceso al conocimiento y a la información. Por eso, todo lo que escuchan lo pueden comprobar y cuestionar, si amerita, ya que cuentan con los argumentos necesarios.
- Tienen el hemisferio cerebral derecho más desarrollado, lo cual los hace más creativos. Este desarrollo ha sido provocado por los estímulos que recibieron al estar en contacto desde su niñez con aparatos y juegos tecnológicos como X-Box, Nintendo, VH1, Game Cube, Game Boy, Wi, y PSP, entre otros.
- La dependencia de la tecnología ha provocado que los jóvenes se acostumbren a vivir pensando que la vida es otro juego más, creativo y novedoso, que debe ser superado y ganado. Cuando lo logran esto, lo normal es desechar el juego y buscar uno nuevo o una versión superada. Esto los lleva a tener un comportamiento social inestable, ya que están acostumbrados, desde su niñez, a leer códigos inestables. Esto provoca que en su vida laboral se sientan cómodos de pasar hasta por tres trabajos distintos en un mismo año.
- En cuanto al establecimiento de relaciones personales formales, no se interesan por desarrollarlas antes de los treinta años. Las mujeres tienen muy clara la idea de postergar la maternidad, ya que eso puede afectar su desarrollo profesional.
- Una vez incorporados en el ámbito laboral, no están dispuestos a sacrificar su vida privada y personal por el trabajo que ejecutan. En vez de ello, desean horarios flexibles para controlar su tiempo, y tener un

salario competitivo a corto plazo, ya que no creen en sacrificios a cambio de una posición a largo plazo, pues no pueden asegurar cuál es el lugar de trabajo que visualizan en el futuro.

- Algunas de las expectativas de estos jóvenes en el mundo empresarial son: libertad para la toma de decisiones, ambiente agradable, oportunidades de aprender y crecer, colaborar en la toma de decisiones, retroalimentación continua, comunicación abierta, respeto a su estilo de vida y de trabajo, retribución por los resultados, y flexibilidad en el horario y el espacio.
- Por ello, las empresas deben tratar de atraer el talento de los jóvenes tomando en cuenta que ellos buscan un ambiente laboral informal, un horario flexible para alcanzar balance entre su vida personal y laboral, un trabajo por objetivos y no por horario, un trato personal horizontal y una compensación mayor a corto plazo.
- Las empresas deben ofrecer tareas interesantes, que presenten un reto para quien las realicen. También deben ser un lugar de trabajo que represente un orgullo para ellos, donde se sientan importantes.
- Para motivar estos jóvenes, los principales incentivos a considerar deben ser, por un lado, la recompensa, que implica que se les reconozca la creatividad con que ejecuten sus funciones, y por otro lado, que sientan que las funciones asignadas son importantes para la empresa.
- Otra motivación son los retos, ya que el desafío es parte de su éxito. El ambiente de trabajo para lograr alcanzar esos retos debe estar definido en forma clara mediante objetivos claros y alcanzables.
- Además sienten motivación por la transparencia en las relaciones, ya que quieren jefes justos y comprometidos. Esto incluye muestras de integridad y ética en la actuación, porque estos jóvenes siempre quieren escuchar la verdad de las cosas.
- Otros factores motivacionales a considerar son: mantener una constante mentoría con los nuevos ingresos, entrenarlos y darles la oportunidad de desempeñarse en funciones que no conocen, pero que con la debida capacitación serán un reto para ellos. Es muy valioso que exista una concordancia entre los valores y objetivos de la empresa con los personales, y que se les ayude a alcanzar sus metas personales.
- Las empresas que no logran retener a la fuerza laboral Y, se enfrentan a costos económicos altos provocados por la pérdida de personal capacitado. Los costos de capacitar nuevo personal con cierta regularidad, la pérdida de tiempo laboral para quienes capacitan, y la pérdida de imagen de las empresas que venden servicios, ya que deben conformar equipos de trabajo con personal nuevo que carece del

conocimiento adquirido, son costos relacionados con la rotación que se presenta cuando no se logra retener a los jóvenes Y.

- Al capacitar a los jóvenes Y, los tutores deben adaptarse a la realidad y deben utilizar las tecnologías existentes para lograr los objetivos que se planteen. Entre más se le permita utilizar su creatividad, mayores serán los resultados obtenidos.
- En cuanto al comercio y la publicidad, los jóvenes Y son atraídos por todo tipo de artículos con tendencia futurista y extravagante. Incluso a veces tienen la tendencia de volver a los tipos de atuendo del pasado. Sin embargo, no se conforman con comprar todo lo que ven, ya que por su acceso al conocimiento, tienen la necesidad de comprobar y discernir la calidad de lo que están comprando.
- Es común que los jóvenes Y compren a través de sitios de la Internet sus marcas conocidas y comprobadas. Ejemplo de estos sitios son e-Bay y Amazon.com que son de los más visitados durante el año.
- En la actualidad, las empresas tienen el reto de tratar de retener el talento de los jóvenes Y. Esta generación exige que a cambio de su permanencia en la empresa, la empresa les permita desarrollarse y aprender, además de que provea lo siguiente: honestidad, respeto, capacitación y desarrollo, progreso en la carrera profesional, buenas condiciones de trabajo, reconocimiento y premios, liderazgo y dirección, revisión regular del rendimiento, salarios competitivos y un balance entre la vida personal y el trabajo.
- Para atraerlos y retenerlos, las empresas deben darle especial importancia a la marca, ya que ella tiene un efecto importante en los jóvenes. Ellos relacionan una buena marca con una compañía positiva y en línea con su cultura.
- Los jóvenes Y que buscan las empresas son los que muestran una vivencia de los siguientes atributos: confianza, felicidad, actitud positiva, buena presentación, habilidades de comunicación, claros planes o aspiraciones de carrera profesional, entusiasmo y pasión por el puesto que pretenden conseguir, preparación previa sobre algunas posibles preguntas, buen entendimiento del puesto al cual están aspirando, y ser buenos oyentes durante el primer contacto con el entrevistador.
- Por tanto, los empleadores que consigan contratar a los jóvenes deben retenerlos ofreciendo dirección, fuerte liderazgo, supervisión regular del desempeño, enseñanza y desarrollo. Deben mostrarse como empleadores honestos y respetuosos que ofrecen patrones de trabajo flexibles en algunos casos, y revisan la relación vida-trabajo de sus empleados. Además deben proveer condiciones de trabajo modernas, con tecnología de avanzada.

BIBLIOGRAFÍA

Andrade, C. (2008). *Quién entiende a la generación del Chat*. Editorial Río Negro, S.A. En: <http://www.rionegro.com.ar/diario/2008/04/20/20084v20f06.php>. Recuperado en abril del 2008.

Arredondo, E. (2006). *Agenda para el Siglo 21*. "Cómo consume la Generación Y". En: <http://21agenda.blogspot.com/2006/03/cmo-consume-la-generacion-y.html>. Recuperado en abril del 2008.

Arredondo, E. (2006). *Agenda para el siglo 21*. "Cómo consume la Generación Y". En: <http://21agenda.blogspot.com/2006/03> Recuperado en abril del 2008.

Corredor, C. (2008). *Cómo está considerada la Generación Y en el mercado laboral*. Baquia Knowledge Center. En: <http://www.baquia.com/noticias.php?id=13257>. Recuperado en abril del 2008.

Clausen, D. (2008). *Generación Y*. Conferencia y Panel de la Universidad Latina.

College Board Academy (2003). Volumen 17, No. 2, diciembre del 2003. En: <http://oprla.collegeboard.com/ptorico/academia/diciembre03/conociendo.html>. Recuperado en abril del 2008.

Flores, Y. (2006). *La crónica de hoy*. 30 de abril del 2006. En: <http://www.cronica.com.mx>. Recuperado en mayo del 2008.

Forcada, D. (2008). *Vanitatis, la Generación X, la más abstencionista*. España. En: http://www.elconfidencial.com/cache/2008/01/24/68generacion_abstencionista.html. Recuperado en abril del 2008.

González, R y Correa, D. (2008). *Periódico El Financiero*, "Una generación tribal y cambiante", Año 13, No.664 del 21 al 27 de abril del 2008.

INFOBAEPROFESIONAL (2007). *Managment*. Buenos Aires. Recuperado en mayo del 2008. En: <http://managment.infobaeprofesional.com/notas/55182>

Matute, M. (2007). *La revolución laboral de la Generación Y*. 15 agosto 2006. En: www.cincodias.com/articulo/revolucion/laboral/generacion/cdsmdi/. Recuperado en abril del 2008.

McCrindle Research (2006). *New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retraining and Training Generation Y*. En: www.mccrindle.com.au. Recuperado en mayo del 2008.

Ogg, J. y Bonvalet, C. (2006). *The Baby-boomer generation and the birth cohort of 1945-1954: a European Perspective*. Paper presented in Seminar. Recuperado en abril del 2008.

Rodríguez, M. (2007). *Revista Generación Y: "¿Que es la Generación Y"*. En: <http://www.revistageneraciony.blogspot.com/2007/03/>. Recuperado en abril del 2008.

Salt, B. (2008). *Generación Y*. Conferencia y Panel de la Universidad Latina.

Salt, B. (2007). *Opportunities and challenges for the funds management industry. Beyond the baby boomers: the rise of Generation Y*. Australia.

Saralegui, R. (2007). *Generación Y. Retención de Talentos*. 30 de setiembre del 2007. En: <http://www.lanacion.com.ar>. Recuperado en abril del 2008.

Simón. C. (2007). Tesis: *Generación Y y el mercado laboral*. Instituto de Empresa Business School.

Valverde, M. (2008). *Generación Y*. Conferencia y Panel de la Universidad Latina.