

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“PERFIL DE LA GENERACIÓN Y, SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS CON EL
PERFIL DE LOS ALUMNOS DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAISO”**

MEMORIA PAR OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIALGRADO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

PROFESOR GUIA: SR. ERNESTO FERNANDEZ OYARZO

BEATRIZ CECILIA CORREA RAMIREZ

DENYSSE BELEN ESTAY VEGA

ENERO 2014

VIÑA DEL MAR, 2014

Al llegar a este momento, tan especial en mi vida, dedico esta Memoria aquellas personas que incondicionalmente me han apoyado y a pesar de los años que tuvieron que pasar, siempre confiaron en que llegaría. A mis Padres Raquel y Jorge por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, por su cariño. A Christian Padre de mi hija y mi compañero de vida por entregarme su amor incondicional, Todo!. A mis hermanos y familiares porque siempre he contado con ellos. A mis profesores y en especial a mi profesor Guía por ser mi Guía, mi apoyo y motivación, para que terminara mis estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis. Y por sobre todo a mi hija Aranza, energía de mi alma, luz de mi vida, por existir! Vuela más alto que yo siempre!

Gracias Infinitas!

Beatriz Cecilia Correa Ramírez

Gracias a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado. Con todo mi cariño esta tesis se las dedico a ustedes:

Sebastián, Lorena y Gladies

Pero de manera especial, madre, gracias por esos 5 años de carrera donde no solo me ayudaste a mí, sino a muchos de mis compañeros, gracias por soportar esas largas noches de estudio, por alojar a todos aquellos que lo necesitaron, pero por sobre todo gracias por tu apoyo.

Y lo más importante gracias por la ayuda espiritual que siempre me acompañó.....gracias papito.

Denysse Belén Estay Vega

Agradezco profunda y sinceramente a todas aquellas personas que hicieron posible este proyecto.

De manera especial a mi Profesor Guía Ernesto Fernández por su apoyo, dedicación, enseñanzas y consejos.

A mis padres, hermanos, familia, pareja e hija, por todo el tiempo que han dedicado en apoyarme y entusiasmarme para que terminara mis estudios profesionales.

A Profesores, secretarias y funcionarios de la Universidad que me apoyaron en mi reincorporación a la Universidad.

Beatriz Cecilia Correa Ramírez

INDICE

Presentación	
Dedicatoria	
Agradecimientos	
Índice.....	i
Resumen.....	ii
Abstract.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVO DE LA INVESTIGACION.....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
MARCO TEORICO.....	4
CAPITULO 1: Fuerza Laboral Multigeneracional.....	4
I.1 Fuerza Laboral Multigeneracional.....	4
I.1.1 Concepto de Generación.....	4
I.1.2 Clasificación Generacional.....	5
I.2 Generación del Silencio.....	7
I.2.1 Características Demográficas.....	7
I.2.2 Características Psicológicas.....	8

I.2.3 Estilo de Vida.....	8
I.2.4. Estilo de Trabajo.....	9
I.2.5 Manejo efectivo de esta fuerza de trabajo.....	10
I.2.6 Testimonio: “ <i>Hernán Isotta, Gerente General Brinks Chile</i> ”.....	10
I.3 Generación Baby Boomers.....	11
I.3.1 Características Demográficas.....	11
I.3.2. Características Psicológicas.....	12
I.3.3 Estilo de Vida.....	13
I.3.4 Estilo de Trabajo.....	14
I.3.5 Manejo efectivo de esta fuerza de trabajo.....	15
I.3.6 Testimonio: “ <i>José Antonio Valdés, General Pacific Hydro Chile</i> ”.....	16
I.4 Generación X.....	17
I.4.1 Características Demográficas.....	17
I.4.2. Características Psicológicas.....	17
I.4.3 Estilo de Vida.....	18
I.4.4 Estilo de Trabajo.....	19
I.4.5 Manejo efectivo de esta fuerza de trabajo.....	20
I.4.6 Testimonio: “ <i>Carlos Peñafiel, Gerente de Experiencia Clientes VTR</i> ”.....	21
I.5 Hallazgos del Capítulo N°1.....	21
I.5.1 Tabla Resumen de las Generaciones.....	22
CAPITULO N°2: Generación Y.....	24
2.1 Características Demográficas.....	25
2.2 ¿Que mueve a la Generación Y?.....	26
2.3 Características de la Generación Y.....	27
2.4 El Estilo de Vida de la Generación Y.....	29

2.5 Entorno.....	31
2.6 Educación ¿Cómo aprende la Generación Y?.....	32
2.7 La Generación Y, un mundo a toda tecnología.....	34
2.8 Generación Y- Un Cambiando Verdadero en la forma de trabajar.....	35
2.9 Manejo efectivo de esta fuerza de trabajo.....	41
2.10 Testimonios: Felipe González, Coordinador de Marketing del Área Médica, 3M Chile S.A.....	43
2.11 Entrevistas.....	43
2.12 Reportajes de interés.....	43
 CAPITULO N° 3: Estudio de la Investigación.....	 47
3.1 Población o Universo.....	47
3.2 Muestra.....	48
3.3 Resultados de la Encuesta.....	51
 CONCLUSIONES.....	 68
 BIBLIOGRAFÍA.....	 71
 ANEXOS.....	 73
 Anexo 1: “ <i>Testimonio de Hernán Isotta, Gerente General Brinks Chile</i> ”.....	 73
 Anexo N2: “ <i>Testimonio de José Antonio Valdés, General Pacific Hydro Chile</i> ”.....	 75
 Anexo 3: “ <i>Testimonio de Carlos Peñafiel, Gerente de Experiencia Clientes VTR</i> ”.....	 78
 Anexo 5: Características que han desarrollado la Generación Y por el consumo de multimedia.....	 80
 Anexo 6. Testimonio: <i>Felipe González, Coordinador de Marketing del Área Médica, 3M Chile S.A.</i>	 84

Anexo N 7 Entrevistas.

- <i>Guilherme Queiroz, Gerente de Recursos Humanos Ventas, Unilever....</i>	86
- <i>Jennie Coleman, Gerente División Recursos Humanos, Banco de Chile.....</i>	89
Anexo 8 Reportajes de Interés.....	92
Anexo 9: Encuesta.....	96
Anexo 10: Características de los jóvenes de la EIC.....	101
Anexo 11: Recomendaciones.....	102

RESUMEN

El capital humano, es uno de los factores más incidentes en el éxito y permanencia de las Organizaciones. Su capacidad, el grado de compromiso, su lealtad, la dedicación, su creatividad, el talento que poseen, pueden crear verdaderos cambios dentro de las empresas y con ellos generar el éxito esperado. La presente Tesis repasará este valioso capital humano, el cual hoy en día, está compuesto por 4 generaciones que conviven dentro de las organizaciones. Para luego profundizar en la última generación que ha ingresado o está por ingresar al mundo laboral. Se describirá características profesionales y personales, motivaciones, valores, forma de vida y forma de estudio, entre otras, de la generación que hoy estudia en la Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad de Valparaíso y que es la última generación que ha ingresado al mercado laboral, la denominada Generación Y..

Adicionalmente estudiaremos las características, motivaciones, cultura entre otras de las otras generaciones que se encuentran presentes en el mundo laboral, la Generación del Silencio, la Generación Baby Boomers y la Generación X con el objeto de demostrar que pueden convivir en forma armónica y aportar contundentemente en su quehacer laboral.

Presentaremos los aspectos deseados de un profesional que se desempeña en los cargos afines con la carrera. A continuación analizaremos los perfiles históricos como antecedentes útiles para lograr el objetivo, comparando las habilidades de

cada uno de estas generaciones con la necesidad actual, que aspectos permanecen vigentes y cuales se encuentran obsoletos.

Investigamos el perfil de los estudiantes de la escuela, mediante una encuesta descriptiva, la cual se realizó a partir de un conjunto de preguntas normalizadas, dirigidas a una muestra representativa de la población, se evaluaron las capacidades, aptitudes, anhelos personales y profesionales, talentos, valores entre otros, de los actuales estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial. De acuerdo a los resultados de esta evaluación, verificamos y confirmamos en gran medida si el perfil de los estudiantes se ajustan a la descripción de la generación Y, y poder así entregar recomendaciones respectivas.

ABSTRACT

Human capital is one of the most indicative factors to the success and permanence of organizations. The workers' ability, degree of commitment, loyalty, dedication, creativity, and talent can create real change within companies and generate expected success. This thesis will review the valuable concept of human capital, which today consists of four generations living within organizations together. Later we will describe with more detail the last generation that have entered or are about to enter the workforce. We will describe both professional and personal characteristics, motivations, values, lifestyles, study habits, and more of the generation that is currently studying at the School of Business Engineering of the University of Valparaiso and is the last generation that has entered the workforce, the so-called Generation Y.

Additionally, we will study the characteristics, motivations, and cultures of other generations that are present in the workplace, such as: the generation of silence, generation Baby Boomers and Generation X in order to demonstrate that they can thrive together in harmony and contribute strongly in their professional work.

Furthermore, we will present the desired characteristics of professionals to be used in the tasks in the workplace. Later we will analyze historical profiles, by comparing the abilities of each of the prior mentioned generations with the current need, which are useful as background to achieve the goal of identifying which abilities remain necessary and which are obsolete.

We investigated the profile of students at the school, through a descriptive survey, which was carried out using a set of standardized questions, addressed to a representative sample of the population. Skills, aptitudes, personal and professional aspirations, and talents were evaluated values among others in the sample of current students studying Commercial Engineering. According to the results of this evaluation, we verified and confirmed to a large degree that the profile of students do fit the description of Generation Y, so we can deliver relevant recommendations.

INTRODUCCION

Definitivamente las organizaciones han venido cambiando y sin duda lo harán mucho más. Quizás lo más interesante es que estos cambios no serán necesariamente impulsados desde la cima de la pirámide, sino probablemente serán los nuevos “moradores” de las empresas, quienes harán la gran revolución empresarial. Por primera vez, en mucho tiempo, vemos un elemento armónico en el acontecer de las organizaciones.

Sabemos qué hace tiempo el modelo paternalista comenzó su retirada, pero no había moneda de cambio. Hoy sí la vemos: la Generación Y. Ellos son el contraste del modelo protector y paternalista, y al parecer traen en su biología y sangre, el cambio. Ellos quieren ser los verdaderos protagonistas de sus carreras y de su quehacer. Buscan la verdadera diversidad, tolerancia y necesidad del otro. El cambio hacia un trabajo con sentido y en empresas que busquen lo mismo, no centrándose solamente en los aspectos financieros. El cambio “definitivamente verdadero” de que sólo existe el trabajo en equipo y en paridad. El cambio en que la innovación y el riesgo son más fuertes que el “statu quo” y el temor a equivocarse.

Con el objetivo de ver si los estudiantes de la Escuela de Ingeniería Comercial forman parte de este grupo de personas, estudiaremos el perfil de la Generación Y, y los contrastaremos con el perfil de los estudiantes y trabajadores, analizaremos sus valores, actitudes, creencias, comportamientos, estilos de

trabajo y comunicación, expectativas y prioridades de aquellos jóvenes que nacieron entre los años 1980 y 1995. Para luego, proporcionar indicaciones y recomendaciones para su manejo y comprensión, tanto en el ámbito estudiantil como laboral. Adicionalmente, repasaremos las otras 3 generaciones que hoy coexisten dentro de las empresas junto a la Generación Y, la Generación del Silencio, la Generación de los Baby Boomers y la Generación X, y comprenderemos que si se administran bien y aceptamos sus diferencias, se producirá una gran sinergia, complementariedad y competitividad de la fuerza laboral de lo contrario y se ignoran, habrán grandes conflictos y desgaste de la fuerza laboral.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

OBJETIVO GENERAL

El Objetivo de la siguiente investigación es determinar las capacidades laborales y sociales, características y habilidades, valores, actitudes, creencias, comportamientos, estilos de trabajo y comunicación, expectativas y prioridades de la Generación Y, contrastarlo con la generación que actualmente estudia en la Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad de Valparaíso, y poder proporcionar indicaciones y recomendaciones para el manejo y comprensión de los estudiantes y trabajadores.

OBJETIVO ESPECIFICOS

1. Analizar y determinar las características y habilidades de cada una de las diferentes dotaciones multigeneracionales que hoy en día coexisten en las empresas.
2. Profundizar y entender la Generación Y, y determinar si los alumnos de EICO son integrantes de esta generación.
3. Investigar el perfil de los estudiantes de la EICO.
4. Entregar una síntesis general del perfil de las distintas generaciones.

MARCO TEORICO

CAPITULO N°1: FUERZA LABORAL MULTIGENERACIONAL

I.1 FUERZA LABORAL MULTIGENERACIONAL. Hoy, las Organizaciones son diversas y planas jerárquicamente, lo que permite que trabajadores de muy distintas edades estén trabajando en un mismo nivel, encontrándose trabajadores que ya deberían estar jubilados y están extendiendo ese momento a estudiantes en práctica y grandes ejecutivos todos en un mismo piso. Esto sucede por un nuevo aspecto que está afectando a las Organizaciones, la demografía¹, muchas veces desconocida o desatendida, pero que está tomando fuerza, ya que existe una nueva tendencia poblacional, “un crecimiento vegetativo²”. La distribución por edad de la población mundial es muy distinta a lo que fue cincuenta años atrás. El conocido triángulo equilátero pasó a ser una figura algo romboide tanto en su base como en su cúpula. La base de la antigua pirámide se redujo notablemente por la reducción drástica del número de niños por familia, y simultáneamente, creció la esperanza de vida de la gente, generando un mayor número de personas de tercera edad. Esta combinación de fenómenos hace inferir que, de mantenerse la tendencia, existirán tantas personas adultas como niños y jóvenes.

¹ (Instituto Nacional de Estadísticas)

² (Historia Poblacional)

I.1.1 Concepto de Generación: ³“Una generación es un grupo de personas que nacen dentro de un período de tiempo determinado y comparten un conjunto de experiencias culturales y formativas similares que los distinguen de sus predecesores’ ”. Hay muchas maneras de clasificar las generaciones pero cualquiera que sea el modelo, hay diferentes maneras de trabajar, actuar y accionar las cosas. Igualmente la forma de lograr el compromiso con la organización. Cada grupo generacional tiene sus propias características, a cada grupo los motivan elementos distintos.

Cada Generación establece su identidad a través de principios y valores, lo que genera personalidades muy distintas unas de otras. Hoy en día están coexistiendo en un mismo nivel muy distintas Generaciones lo que se podría traducir en diferencias, y una debilidad, pero si las administramos de una forma adecuada puede llegar a ser una verdadera ventaja competitiva.

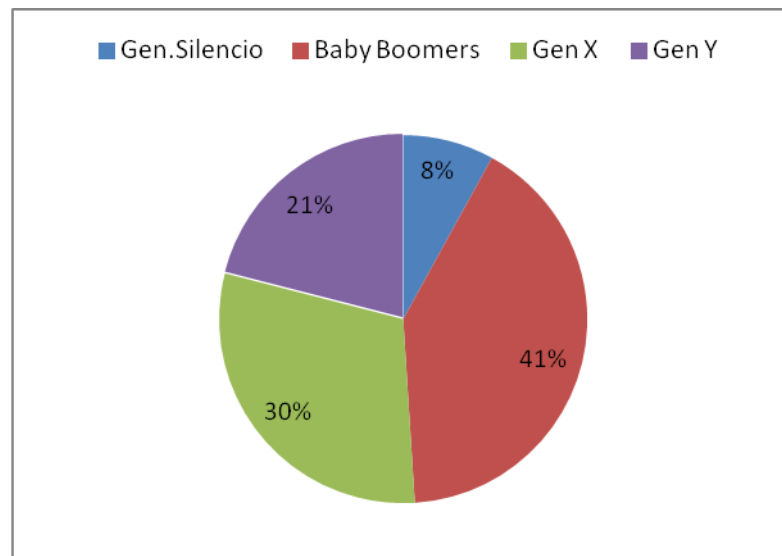
I.2.2 Clasificación de la Fuerza Laboral Multigeneracional. A efectos del presente estudio se han manejado los siguientes rangos de edad para definir a las cuatro generaciones que actualmente conviven en el mercado laboral. Tenga en cuenta que la fecha de inicio y fin son discutibles.

- ❖ *Generación de Silencio* personas nacidas entre 1920 y 1943. Tienen entre 70 a 90 y más años.

³ (Lee Hecht Harrison - People&Partners , 2008)

- ❖ *Generación Baby Boomers*: personas nacidas entre 1941 y 1960. Tienen entre 53 y 69 años.
- ❖ *Generación X*: personas nacidas entre 1961 y 1979. Tienen entre 34 a 52 años.
- ❖ *Generación Y*: personas nacidas entre de 1980 y 2000. Jóvenes entre 13 y 33 años. (Para efectos de este estudio solo consideraremos las personas nacidas hasta 1995)

El gráfico a continuación muestra la **distribución actual de estas generaciones** en las empresas⁴.



⁴ (Lee Hecht Harrison - People&Partners , 2008)

I.2 Generacion del Silencio

La **Generación del Silencio** son todas las personas del mundo nacidas entre 1923 y 1945⁵.

Hoy, los mayores de 60 representan el 13%⁶ de la población mundial y están dando mucho de qué hablar, son objeto de interés y de diversos estudios de varias industrias que hasta hace poco los veían como un grupo homogéneo de personas al final de sus vidas y sin muchas expectativas, ni demandas, sin embargo hoy en día son un nicho de mercado y laboral importante dentro de la sociedad. A continuación describiremos algunas de sus características más importantes.

I.2.1 Características Demográficas-⁷

- ∞ Son las personas de todo el mundo nacidos entre 1923 y 1945.
- ∞ Son alrededor de 49 millones. EEUU
- ∞ El 83% están prejubilados y el 90% jubilados.
- ∞ En general están sólidos y tranquilos económicamente.
- ∞ El 70% están casados y alrededor de un 29% están separados o viudos.
- ∞ El 75% son abuelos
- ∞ 60% obtuvo una educación completa
- ∞ 38% tiene educación superior

⁵ (Lee Hecht Harrison- People&Partners, Agosto 2008)

⁶ (Marketingdirecto, 2010)

⁷ (Lee Hecht Harrison- People&Partners, Agosto 2008)



- ∞ 26% post grados
- ∞ 46% son hombres y el 54% son mujeres

En Chile, actualmente existen 2,6 millones de personas mayores de 60 años, más del 15% de la población, con una esperanza de vida que llega hoy, a los 79 años. Para el 2015 se espera que la población llegue al 20%, superando en porcentaje a la población menor de 15 años.⁸

I.2.2 Características Psicológicas

Los integrantes de esta generación son muy precavidos, fueron criados con austeridad y racionamiento. La moral y ética definían el carácter individual. Pocos amigos de lo nuevo, no les acomodan los cambios, prefiriendo el statu-quo. Criados en la época de la Segunda Guerra Mundial. Se casaron muy jóvenes: hombres (23 años), mujeres (19 años). (En lugares como el campo se casaban más jóvenes.) Esta Generación, inicio la “epidemia del divorcio”. Aprecian la disciplina, trabajo duro y autoflagelación, pero podemos considerarlos como personas altamente sociables y muy conservadores financieramente.

I.2.3 Estilo de Vida

La Generación del Silencio ha trabajado toda la vida, y ahora solo desean descansar y pasarlo bien, ya están retirados o se están retirando. En general tienen sus arcas llenas para poder disfrutar sin trabajarle a nadie, es ahora o

⁸ (Estadísticas., 2002)

nunca cuando deben darse el “gran gusto”. Muchos están haciendo lo que nunca pudieron: viajar por el mundo, cultivar hobbies.⁹

Muchos a su edad todavía se sienten muy activos y perciben estar en el momento culmine de sus vidas. Disfrutan de su familia y de ayudar a otros, especialmente a sus nietos.

Para esta generación, la tecnología en aquellos tiempos se reducía a los periódicos impresos, los noticieros radiales y el teléfono. Al pasar los años, han ido sumándose al uso de las tecnologías, pero muchos son pocos tecnológicos. A pesar de esto, en el último tiempo el uso de Internet creció en un 100% entre los adultos de 65 años y más¹⁰.

I.2.4. “Estilo de Trabajo”.

Sabemos que el 95% ya están jubilados, pero hay un 5 % que puede estar considerando el continuar trabajando, o el no retirarse del todo¹¹.

Echando un vistazo al pasado, en general, esta Generación (en especial los hombres), rápidamente tocaron la cima y fueron los jefes de la gran masa de Baby Boomers. Su ética del trabajo en general es: compromiso, conformidad y responsabilidad. Los tradicionales patrones de carrera que tenía esta Generación son (o eran): Larga permanencia en la empresa, carrera hasta la “tumba”, lealtad,

⁹ (Lee Hecht Harrison - People&Partners , 2008)

¹⁰ (Marketingdirecto, 2010)

¹¹ (Lee Hecht Harrison - People&Partners , 2008)



ética del trabajo. Se caracterizan también por no “quebrar esquemas”, romper las reglas y respetar la autoridad.

I.2.5 Manejo efectivo de esta fuerza de trabajo

Muchas personas de esta Generación pueden estar considerando el continuar trabajando o el no retirarse del todo, alrededor del 5% sigue trabajando. Se sienten capaces física y mentalmente. Este grupo de personas, son de real importancia, ya que son ellos los que tienen el conocimiento institucional y la experiencia de la industria, saber cómo manejar efectivamente este grupo de personas puede llegar a ser una ventaja competitiva para nuestra empresa.

A los trabajadores de esta generación, hay que mantenerlos conectados, una forma de lograr esto es a través de conversaciones, presentaciones, reuniones donde transfieran su experiencia a los más jóvenes, siempre es bueno escuchar sus lecciones y experiencias, dándole valor a su sabiduría.

Ellos formaron y guiaron a los Baby Boomers, lo que nos da una pauta para entender mejor la próxima generación.

I.2.6 Testimonio de Hernán Isotta, Gerente General Brinks Chile. A continuación se presentará el testimonio de un miembro de esta generación y su visión respecto a la variada fuerza laboral multigeneracional. (Ver Anexo 1)¹²

¹² (Lee Hecht Harrison , Agosto 2008)

I.3 Baby Boomers

Son las personas de todo el mundo nacidas entre 1941 y 1960.¹³ Cuando se traduce las palabras “Baby Boomers”¹⁴ al castellano, sería algo así como “la explosión de las guaguas”. Se le puso este nombre en Estados Unidos, debido a la increíble explosión demográfica que vivió el país inmediatamente después de terminada la Segunda Guerra Mundial. Nunca antes se había registrado un hecho semejante y sus ecos se hicieron sentir en diversos países del mundo, Chile entre ellos.

I.3.1 Características Demográficas-

Tabla 1: Características Demográficas de los Baby Boomers¹⁵

- Personas de todo el mundo nacidas entre el 1941 y el 1960.
- En Estados Unidos son alrededor de 78 millones.
- El 25% están casados más de 25 años. Gran mayoría casados y mucho por 2ª vez, continuaron con la epidemia del divorcio, iniciada por la Generación del Silencio.
- Un 50% ya no vive con sus hijos y el 30% son abuelos.
- 77% son empleados, 30% full time.
- Tiene más de 2 trillones en ingresos
- Los Boomers representan la mitad de los jefes de hogar en Estados Unidos con un ingreso promedio de más US\$ 100.000.
- El 30% son propietarios de casas valorizadas en más de US\$ 200.000.
- El 49% son profesionales, 39% tiene postgrados y 12% no son profesionales.
- El 49% son hombres y el 51% mujeres.

En Chile esta generación tiene actualmente entre 53 y 70 años y representa el

¹³ (Lee Hecht Harrison - People&Partnes, Agosto 2008)

¹⁴ (Maribel Vidal G, agosto de 2008)

¹⁵ (Lee Hecht Harrison- People&Partners, Agosto 2008)

24% de la población¹⁶. En Chile existe, una la Generación de Baby Boomers equivalente a la de Estados Unidos, pero las circunstancias que los rodean son distintas. El equivalente chileno está dado por circunstancias sociopolíticas distintas, gobierno de Allende y posterior gobierno militar y la apertura de las fronteras. Que los iguala; que para ambas generaciones el trabajo es la principal ancla de su vida, miden sus logros a través de sus éxitos materiales, son muy respetuosos de la autoridad y preocupados por su jubilación.

I.3.2 Características Psicológicas

La gran mayoría de los integrantes de esta generación provienen principalmente de la clase media y sus padres le enseñaron el respeto a la autoridad, la jerarquía y el ser muy estrictos en cuanto a sus convicciones y valores, a trabajar duro y a entender que la gratificación se logra en el largo plazo. Crecieron en una era en que el progreso económico se asumía como algo seguro, dándoles libertad para enfocarse en materias idealistas y de búsqueda de crecimiento personal. A nivel mundial, se vieron enfrentados directa o indirectamente a grandes problemas mundiales, como la guerra de Vietnam, las diferencias sociales y raciales, asesinatos políticos y falta de orden en general. En Chile vivieron sucesos equivalentes como el gobierno de la Unidad Popular, el efecto “Che Guevara”, el 11 de septiembre del '73 y el toque de queda entre otros.

¹⁶ (Maribel Vidal G, agosto de 2008)

Se les llaman la generación del “YO”¹⁷, por su marcado individualismo y por ser un poco egoístas. Aprendieron de la generación anterior y buscan el desarrollo personal como una meta clave. Son nostálgicos, les gusta pensar en la autonomía y autosuficiencia.

Se subieron rápidamente a la globalización y a la tecnología de punta, tanto por curiosidad natural, como por la necesidad de estar al día de los avances y sentirse viviendo la modernidad en todo su amplio espectro.

Económicamente, están equilibrados y maduros¹⁸, están financiando la educación de sus hijos y ahorrando para su jubilación, muchos le temen a la vejez, por lo que se preocupan de esta.

Hay que destacar que la población adulta, cada día se mantiene más activa, la medicina, la buena alimentación y los buenos hábitos han causado que los adultos mayores estén aplazando su jubilación, manteniéndose en el mercado laboral.

I.3.3 Estilo de Vida.

Los Baby Boomers buscan un buen balance entre la calidad de vida y la simplicidad. Agradan de la comida sana y cuidado de la salud, disfrutan de las actividades outdoors, el ejercicio, la jardinería y la consciencia de la salud. Disfrutan el comer fuera, como el entretenerse en casa, les gustan las películas de aventura y acción, se preocupan de la apariencia y del ir a la moda,

¹⁷ (Maribel Vidal G, agosto de 2008)

¹⁸ (Lee Hecht Harrison- People&Partners, Agosto 2008)

especialmente las mujeres. Diarios e Internet son los medios que más usan, son lectores ávidos y buenos para juegos de palabras

El desarrollo personal se mantiene como una meta clave en sus vidas, motivación altamente ligada a su deseo de autonomía y autofinanciamiento en la edad adulta.

I.3.4 Estilo de Trabajo.

Para la gran mayoría de los Baby Boomers el trabajo le da sentido sus vidas, son los llamados “trabajólicos” por lo que el éxito para ellos lo es todo. Son el segmento más valioso de las empresas y están planificando el comenzar a retirarse, lo que provocará un importante vacío en cargos gerenciales.

En sus comienzos, mantener las cosas simples era la forma de trabajar de esta generación, con reglas claras, donde el trabajo se limitaba a la oficina y no se mezclaba con la vida personal. Las responsabilidades eran individuales y muy específicas. Los años de experiencia llevaban al crecimiento dentro de la compañía, donde lo más viejos enseñaban a los más jóvenes, trabajando mucho por su alto sentido de disciplina y honra. Al elegir una carrera era una decisión que perduraba por el resto de tu vida.

Tabla 2: Características en el estilo de trabajo de los Baby Boomers¹⁹

- **Tienen un buen manejo de Internet.**
- **Son sobre exigido y ambiciosos.**
- **Multifuncionales**
- **Un 53% tiene una actitud frente a su trabajo de “carrera” el otro 24% la ve solo como, un “trabajo”, el 23% restante tiene una postura intermedia.**
- **Son independientes y trabajólicos, les cuesta el balance trabajo/vida.**
- **Es la generación que más ha aportado y generado los valiosos cambios de hoy. (Internet, balance vida/trabajo, globalización, etc.)**

Son los que están hoy, están dirigiendo los negocios y es muy delicado perderlos

I.3.5 Manejo Efectivo de esta Fuerza de Trabajo

Como se mencionó anteriormente, hoy en día la generación de Baby Boomers en Chile equivale al 24% de la población, saber manejar efectivamente a este grupo selecto e importante de personas puede traer grandes beneficios para nuestra empresa.

A continuación daremos algunas herramientas para lograrlo²⁰

- ∞ Manténgalos en el Directorio o en posiciones altas lo más que pueda. .
- ∞ Darles trabajos más flexibles en horarios.
- ∞ Cabezas de grandes proyectos.

¹⁹ (Lee Hecht Harrison- People&Partners, Agosto 2008)

²⁰ (Lee Hecht Harrison- People&Partners, Agosto 2008)

- ∞ Directivos de equipos específicos.
- ∞ Facilitarles la “independencia segura”.
- ∞ No funcionará la administración convencional con ellos.

Como vemos, los Baby Boomers son un grupo sofisticado y complejo, con expectativas de vida que se mantendrán intactas por mucho tiempo. Por lo mismo, cuando crucen la barrera psicológica de los 60 años e integren formalmente la tercera edad, serán un grupo ciudadano y consumidor exigente, con poder adquisitivo y tiempo para consumir un sinnúmero de productos y servicios. Seguirá revolucionando el mercado tal y como lo hizo a propósito de su nacimiento a fines de la década de los 40.

Cifras²¹: “En 2004, los Baby Boomers del Reino Unido tenían el 80% de la riqueza de este país y compraron el 80% de toda la gama de automóviles, el 80% de los cruceros y el 50% de los productos de cuidado de la piel”. Hay que cuidarlos!

I.3.6 Testimonio: José Antonio Valdés, General Pacific Hydro Chile: A continuación se presentará el testimonio de un miembro de la Generación de Baby Boomers, dando su opinión de esta nueva forma de trabajo, con una variada fuerza laboral multigeneracional de trabajadores. (Ver Anexo 2)

²¹ (Vargas, 2009)

I.4 Generación X

Los integrantes de la Generación X hoy en día tienen entre 34 y 52 años. La denominación de esta generación tomó fuerza por la novela de **Douglas Conpland**²², en 1991. A continuación repasaremos las características principales de esta generación, que en un futuro cercano tomara el poder del mundo.

I.4.1 Características Demográficas²³

Tabla 3: Características demográficas de la Generación

- Son las personas de todo el mundo nacidos entre 1961 y 1979.
- Académicamente, es una de las mejores generaciones educadas en gran parte del mundo, aproximadamente el 40% tienen un postgrado u superior.
- El 30% son padres, 50% padres que trabajan.
- Tienen una tasa de divorcio del 50%.
- Más del 60% se ganaron su casa propia trabajando. Más de la mitad tienen un ingreso familiar de más de \$35.000 al año.
- El 48% hombres y el 52% mujeres. (Hecht Harrison, Lee)

I.4.2 Características Psicológicas

Los integrantes de la Generación X poseen una mayor orientación global, tecnológica y multicultural que las generaciones anteriores. Han vivido grandes transformaciones tecnológicas; desde la televisión en blanco y negro, hasta el ipad

²³ (Lee Hecht Harrison - People&Partners , 2008)



Vivieron a una infancia caracterizada por el divorcio, padres trabajólicos, viajes al espacio, aulas abiertas, caída del Muro de Berlín, término de la Guerra Fría, economías con inflaciones y recesiones. Se criaron en un mundo violento y conviven con las drogas y el SIDA. También vivieron en una época definida por el aumento de tasas de divorcio como alternativas distintas al matrimonio tradicional. Fue la primera generación que se crio con la ruptura verdadera del hogar. Durante esta infancia, la cantidad de divorcios aumentó más de 50%²⁴. Eran niños que tenían la llave de la puerta de casa desde chiquitos; eran hijos en hogares uniparentales.

Preocupados de la estabilidad económica y emocional. Poco amigo de afiliarse políticamente. Muchos rechazan el idealismo de los 60s y ven a sus abuelos (Gen. Silencio), mucho mejores que a sus padres (Baby Boomers).

I.4.3 Estilo de Vida

Dentro de las características²⁵ en su estilo de vida, podemos mencionar:

- Les gusta la comida sana y cuidado personal alternativo.
- El dinero es un fuerte motor motivacional.
- Materialistas (como adolescentes, trabajaban y ganaban plata y estaban autorizados para gastarla en lo que quisieran: ropa, autos, stereos, CD y entretenimiento).

²⁴ (M@rketing, 2000)

²⁵ (Lee Hecht Harrison- People&Partners, Agosto 2008)

- Aceptan, aunque no les queda cómodo, el cambio.
- Tienen un muy buen manejo de los medios.
- Les encanta cocinar, hacer asados y compartir con los amigos.
- Les gusta mucho de la vida natural, excursiones, outdoors, ir al zoológico, a la playa, etc.
- Actividades físicas incluyen el ciclismo, natación y reductoras de peso.
- Crecieron a través de MTV.



I.4.4 Características en su Estilo de Trabajo

Según lo estudiado, los miembros de la Gen X no creen en las empresas, ni en sus promesas y desconfían de sus jefes. Sólo confían en sí mismos y enfatizan el auto-desarrollo. No toleran los tiempos de las organizaciones y aspiran a que éstas se muevan con sus tiempos. Mantienen la filosofía de que no hay “garantías”, por lo que no están interesados en hacer una “ruta aspiracional”. Les gusta el riesgo y prefieren el free lance, al compromiso corporativo. Son Individualistas. Son criticados de holgazanes y vagos, no obstante son reconocidos como una nueva fuerza de emprendedores. A pesar de que les gusta ser rápidamente reconocidos por sus destrezas, requieren más “coaching” y supervisión de sus supervisores, que las generaciones anteriores. Tienen un buen uso del Internet

I.4.5 Manejo efectivo de esta fuerza laboral

La Generación X en el futuro cercano, tomará el poder del mundo. Comenzarán a llenar todas las posiciones de liderazgo en 10 o 15 años más, cuando comience la fuerte retirada de los Boomers, por lo que un buen manejo de esta fuerza de trabajo es clave para la Organización. A mediados del 2000, la primera cosecha de esta generación, paso los cuarenta años de edad, de esta manera un número creciente de estos seres humanos asumirán presidencias de gobiernos, serán directivos de organizaciones, ocuparán tronos o sillones de primer ministro en las principales naciones del mundo, en muy poco tiempo, por lo que comenzar a desarrollarlos como líderes del mañana es clave. Son la generación más educada, convirtiéndose en candidatos premium, para futuros roles de liderazgo.

Manejo efectivo de esta fuerza laboral se puede lograr con:

Tabla 3: Manejo efectivo de esta fuerza laboral²⁶

<p>Fuertes planes de retención. Muchos incentivos económicos. Coaching y ser desarrollados, les encanta. Desafíelos y denles mayores responsabilidades. Sáquelos de la zona de confort y acompáñelos con buen coaching, será lo mejor para desarrollar su liderazgo. Bastarán pocas oportunidades de éxito en esto y se les inoculará el espíritu de liderar. Créeles espacios de independencia y desafío, junto con exigirles trabajar duro y pasarlo bien. Son los creadores de los sitios web y los líderes de la nueva era de emprendedores, y por tanto será difícil retenerlos, si no se preocupa</p>

²⁶ (Lee Hecht Harrison- People&Partners, Agosto 2008)

I.4.6 I.4.6 Testimonio: *Carlos Peñafiel, Gerente de Experiencia Clientes VTR.*

(Ver Anexo 3)

I.5 Hallazgos del Capítulo 1

La siguiente tabla²⁷ expone una síntesis de las 3 Generaciones que coexisten en las empresas y que hemos estudiado hasta ahora, la Generación del Silencio, la Generación de los Baby Boomers y por último la Generación X. Cada Generación tiene sus propias características, en su forma de ser, trabajar, vivir, comunicarse ente otras. Destacaremos las principales características de cada una de ellas.

²⁷ (Beatriz Correa, elaboración propia, 2014)

	Generación del Silencio	Baby Boomers	Generación X
Características Demográficas	<p>Nacidos entre 1923 (90 años) y 1945 (68 años)</p> <p>Mayores de 60 años representan el 13% de la población mundial.</p> <p>Actualmente, existen en Chile 2,6 millones de personas mayores de 60 años, más del 15% de la población.</p> <p>En EEUU son 49 millones y el 83% prejubilados 90% jubilados. Sólidos y tranquilos económicamente. 70 % casados, 29% viudos o separados. El 75% son abuelos. 60% tiene educación completa. El 38% educación superior, 26% post grados. El 46% hombres, 54% mujeres</p>	<p>Nacidos entre el 1946 (67 años) y el 1964 (49 años). En Chile representan al 24% de la población, 3,9 millones App. En EEUU son 78 millones. 49% hombres, 51% mujeres</p> <p>25% casados más de 25 años. Gran mayoría casados y mucho por 2ª vez. 50% están sin niños. 30% son abuelos. 77% son empleados, 30% full time.</p> <p>Generan más de 2 trillones en ingresos en EEUU Boomers representan la mitad de los jefes de hogar EEUU con un ingreso de más US\$ 100.000. 30% propietarios casas valorizadas en más de US\$ 200.000.</p> <p>El 49% son profesionales. EL 39% tienen postgrados. El 12% no son profesionales. .</p> <p>En EE UU controlan el 80% de la economía y son los responsables del 50% del consumo del país</p>	<p>Nacidos entre 1965 (48 años) y 1979 (34 años).</p> <p>Se considera que fue Douglas Compland, escritor canadiense, quien popularizó este término, en su obra de 1991 "Generación X".</p> <p>Es la generación mejor educada en EEUU. En EEUU, el 40% tienen un postgrado u superior. Tiene una tasa de divorcio del 50% El 30% son padres, 50% padres que trabajan. Más del 60% se ganaron su casa propia trabajando.</p> <p>Más de la mitad tienen un ingreso familiar de más de \$50.000 al año.</p> <p>48% hombres, 52% mujeres.</p>
Características Psicológicas	<p>Vivió un tiempo dramático en la historia de la humanidad: la Gran Depresión en Norteamérica que afectó a las economías mundiales, el auge del Nacismo y la Segunda Guerra Mundial, y la Guerra Fría que mantenía las alertas de guerra nuclear encendidas.</p> <p>Fueron criados en la austeridad y racionamiento. Moral y ética definían el carácter individual.</p> <p>Casados muy jóvenes: hombres (23 años), mujeres (20 años).</p> <p>Iniciaron la "epidemia del divorcio".</p> <p>Aprecian la disciplina, trabajo duro y autoflagelación.</p> <p>Altamente sociables y muy conservadores financieramente.</p> <p>Poco amigo de lo nuevo, rechazan el cambio y prefieren el statu-quo.</p>	<p>Se le puso este nombre en Estados Unidos, debido a la increíble explosión demográfica que vivió el país inmediatamente después de terminada la Segunda Guerra Mundial. Se vieron enfrentados directa o indirectamente a grandes problemas mundiales, como la guerra de Vietnam, las diferencias sociales y raciales, asesinatos políticos y falta de orden en general. En Chile vivieron acontecimientos similares como el gobierno de la Unidad Popular, el efecto "Che Guevara", el 11 de septiembre del '73 y el toque de queda.</p> <p>Es la generación del "YO", egoísta, aunque optimistas e idealistas.</p> <p>Sus padres les enseñaron el respeto a la autoridad, a trabajar duro y a entender que la gratificación se logra en el largo plazo. A pesar de esto, quieren pasarlo bien, a la vez de buscar balance y simplicidad. Aprendieron de la generación anterior, buscan el desarrollo personal como una meta clave. Son Nostálgicos.</p> <p>Autonomía y autosuficiencia. Pelearon y/o se opusieron a Vietnam. Creen que el mundo puede ser cambiado. "los 50 son los nuevos 40".</p>	<p>Sobrevivieron a una infancia marcada por el divorcio, padres trabajajólicos, viajes al espacio, aulas abiertas, caída del Muro de Berlín, término de la Guerra Fría, economías con inflaciones y recesiones.</p> <p>Aumento de tasas de divorcio como también alternativas distintas al matrimonio tradicional.</p> <p>Preocupados de la estabilidad económica y emocional.</p> <p>De mayor orientación global, tecnológica y multicultural que las generaciones anteriores.</p> <p>Poco amigo de afiliarse políticamente.</p> <p>Muchos rechazan el idealismo de los 60s y ven a sus abuelos (Gen. Silencio), mucho mejores que a sus padres (Baby Boomers).</p> <p>Súper seguros, extrovertidos, competitivos, individualistas y preocupados de tener un buen guardarropa.</p>
Estilo de Vida	<p>Tienen sus arcas llenas. Han trabajado toda la vida por lo que es ahora o nunca cuando deben darse el "gran gusto".</p> <p>Se sienten muy activos y perciben estar en el momento culminé de sus vidas. Les gusta ayudar a otros, especialmente a sus nietos.</p> <p>Muchos están haciendo lo que nunca pudieron: viajar por el mundo, cultivar hobbies. Poco tecnológicos.</p>	<p>Buscan el buen balance entre la buena vida y simplicidad.</p> <p>Comida sana y cuidado de la salud.</p> <p>Disfrutan lo outdoors, el ejercicio, la jardinería y la consciencia de la salud.</p> <p>Gusto por el turismo aventura.</p> <p>Gastan mucho en productos y servicios de cuidado personal. Disfrutan el comer fuera tanto como el entretenerse en casa. En los 60 tener un empleo garantizaba status social y era el primer paso para el matrimonio y el para el primer hijo 9 meses después</p>	<p>Disfrutan de la comida sana y cuidado personal alternativo.</p> <p>El dinero es un fuerte motor motivacional.</p> <p>Materialistas (como adolescentes, ellos ganaban plata y estaban autorizados para gastarla en lo que quisieran: ropa, autos, stereos, CD y entretenimiento).</p> <p>Aceptan, aunque no les queda muy cómodo, el cambio.</p> <p>Muy buen manejo de los medios.</p> <p>Les encanta cocinar y hacer asados, las excursiones outdoors incluyen el ir al zoológico y a la playa.</p> <p>Actividades físicas incluyen el ciclismo, natación y reductoras de peso.</p>
Tecnología	<p>La tecnología se reducía a los periódicos impresos, el teléfono y los noticieros radiales</p>	<p>Se subieron rápidamente a la globalización y a la tecnología de punta, tanto por curiosidad natural, como por la necesidad de estar al día de los avances.</p> <p>La televisión, radio, el teléfono y el periódicos era su vinculación con la tecnología en los años 60 y 70</p>	<p>Crecieron a través de MTV.</p> <p>Esta generación es la que ha vivido todo: desde la TV en blanco y negro a los LED más nítidos. Ellos han jugado de todo desde Pong, pac man o come cocos, Atari y Play Station</p>

Estilo de Trabajo	<p>Los tradicionales patrones de carrera :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Larga permanencia en la empresa • Carrera hasta la “tumba” • Lealtad • Ética del trabajo, compromiso, conformidad y responsabilidad. <p>El 95% esta jubilados, pero hay un 5% que puede considerar seguir trabajando o no retirarse del todo. Rápidamente tocaron la cima y fueron los jefes de la gran masa Babyboomer.</p> <p>No les gusta “quebrar esquemas” (rock the boat), romper las reglas y no respetar la autoridad.</p> <p>Tienen el conocimiento institucional y la experiencia de la industria</p>	<p>Es la generación que más ha aportado y generado los valiosos cambios de hoy. (Internet, balance vida/trabajo, globalización, etc.)</p> <p>Son aún el segmento más valioso de las empresas y están planificando el comenzar a retirarse, lo que afectará la cadena más larga de “drenaje cerebral” que lo corporativo haya experimentado en USA.</p> <p>Actitud frente al trabajo :</p> <ul style="list-style-type: none"> » una carrera, para el 53% » solo un trabajo, para el 24% <p>Son independientes, trabajólicos, sobrexigidos y ambiciosos</p> <p>Les cuesta el balance trabajo/vida.</p> <p>Tiene Manejo en Internet y se les puede considerar multifuncionales</p> <p>Mantener las cosas simples era la forma de trabajar en los años 60 y 70. Con reglas claras. El trabajo se limitaba a la oficina. El trabajo no se mezclaba con la vida personal</p> <p>Responsabilidades eran individuales y muy específicas.</p> <p>Post guerras las instituciones representaban la estabilidad a todos los que deseaban. Por lo que hace sentido el ser buen empleado y responder bien a estructuras lineales y jerárquicas.</p> <p>Al elegir una carrera era una decisión que perduraba por el resto de tu vida.</p> <p>Los más viejos enseñaban a los más jóvenes</p> <p>Los años de experiencia llevaban al crecimiento dentro de la compañía</p> <p>Trabajaban mucho por su alto sentido de disciplina y honra.</p> <p>Se sacrificaban para garantizar el sostén de la familia pero sabían que el beneficio de todo esto llegaría a pesar de que se demoraría un poco</p>	<p>Tienen manejo del Internet</p> <p>Les gusta el riesgo y prefieren el free lance, al compromiso corporativo.</p> <p>Son criticados de holgazanes y vagos, no obstante son reconocidos como una nueva fuerza de emprendedores.</p> <p>Esta generación redefinió la relación entre el trabajo y la recompensa.</p> <p>Hacían de todo para tener un crecimiento rápido</p> <p>Mantiene la filosofía de que no hay “garantías” y ellos no están interesados en hacer una “ruta aspiraciones”.</p> <p>Les gusta ser rápidamente reconocidos por sus destrezas.</p> <p>Requieren más coaching y supervisión de sus supervisores, que las generaciones anteriores.</p> <p>Buscan siempre las mejores propuestas. Una idea rentable podría fácilmente ponerlos en un puesto de liderazgo, basado en méritos, sin llevar en cuenta su experiencia.</p> <p>Buscaban maneras de destacarse personalmente y ser independientes profesionalmente.</p> <p>Buscan apoyo en títulos, MBA’s y PHD’s para salir a delante y destacarse del resto.</p> <p>Preocupados de tener un buen guardarropa y de la apariencia personal. Creían que esto los ayudaba a cerrar grandes negocios y expandir su red de contactos.</p> <p>La jornada laboral fue extendida al happy-hour y se mezcló la vida personal.</p>
Manejo efectivo de la fuerza laboral	<p>Son los que tienen el conocimiento Institucional y la experiencia de la industria.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deles valor y carácter “emérito” por su sabiduría. • Utilícelos como mentores y formadores de los jóvenes. • Conversaciones, presentaciones, reuniones donde transfieran su experiencia. • Muchas de sus lecciones y experiencia son aún muy valiosas. • Ellos formaron y guiaron a los babyboomers. • Tienen un valioso network. 	<p>Son los que están hoy, están dirigiendo los negocios y es muy delicado perderlos</p> <p>Manténgalos en el Directorio lo más que pueda.</p> <p>Trata de generar retiros “larvados”.</p> <p>Mantenerlos lo más posibles en posiciones de alta dirección y directorios.</p> <p>Darles trabajos más flexibles en horarios.</p> <p>Cabezas de grandes proyectos.</p> <p>Directivos de equipos específicos.</p> <p>Facilitarles la “independencia segura”.</p> <p>No funcionará la administración convencional con ellos</p>	<p>Comenzarán a llenar todas las posiciones de liderazgo en 10 o 15 años más, cuando comience la fuerte retirada de los boomers. Comience hoy a desarrollarlos como líderes del mañana.</p> <p>Son la generación más educada, convirtiéndose en candidatos premium, para futuros roles de liderazgo.</p> <p>Fuertes planes de retención.</p> <p>Los incentivos económicos.</p> <p>Coaching y ser desarrollados, les encanta.</p> <p>Desafíelos y déles mayores responsabilidades</p> <p>Sáquelos de la zona de confort y acompáñelos con buen coaching, será lo mejor para desarrollar su liderazgo.</p> <p>Bastarán pocas oportunidades de éxito en esto y se les inoculará el espíritu de liderar.</p> <p>Créeles espacios de independencia y desafío, junto con exigirles trabajar duro y pasarlo bien.</p> <p>Son los creadores de las dot.com y los líderes de la nueva era de emprendedores, y por tanto será difícil retenerlos, si no se preocupa.</p>

CAPITULO N°2: GENERACION Y

Esta Generación, hace tiempo que ha comenzado a originar mucha curiosidad por parte de estudiosos, puesto que su conocimiento y comprensión son cruciales para saber qué forma tendrá la sociedad del futuro, y desde un punto de vista comercial la supervivencia de muchas empresas dependerá de lo bien que sepan entender y adaptarse a esta nueva Generación, la cual “busca el bienestar ahora y no trabajan para un futuro incierto”.

La “Generación Y”, o en adelante Gen Y, son todas las personas del mundo nacidos entre 1980 y 2000. Aunque no existen fechas exactas estas son las más frecuentes. La Gen Y también se le denomina:

Otras Nombres para la Gen Y:

-“Generación del Milenio”²⁸, denominación surgida en 1993 y atribuida a la revista “Advertising Age”, para describir a los adolescentes nacidos después de 1981, así como adolescentes de la próxima década. También se les denomina así, por vivir su desarrollo más intenso junto con la llegada del tercer milenio.

- “Echo Boomers”, se les llama así, por ser en su gran mayoría hijos de los Baby Boomers.

-“Generación Internet”, por razones obvias, están constantemente “conectados”, nacieron,

²⁸ (Horovitz, Bruce, 2012)

crecieron y viven con tic Internet.

- "Generación Einstein²⁹". La primera generación de jóvenes desde la Segunda Guerra Mundial que se identifica por características; positivas, de sociabilidad, cooperación, inteligencia, implicación, entre otras.

- "Generación NET". La palabra "NET" es producto de abreviar el término network, cuya traducción literal al castellano es "trabajo en red". Por tanto, nos referimos a una generación que inicia su existencia con recursos ó medios para comunicarse de manera electrónica a través de una red. Esto permite asociar fácilmente esta generación con las computadoras y el internet (*acceso e interacción con la red*), los cuales son las piedras angulares.

- "Generación Why³⁰" (Generación Por Qué), por la analogía fonética en inglés y tratando también de expresar un carácter crítico y contestador común a la mayoría de la Generación.

2.1 Características Demográficas de la Generación Y

Cada Generación varía según la región, dependiendo de las condiciones sociales y económicas. Sin embargo, en general³¹:

- Es la generación más consumidora de USA. El total ingresos exceden los \$211 billones. Gastan \$172 billones al año. Ahorran \$ 39 billones al año.
- El 38% son blancos, 15% afroamericano, 14% centroamericano y muchos se identifican como multirraciales.

²⁹ (Jeroen Boschma, 2006)

³¹ (Lee Hecht Harrison , Agosto 2008)

- El 30% de los entre 18 y 24 años, están aún asistiendo al colegio y/o universidad.
- El 50% son hombres, 50% mujeres, de los entre 18 y 24 años.

Generación Y en Chile³².

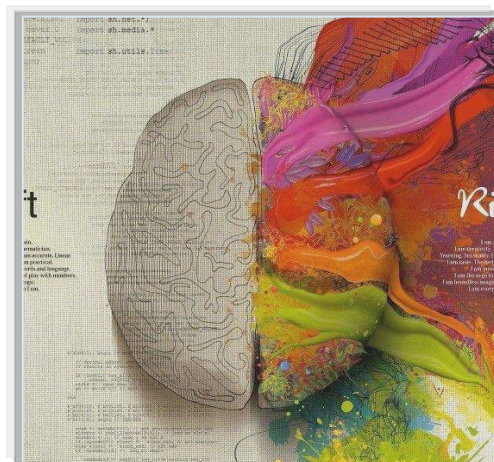
- El 33% de los jóvenes chilenos ha durado menos de 24 meses en un mismo trabajo.
- Esta generación busca desarrollo y crecimiento en forma rápida.
- El 86% de los jóvenes chilenos se cambiaría hoy ante una oferta laboral.
- Esta nueva generación busca equilibrio personal y laboral, trabajo dinámico y espacio para innovar y perfeccionarse.
- El 47% no se proyecta en su empleo actual por más de 2 años.
- El 30% ha pasado por más de 6 trabajos en su vida laboral.

2.2 ¿Que mueve la Generación Y?

La Gen Y tiene el lado derecho de cerebro más desarrollado, por lo que se concentran más en lo creativo. El hemisferio izquierdo del cerebro, en donde se concentra más en la lógica, fue más desarrollado por parte de los "Baby Boomers" y la Generación "X". Es por esto, que antes la educación iba dirigida al hemisferio izquierdo, hoy en día las técnicas de educación han ido adaptándose a este desarrollo.

³² (Carolina Perea Moreno, 2012)

El desarrollo del hemisferio derecho es producto, de nuevos estímulos que no existían antes, los videos juegos, Internet, las redes sociales, el VH1 y el MTV, todos estos instrumentos van dirigidos al hemisferio derecho del cerebro. Antes el único estímulo era la lectura, pero hoy la



realidad es distinta. Los maestros tienen que entender que para llegar a los jóvenes de la Gen Y y generaciones futuras, es necesario utilizar estrategias que vayan dirigidas a estimular el hemisferio derecho. No es que la lectura haya dejado de ser importante. La diferencia es que ahora, “para que utilicen el lado izquierdo del cerebro, primero hay que haber estimulado el derecho”

Ejemplo práctico de la nueva forma de enseñar (Ver Anexo 4)

2.3 Características de la Generación Y

Son hijos de los Baby Boomers y fueron criados en un contexto de participación, alta valoración, aliento de sus vocaciones y preferencias. Son optimistas como sus padres, aunque más pragmáticos. Muy auténticos y sinceros con ellos mismos.

Los padres, la familia, la religión y la generosidad³³, son ejes centrales para esta generación. Las familias actualmente son pequeñas, acogedoras e íntimas, y

³³ (Lee Hecht Harrison- People&Partners, Agosto 2008)

ofrecen un espacio de protección, seguridad y confianza en un mundo cada vez más grande.

Están influenciados por quienes les rodean, se trata de una generación que confían en los consejos y comentarios de la familia y los amigos permaneciendo en contacto continuo con ellos vía internet, redes sociales, móvil, etc.

En EEUU dos grandes eventos³⁴ juegan un rol muy importante en la formación de conciencia de esta generación: el ataque del 11 de septiembre y el baneo de Columbine.

Celebran la diversidad: muestran una gran tolerancia hacia las diferentes culturas, estilos de vida y comportamientos.

Según el doctor Julio A. Fonseca, *“esta generación se distingue por una actitud desafiante y retadora, lo cuestionan todo, no quieren leer y sus destrezas de escritura son pésimas, no pide permiso, sino informa”*.

Se aburren fácilmente, ya que es una generación acostumbrada a que todo funcione con rapidez, por lo que no es de extrañar que necesiten tener múltiples ventanas abiertas a la vez en su PC o la música siempre activa en el iPod.

³⁴ (Lee Hecht Harrison- People&Partners, Agosto 2008)

2.4 El Estilo de Vida de la Generación Y.

Su estilo de vida suele coincidir con sus intereses. Un Ejemplo: “*Un día un joven dijo: “tengo 3 ofertas de trabajo”... a lo que se le pregunto ¿cuál te gustaría más? Contestando: “y... a la que empiece en Febrero!”*” Aparentemente los miembros de la Gen Y se destacan por tener una mayor conciencia de sí mismos, lo ponen en manifiesto y utilizan su derecho de elegir aquello que más les guste/convenga/entusiasme

Son los jugadores que se necesitan en el mundo global y “plano”, donde las fronteras territoriales pierden importancia. Tiene claro lo que quieren, así, la gestión del tiempo se vuelve crucial. La Gen Y necesitan tiempo para dedicar, a todo aquello que les da placer. Suelen participar en un amplio rango de deportes: desde fútbol a tenis, desde trainking a rollerblanding³⁵.

No conciben su vida **sin el teléfono celular e internet**, están acostumbrados a que las tecnologías cambian a la velocidad de la luz. La Gen Y está obsesionada con páginas de internet como MySpace, facebook, el sitio de redes sociales, o YouTube, para compartir vídeos, que "permiten autopromocionarse" muy por encima de lo que nunca lo permitieron los medios tradicionales a las generaciones anteriores. Transmiten sus emociones y sentimientos utilizando estos medios.

Suelen ser más individualistas, los ideales parecen poco importarles, tienden hacer lo que les gusta.

³⁵ (Lee Hecht Harrison- People&Partners, Agosto 2008)

Se observa que jóvenes adultos de veintiocho, veintinueve años y mas, todavía viven con sus padres tienen una **adolescencia extendida**. Disfrutan de lo absurdo y de las curiosidades y pasan gran parte de su tiempo conectados buscando experiencias entretenidas y que les divierten.

Otras características comunes son:

- Respetan a los adultos y a sus pares pero son menos formales en el trato a los adultos, tutean a todo el mundo y no lo perciben como una falta de respeto.
- Comen solos en sus cuartos. Sus padres no están en la casa por lo que tienden a buscar apoyo en sus abuelos, pares y la tecnología.
- Le temen a la carencia de dinero, por lo que se preocupan de estudiar alguna carrera o de trabajar.
- Les gusta enfrentar desafíos, les agrada el cambio.
- Son aventureros. Se aburren con facilidad.
- No se les convence con palabras sino con hechos.
- Tienen altas expectativas en la vida.
- No se adaptan, adoptan (significa hacer de forma distinta lo que siempre se ha hecho de X manera)

Espiritualmente muchos jóvenes de la Gen Y, les importa la dimensión de la espiritualidad pero más bien una *espiritualidad atendida de manera persona*³⁶ y no

³⁶ (Opio, 2010)

dentro de una religión organizada, a pesar de esto igual les llama la atención las filosofías exóticas y las religiones del Asia y el Mediano Oriente, diferentes a las que estamos acostumbrados en el occidente.

Por otro lado los adolescentes de estados Unidos forman hoy el grupo más fuerte religioso en la historia y la participación en la iglesia subió de 17% a 28%³⁷.

Los jóvenes invierten su energía psíquica (energía de la atención) en la consecución de sus inclinaciones intelectuales y preferencias artísticas. Algunos pueden abrazarse con vehemencia hoy a una idea y mañana hacen lo mismo con una idea contraria, esto sin perder de vista los valores y derechos de los demás. Están en una continua búsqueda de quienes son, influenciados en gran medida por el entorno, la educación y la sociedad.

2.5 Entorno

Esta generación ha sido impactada prácticamente desde su nacimiento con la globalización y viven sumergidos en la era de la explosión de la información, en donde esta abunda. Para muchos, durante su crecimiento, la economía, la tecnología, la atención de la salud, los avances e incluso las condiciones económicas en todo el mundo estaban creciendo rápidamente. Cada familia estaba prosperando y hubo un auge en todo tipo de negocios. Para muchos los niños que nacieron durante estos tiempos, sus padres estaban económicamente seguros, vivían confortablemente. En este momento hay televisión por cable,

³⁷ (Lee Hecht Harrison- People&Partners, Agosto 2008)

contestadores automáticos, Internet, muchos modelos de autos accesibles, buenas vacaciones.

Lamentablemente es la Generación más amenazada con la infección del virus VIH, drogas, violencia, delincuencia, etc.

En Estados Unidos, según un estudio de Universia Knowledge @ Wharton, la Gen Y tiene una tasa nacional de desempleo del 9,6%, muchos de estos jóvenes no consiguen trabajo. Por ello, algunos han tenido que volver a casa de sus padres; otros sobreviven a costa de desempeñar trabajos elementales que apenas alcanzan para pagar los préstamos que solicitaron para costear sus estudios. Varios estudios muestran que entrar en el mercado laboral durante los periodos de recesión tiene consecuencias negativas inmediatas y de largo plazo. Por lo tanto, los miembros de esa generación pueden quedarse desfasados profesionalmente durante los próximos años.

2.6 Educación ¿Cómo aprende la Generación Y?

Actualmente están teniendo lugar una serie de procesos que han puesto a la educación bajo presión. Existe un cambio de la enseñanza propiamente tal, como del estudiante. La educación compite hoy día con los X-Box, los Nintendo, Wee, el Internet y el MTV, todos ellos instrumentos que van dirigidos al hemisferio derecho del cerebro. Antes el único estímulo era la lectura, pero hoy la realidad es distinta. Los maestros tienen que entender que para llegar a los jóvenes de la Gen Y, es necesario utilizar estrategias que vayan dirigidas a estimular el

hemisferio derecho. No es que la lectura haya dejado de ser importante. La diferencia es que ahora, para que utilicen el lado izquierdo del cerebro, primero hay que haber "estimulado el derecho"

Otra característica en la educación de esta generación, es que abordan las tareas por distintos puntos: Ejemplo concreto; pueden empezar a escribir un "paper" por la discusión de hallazgos, sin haber escrito la introducción y sin haber descrito la metodología de investigación, son mas dispersos pero concretos.

Necesitan mucho estímulo visual, gráficas de colores, figuras de movimiento y auditivo para conceptualizar y aprender. Muchas Universidades están utilizando la construcción de posters, construcción de argumentos, descripción visual de procesos, fotomontajes, la musicalización de conceptos, la redacción de preguntas de comprensión, recursos teatrales, filmación de videos, poemas, análisis de absurdos, comparaciones gráficas, entrevistas, entre otros medios para estimular el aprendizaje.

La Gen Y necesita cambios frecuentes de estímulos, son multitasking (pueden hacer muchas cosas a la vez), estudiar, comer, escuchar música y chatear, todo al mismo tiempo. Para muchos, no siempre puede resultar muy eficiente esta forma de hacer las cosas, pero la Gen Y lo ha adoptado y le da buenos resultados.

2.7 La Generación Y, un mundo a toda tecnología

A los miembros de la Generación Y, también se les llama Generación NET, por su estrecho vínculo con el mundo com. Crecieron junto con la computadora, es decir, su desarrollo fue, y es, paralelo al avance que tienen los diferentes sistemas computacionales. Por tanto, nos referimos a que su existencia está íntimamente ligada con la aparición de programas (software). Este estrecho vínculo a llevado a la Gen Y, sentirse superior y con derechos, sin precedentes en la historia. La Gen Y han desarrollado una serie de características, que sus mayores no poseen o que ha desarrollado en menos manera, que a continuación detallaremos.³⁸ Para leer en extenso las características de las Gen Y tecnológicamente, **Ver nexo 5**

- Es la Generación que más genera y consume contenido multimedia.
- Pueden *desarrollar diferentes actividades de manera simultánea*.
- *Son independientes de campo*.
- Emplean un lenguaje de signos que permite un entendimiento común, trascendiendo las barreras culturales
- La Gen Y por medio de la tecnología desempeña desde siempre, diferentes actividades, entre ellas: las escolares, entretenimiento, comunicación, compra, servicios, etc. Lo que demuestra que este medio, está por encima de la radio y televisión.

³⁸ (Dr. Rubén Edel Navarro, 2004)

- Su desarrollo de habilidades de pensamiento gira en torno a la observación, búsqueda, comparación, clasificación, análisis y síntesis de información.

A pesar de estas características positivas, el hecho de que la Gen Y este tan vinculada a la multimedia, ha provocado ciertas características negativas en especial a los jóvenes de esta generación y futuras, que repasaremos a continuación

- Existe la posibilidad de generar adicción.
- El desarrollo de habilidades sociales se ve restringido.
- Desarrollan un espíritu por competir.
- A pesar de existir programas (software) que filtran información para no permitir el acceso a la pornografía, violencia, terrorismo ó cualquier otro tema que resulte nocivo para los jóvenes, es una realidad que la información existe en la red y que su disponibilidad es inmediata.

2.8 Generación Y- Un Cambiando Verdadero en la forma de Trabajar

Son los hijos de los Boomers y por tanto también se les llama los “echo boomers”. Seguramente generarán tanto cambio impactante en el futuro mundo del trabajo, como lo hicieron sus padres. Así como fueron los Baby Boomers quienes crearon este mundo empresarial de hoy, será la Generación Y la que dibuje el mundo empresarial del mañana. Por primera vez, en mucho tiempo, vemos un elemento armónico en el acontecer de las organizaciones. Sabemos que hace tiempo el

modelo paternalista comenzó su retirada, pero no había moneda de cambio. Hoy sí la vemos: la Generación Y.

Ellos son el contraste del modelo protector y paternalista, y al parecer, traen en su biología y sangre el cambio. El cambio a ser los verdaderos protagonistas de sus carreras y de su quehacer. El cambio hacia la verdadera diversidad, tolerancia y necesidad del otro. El cambio hacia un trabajo con sentido y en empresas que busquen lo mismo, no centrándose solamente en los aspectos financieros. El cambio “definitivamente verdadero” de que sólo existe el trabajo en equipo y en paridad. El cambio en que la innovación y el riesgo son más fuertes que el status quo y el temor a equivocarse. Representan la nueva fuerza de trabajo global y tienen grandes aspiraciones, están pintando un brillante e inédito escenario.

Los miembros de esta Generación, están entrando en el mundo del trabajo, alterando las reglas y desconcertando a los jefes.

Aquí van algunas características en el estilo de trabajo de la Gen Y.³⁹

La mitad de ellos *ya posee o planea tener su propio negocio.*

Viven en tiempos en que el *“placer” determina la dimensión de los logros profesionales.* Además de tener un empleo es importante tener un propósito.

Son muy trabajadores y pragmáticos, en su muy independiente y flexible propia autonomía. Son capaces de superar nuevos retos, o sufrir cambios de trabajo y

³⁹ (Lee Hecht Harrison - People&Partners , 2008)

personales de manera ágil. Buscan desafíos continuamente, nuevas experiencias para aprender y aumentar su principal activo (ellos mismos).

Para la Gen Y, el tiempo de permanencia en la oficina dejó de importar. Lo importante será el cumplimiento de objetivos. Las empresas que tengan una cultura orientada a la eficiencia u objetivos y más la flexibilidad en el trabajo tendrán más oportunidades de retenerlos. Para aquellas que todavía creen en la pirámide tradicional, estos jóvenes tienen claro que no encajan dentro de ellas.

Trabajan de acuerdo a sus propias reglas. El dominio de internet y de haber sido expuesto a ella tan tempranamente, los pone en una posición única para negociar ese tipo de demandas.

Se entusiasman por trabajar con otras generaciones, pero desde una base de igualdad y de mutuo respeto, para ellos es una cuestión de intercambiar conocimientos, no importando la edad.

Desean ser “voluntarios pagados”, y entran a organizaciones no porque tienen que hacerlo, sino porque desean hacerlo y porque algo significativo está ocurriendo ahí. El sentido de la labor que realizan y la apertura a nuevas posibilidades, es mucho más importante que el ingreso. Si estas condiciones no se cumplen se mueven rápidamente.

Tienen terror al estancamiento. Así, buscan un “feedback” continuo y valoran a los jefes con la capacidad de transmitir conocimientos y aconsejar. Prefieren ver a los

jefes y maestros como mentores y no como la autoridad. La Gen Y busca una relación informal, transparente y directa con la autoridad. Valoran a los jefes profesionales y que buscan y obtienen resultados. Aborrecen los contextos que marcan la distancia entre niveles jerárquicos y la burocracia.

El plan de carrera ya no es una opción. En general son personas que no duran más de dos años en un mismo trabajo dado que carece de la inmediatez y de un ascenso rápido, que es lo que se busca con mayor avidez. Hoy es bien valorado tener distintos trabajos, ya que demuestra que a la persona le gustan los desafíos, y no quedarse en la comodidad de un trabajo estable.

La Generación Y son fascinados por involucrarse en el proyecto en andamio y encuentran motivaciones al adquirir nuevas habilidades. Necesitan, más que nunca sentirse autónomos y les encanta el desafío de colaborar y crear colectivamente.

Si le ofreces un trabajo y éste no le satisface o no está relacionado con su parcela de interés, lo rechazan. Ellos se niegan a pagar el alto costo de no dedicar tiempo a la familia ni a los amigos. Por lo tanto, frente a una propuesta laboral que pueda deteriorar este balance, buscan inmediatamente la compensación (¿cuánto hay?).

No negocian su libertad. Quieren horarios flexibles y más tiempo libre para vivir gratificaciones personales. Tienen una nueva concepción del espacio y tiempo, por lo tanto, no toleran la "reunionitis" propia de los Boomers, en donde nadie

decide nada y los jefes las imponen a las 18 horas, cuando ellos tienen el bolso listo para ir a jugar al fútbol, lo ven como una pérdida de tiempo privado.

La concepción del trabajo se modifica: La Gen Y busca placer y diversión en la oficina. La responsabilidad y el compromiso solo surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen. El sentido es el producto de sentirse útiles para alguien, para la comunidad, para un proceso, para el bien estar de otros.

Están en la constante búsqueda de un balance entre vida personal y laboral. En oposición a los Boomers, que "vivieron para trabajar", los Y "trabajan para vivir". Primero buscan el desarrollo profesional para luego alcanzar el poder y el dinero.

La Gen Y valora los ambientes laborales con respeto por el otro, contacto con el Management, posibilidad de participar y ser reconocido. Se rebelan frente a situaciones en las que sienten que no aportan ningún valor. No toleran la injusticia (hacia ellos o sus pares). Así, para **retenerlos** es fundamental mejorar la gestión de la equidad interna y la estructura de premios y castigos.

A futuro, se abolirán las reuniones, ya que todo lo que pueda ser resuelto virtualmente no las requerirá.

La Gen Y detesta perder el tiempo. Así, para ellos, la ubicación del trabajo es factor fundamental: no quieren perder largas horas viajando a la oficina.

Valoran la informalidad en la vestimenta y en el trato. Buscan estar cómodos y ser ellos mismos.

Así, pequeñas y medianas empresas tienen más posibilidades de ofrecerles lo que buscan, por su contacto más cercano. Las grandes organizaciones, por su parte, corren en desventaja. Es la primera vez en la historia que esto ocurre.

Entre los de 19 a 24 años, el 45% está empleado full time y el 22% trabajan part time, el 33% no trabaja⁴⁰.

Movilidad, espacios de trabajos compartidos, home office y la posibilidad de administrar sus propios horarios hacen que el trabajo esté siempre presente en cualquier momento en todos los lugares.

Proyectos que solamente harán diferencias a largo plazo no los estimula.

La velocidad con la que se conectan al mundo marca el ritmo de sus relaciones laborales. Su mentalidad digital, fluida y colectiva, están afectando la manera en la que vamos a trabajar en el futuro

En conclusión, velocidad en los procesos, variedad, diversidad, buen clima, buenas relaciones, un ambiente informal, participación, celebración y buenos jefes son las variables que componen el contexto



⁴⁰ (Lee Hecht Harrison - People&Partnes, Agosto 2008)

laboral perfecto para la Gen Y, una generación que plantea nuevas demandas a las habilidades de los jefes y no temen abandonar las organizaciones cuando algo no les parece bien.

Mientras las generaciones anteriores "aguantaban", estos jóvenes hacen realidad el viejo dicho: "se unen a las organizaciones por el dinero y se van por los jefes".

2.9 Manejo efectivo de esta fuerza de trabajo

Tradicionalmente, un programa de jóvenes profesionales estaba asociado a la idea de crecimiento, desarrollo y del recorrido del largo plazo de la persona dentro de la empresa. Pero en la actualidad, donde prevalece un contexto con una presencia muy fuerte de la Gen Y, se impone un concepto diferente de estabilidad dentro de la compañía. De esta manera, la organización se plantea la interrogante de cómo llevar adelante un programa de jóvenes profesionales que pueda unificar la necesidad de la corporación y de desarrollar futuros cuadros gerenciales, pero con un concepto mucho más flexible, menos planificado y de corto plazo.

Según la consultora Lee Hecht Harison, el manejo efectivo de esta fuerza de trabajo se puede lograr con:



Manejo efectivo de esta Fuerza Laboral

- Hay que repensar y recrear la administración de la fuerza laboral
- Los jóvenes necesitarán ser desarrollados más rápidamente.
- Deberán tomar posiciones de alta responsabilidad muy prematuramente.
- Deberán, por tanto, desarrollar sus habilidades de liderazgo mucho más tempranamente.
- Hay que ser “partners” de ellos y no “jefe”. Los jóvenes requieren mucho “feedback” para sentir que sus esfuerzos están siendo reconocidos. Necesitan que haya un compromiso de ambas partes. Use la lógica y el análisis en lugar del poder y la autoridad.
- Deles un sentido de su trabajo. Además de tener un empleo es importante para ellos tener un propósito.
- Entretención, independencia y trabajos variados
- Márgenes para que trabajen autónomamente y de acuerdo a sus propias ideas y estilos.
- Valore su talento y experiencia, hágales saber que usted puede aprender de ellos también.
- Quieren sólo conocer la meta a cumplir y les gustará hacerlo a su modo.
- Permítales romper el statu-quo y que no cumplan las políticas.
- Trátelos como a un igual, sin distancia y formalidad.
- Ofrézcales actividades de voluntariado.
- Cuando hable con ellos, vaya rápido al punto.
- Evite las reuniones y comuníquese con ellos a través de la tecnología
- No malgaste su tiempo. Minimice las interrupciones, las frivolidades y elimine las actividades mal organizadas.
- Para ellos el trabajar menos horas no significa trabajar peor.
- Comprenda su necesidad de balance laboral-familiar.
- Aliente un contexto de trabajo abierto e informal.
- Desarrolle vías de aprendizaje más rápido y menos estructurados, pero deben ser muy bien articulados.
- También es necesario pensar el horizonte de desarrollo en plazos más cortos, porque la Gen Y, no planifica ni desarrolla su carrera en términos de largo plazo. Proyectos que solamente harán diferencias a largo plazo no los estimula.
- Ofrezca posgrados y especializaciones.
- Entienda que los motiva, que les resulta desafiante.
- Encontrar la forma de motivar sus intereses, los que no siempre se basan en la promesa de ascenso y roles de mayor responsabilidad en sus trabajos puesto que los Gen Y han relegado a un segundo lugar la importancia de la vida laboral frente a su vida personal.

En definitiva, la 'Generación Y, demanda desarrollo, oportunidades, reconocimiento; pero también acceso a la tecnología, buen clima laboral, movilidad, participar y poder disfrutar de lo que hacen. Y quizás coincidan mucho más de lo pensado con quienes no son específicamente de la 'Generación Y'", reflexiona. (Mosteiro).

2.10 Testimonios: *Felipe González, Coordinador de Marketing del Área Médica, 3M Chile S.A.*:⁴¹ (Ver Anexo 6)

2.11 Entrevistas.

A través de dos entrevistas realizadas por la empresa Lee Hecht Harrison (LHH), consultora norteamericana líder en prácticas de liderazgo, y que People & Partners representa en Chile, realizó un estudio multigeneracional denominado "Administrando la Fuerza Laboral Multigeneracional de los Tiempos Actuales" Para saber la realidad chilena sobre la coexistencia de éstas cuatro generaciones en las empresas, entrevistaron a dos Gerentes de Recursos Humanos. Estas son sus apreciaciones respecto al tema: **(Ver Anexo 7)**

2.12 Reportajes de interés

Adicionalmente quisimos agregar 2 reportajes muy interesantes extraídos de la Revista "Tred Managemet", donde estudiosos del tema dan a conocer su punto de vista de esta variada fuerza laboral multigeneracional. El primero es una extracto

⁴¹ (Lee Hecht Harrison , Agosto 2008)

del artículo “Descifrando Códigos” escrito por W. Stanton Smith. *Lo que todas las generaciones quieren: Las 3 “R” y las 3 “C”* (Ver Anexo N2). El segundo reportaje de Don Tapscott, “Revolucion Cultural” donde da a conocer la nueva postura acerca del nuevo modelo de negocios, producto del ingreso de los ejecutivos digitalizados a la oficina. **(Ver Anexo 8)**

La siguiente Tabla, es un resumen de los aspectos más relevantes de la Generación Y.

Generación Y	
Características demográficas	<p>Nacidos entre 1980 y 2000.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La generación más consumidora de USA. • Total ingresos exceden los \$211 billones. • Gastan \$172 billones al año. • Ahorran \$ 39 billones al año. • 38% no son blancos, 15% afroamericano, 14% centroamericano y muchos se identifican como multirraciales. • 30% de los entre 18 y 24 años, están aún asistiendo al colegio y/o universidad. • 50% hombres, 50% mujeres, de los entre 18 y 24 años. <p>Generación Y en Chile: El 33% de los jóvenes chilenos ha durado menos de 24 meses en un mismo trabajo. Esta generación busca desarrollo y crecimiento en forma rápida. El 86% de los jóvenes chilenos se cambiaría hoy ante una oferta laboral. Esta nueva generación busca equilibrio personal y laboral, trabajo dinámico y espacio para innovar y perfeccionarse. El 47% no se proyecta en su empleo actual por más de 2 años. El 30% ha pasado por más de 6 trabajos en su vida laboral.</p>
Características Psicológicas	<p>Muestran un altruismo que se las juega por el medio ambiente, la pobreza y los problemas de la comunidad. Los padres, la familia, la religión y la generosidad, son centrales para esta generación. Dos grandes eventos juegan un rol muy importante en la formación de consciencia de esta generación en EEUU: el ataque del 11 de septiembre y el baneo de Columbine. Celebran la diversidad: muestran una gran tolerancia hacia las diferentes culturas, estilos de vida y comportamientos. “Autodiseñan/individualistas. Son Impredecibles, Impacientes y ansiosos. Encuentran su fortaleza en descubrir las cosas por ellos mismos. Es natural diversificar los canales de comunicación y buscar fuentes informales de información</p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Estilo de Vida</p>	<p>Voluntarios en distintas causas más que ninguna otra generación en USA. Vive mejor el presente sin la ilusión de que el futuro pueda ser controlado: esto es por una simple razón, quienes se adapta mejor, pueden evolucionar con los cambios Los adolescentes forman hoy el grupo más fuerte religioso en la historia de USA y la participación en la iglesia subió de 17% a 28%, mientras el nivel de consumo de alcohol en los jóvenes de colegio es el más bajo desde 1966. (EEUU) Tienen la visión de que es más importante disfrutar el camino que llegar al destino final. 49% prefiere comprar ropa y 24% enseres electrónicos para la casa, comparados al 18 % del resto de los consumidores. Suelen participar en un amplio rango de deportes: desde football a softball, desde rollerblinding a snowboarding. El video juego y cibernética es masiva a través de los distintos grupos de edades</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Estilo de Trabajo</p>	<p>Representan la nueva fuerza de trabajo global y tienen grandes aspiraciones, están pintando un brillante e inédito escenario. La mitad de ellos ya posee o planea tener su propio negocio. Mentalidad digital, fluida y colectiva, están afectando la manera en la que vamos a trabajar en el futuro. El placer determina la dimensión de los logros profesionales. Saben mejor que nadie como reconocer oportunidades. Conectan pasión y trabajo. La velocidad con la que se conectan al mundo, marca el ritmo de sus relaciones laborales. Se desenvuelven en una economía creativa y de nuevas profesiones. Son el boom de la actitud emprendedora y la nueva fuerza laboral colectiva. Proyectos que solamente harán diferencias a largo plazo no los estimula. Necesitan constante feed back, para sentir que sus esfuerzos están siendo reconocidos. La pirámide tradicional de las empresas no les sirve a estos jóvenes ansiosos Le entusiasman trabajar con otras generaciones, pero desde una base de igualdad y de mutuo respeto Es una cuestión de intercambiar conocimientos, no importa la edad Además de tener un empleo es importante tener un propósito que pueda ser llevado delante de distintas maneras a la vez Movilidad, espacios de trabajos compartidos, home office y la posibilidad de administra sus propios horarios hacen que el trabajo este siempre presente en cualquier momento en todos los lugares. Por ese motivo, personas con distintos estilos tienen más libertad para ejercitar sus talentos y hasta los más introvertidos pueden convertir sus ideas en negocio millonarios.. Flexibilidad es el camino a seguir Se entusiasman por un mundo abierto y para siempre Beta. Los jóvenes de la Gen Y necesitan, más que nunca sentirse autónomos y les encanta el desafío de colaborar y crear colectivamente ellos pueden cambiar de dirección con rapidez y desapego Crecieron en confort y con internet. Trabajan de acuerdo a sus propias reglas. El dominio del internet y de haber sido expuesto a ella tan tempranamente, los pone en una posición única para negociar ese tipo de demandas. Desean ser “voluntarios pagados”, y entran a organizaciones no porque tienen que hacerlo, sino porque desean hacerlo y porque algo significativo está ocurriendo ahí. Muy trabajadores y pragmáticos. Entre los de 19 a 24 años, el 45% está empleado full time y el 22% trabajan part-time.</p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Manejo Efectivo de esta fuerza laboral</p>	<p>Hay que repensar y recrear la administración de la fuerza laboral Los jóvenes necesitarán ser desarrollados más rápidamente. Deberán tomar posiciones de alta responsabilidad muy prematuramente. Deberán, por tanto, desarrollar sus habilidades de liderazgo mucho más tempranamente. Hay que ser “partners” de ellos y no “jefe”. Los jóvenes requieren mucho “feedback” para sentir que sus esfuerzos están siendo reconocidos. Necesitan que haya un compromiso de ambas partes. Use la lógica y el análisis en lugar del poder y la autoridad. Deles un sentido de su trabajo. Además de tener un empleo es importante para ellos tener un propósito. Entretenimiento, independencia y trabajos variados Márgenes para que trabajen autónomamente y de acuerdo a sus propias ideas y estilos. Valore su talento y experiencia, hágales saber que usted puede aprender de ellos también. Quieren sólo conocer la meta a cumplir y les gustará hacerlo a su modo. Permítalos romper el statu-quo y que no cumplan las políticas. Trátelos como a un igual, sin distancia y formalidad. Ofrézcales actividades de voluntariado. Cuando hable con ellos, vaya rápido al punto. Evite las reuniones y comuníquese con ellos a través de la tecnología No malgaste su tiempo. Minimice las interrupciones, las frivolidades y elimine las actividades mal organizadas. Para ellos el trabajar menos horas no significa trabajar peor. Comprenda su necesidad de balance laboral-familiar. Aliente un contexto de trabajo abierto e informal. Desarrolle vías de aprendizaje más rápido y menos estructurados, pero deben ser muy bien articulados. También es necesario pensar el horizonte de desarrollo en plazos más cortos, porque la Gen Y, no planifica ni desarrolla su carrera en términos de largo plazo. Proyectos que solamente harán diferencias a largo plazo no los estimula. Ofrezca posgrados y especializaciones. Entienda que los motiva, que les resulta desafiante. Encontrar la forma de motivar sus intereses, los que no siempre se basan en la promesa de ascenso y roles de mayor responsabilidad en sus trabajos puesto que los Gen Y han relegado a un segundo lugar la importancia de la vida laboral frente a su vida personal Déles independencia. Trabajo variados y entretenidos. Márgenes para que trabajen autónomamente y de acuerdo a sus propias ideas y estilos.</p>
--	---

CAPITULO N° 3 ESTUDIO DE LA INVESTIGACION.

Con el objetivo de comprender a los estudiantes de la Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad de Valparaíso y saber si forman parte perfil de la Generación Y, realizaremos una encuesta descriptiva⁴², la cual se realizó a partir de un conjunto de preguntas normalizadas, dirigidas a una muestra representativa de la población.

En este caso, tomamos como nuestra población total a todos los alumnos del “Programa Regular” y a los del “Programa de Continuidad de Estudios” nacidos ente los años 1980 y 1995. Se evaluaron las capacidades, aptitudes, anhelos personales y profesionales, talentos, valores entre otros, de los actuales estudiantes y egresados de la carrera de Ingeniería Comercial. De acuerdo a los resultados de esta evaluación, verificamos y confirmamos en gran medida que el perfil de los estudiantes y egresados se ajustan a la descripción de la Generación Y.

3.1 Población o Universo: Para nuestro estudio, la población o universo es finito, ya que tenemos delimitada y conocemos el número que la integran.

“Todos los actuales estudiantes de la EICO, Plan regular y PCE⁴³”

Cantidad de alumnos del Plan Regular son:

- 320 alumnos de la Malla Antigua Diurno

⁴² (Tipos de encuestas)

⁴³ (Daniela Mendez)

- 198 Alumnos de la Malla Nueva Diurno
 - 7 Alumnos en el Malla vespertino
 - Total de 525
- + Cantidad de alumnos del Programa de Continuidad de Estudios
- 177 alumnos

Total del Universo: 702 alumnos

3.2 Muestra: Es un subconjunto de la población, esta debe ser representativa, adecuada y valida: Para obtener el número de encuestados.

Para calcular el tamaño de la muestra suele utilizarse la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual).

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

La fórmula del tamaño de la muestra se obtiene de la fórmula para calcular la estimación del intervalo de confianza para la media, la cual es:

$$\bar{X} - Z \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}} \leq \mu \leq \bar{X} + Z \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

De donde el error es:

$$e = Z \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

De esta fórmula del error de la estimación del intervalo de confianza para la media se despeja la n, para lo cual se sigue el siguiente proceso:

1. Elevando al cuadrado a ambos miembros de la fórmula se obtiene:

$$(e)^2 = \left(Z \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}} \right)^2 \quad \longrightarrow \quad e^2 = Z^2 \frac{\sigma^2 N - n}{n N - 1}$$

Multiplicando fracciones:

$$e^2 = \frac{Z^2 \sigma^2 (N - n)}{n(N - 1)}$$

Eliminando denominadores: $e^2 n(N - 1) = Z^2 \sigma^2 (N - n)$

Eliminando paréntesis: $e^2 nN - e^2 n = Z^2 \sigma^2 N - Z^2 \sigma^2 n$

Transponiendo n a la izquierda: $e^2 nN - e^2 n + Z^2 \sigma^2 n = Z^2 \sigma^2 N$

Factor común de n: $n(e^2 N - e^2 + Z^2 \sigma^2) = Z^2 \sigma^2 N$

Despejando n:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 N - e^2 + Z^2 \sigma^2}$$

Ordenando se obtiene la fórmula para calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

Por lo tanto en nuestro caso: Calcular el tamaño de la muestra de una población de 702 alumnos con un nivel de confianza del 95%

N = 702.

$\sigma = 0,5$.

Z =95% de confianza equivale a 1,96

e = 5% (0,05)

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

$n = \frac{1,96^2 * 0,5^2 * 702}{0,05^2 * (702 - 1) + 0,5^2 * 1,96^2}$
--

$n = \frac{702 * 0,25 * 3,8416}{0,0025 * (702 - 1) + 0,25 * 3,8416}$
--

$n = \frac{6,742,008}{27,129}$

$n = 248.516643$

$n = 249$

Por lo tanto el número de muestra es de 249, con un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5%

Por diferentes motivos no se pudo encuestar a la cantidad deseada, dentro de nuestras limitaciones nos podemos encontrar con:

- Limitaciones de tiempo
- Existe un % de encuestados que no pertenecían al grupo de jóvenes nacidos ente 1980 y 1995

Por lo que se llegó al número de 85 encuestados aumentando mi número de error al 10%

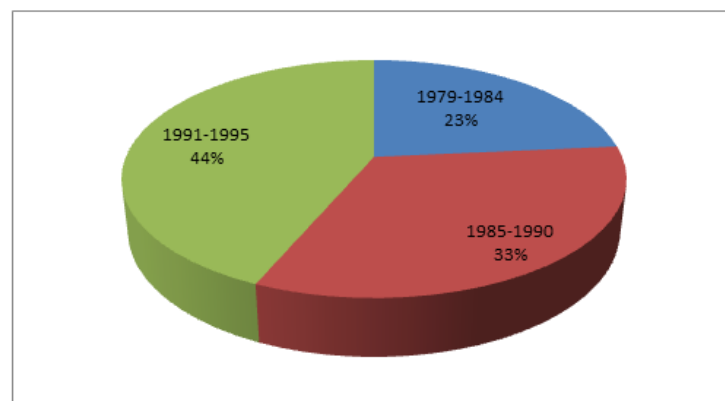
En el **Anexo 8** de la presente Tesis se encuentra la encuesta realizada a los jóvenes estudiantes de la Escuela.

3.3 Resultados de la Encuesta:

Total encuestados: 85 personas

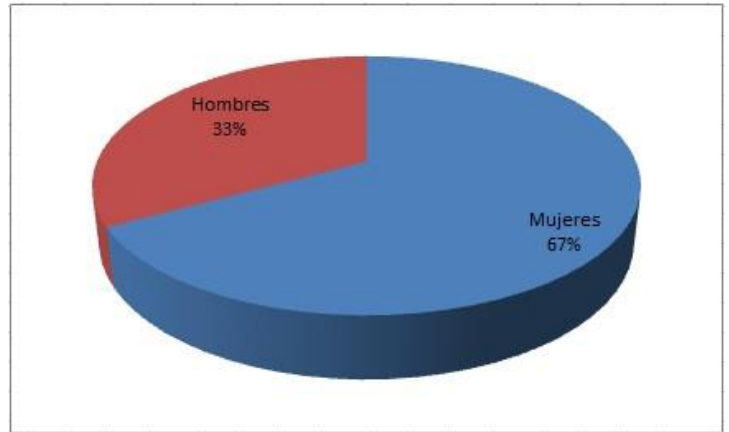
1. **Edad de los encuestados:** Del total de los encuestados, el 23% nació entre los años 1979 y 1984. El 33% Nació entre los años 1985-1990 y por último el 44% nació entre los años 1991 y 1995.

1979-1984	1985-1990	1991-1995
20	28	37



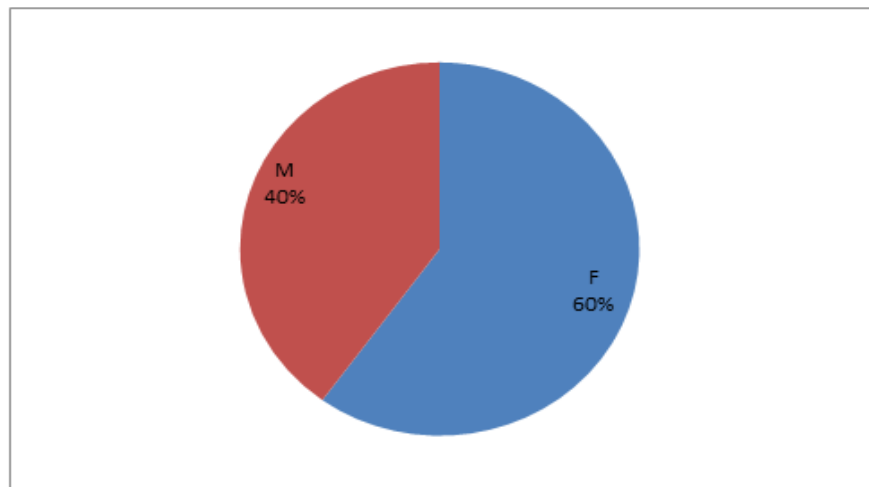
2. Sexo de los encuestados: Del total de encuestados el 67% fueron mujeres y el 33% eran hombres

Total encuestados	85	1979-1984	1985-1990	1991-1995	
Mujeres		12	20	25	57
Hombres		8	8	12	28
		20	28	37	



2.1 Sexo por Rango de Edad 1979 y 1984. Del total de los encuestados, 20 nacieron entre los años 1979 y 1984, correspondientes al 23% del total, de los cuales el 60% corresponde a personas de sexo femenino y el 40% a personas de sexo masculino

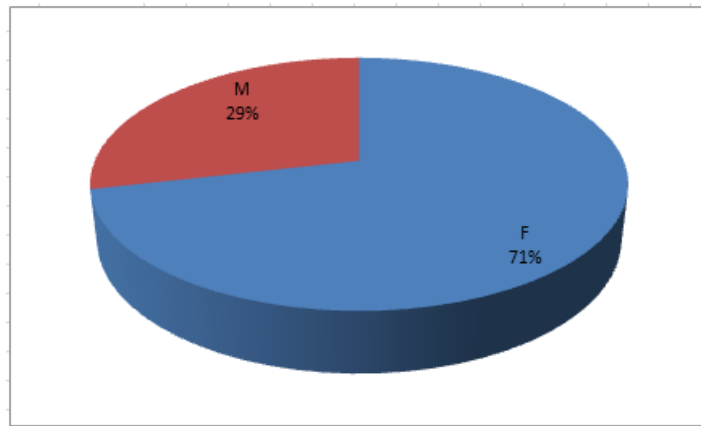
1979-1984	
F	12
M	8



2.2 Sexo por Rango de Edad 1985 y 1990. Del total de los encuestados, 28 nacieron entre los años 1985 y 1990, correspondientes al 33% del total, de

los cuales el 71% corresponde a personas de sexo femenino y el 29% a personas de sexo masculino

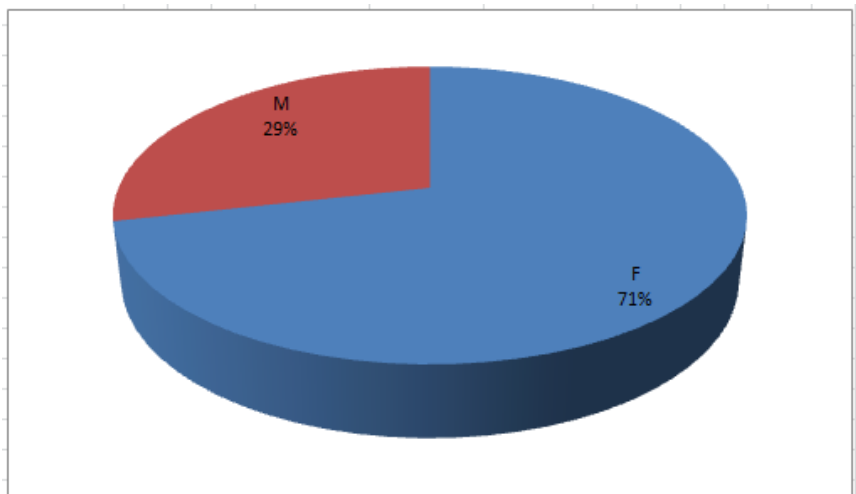
1985-1990	
F	20
M	8



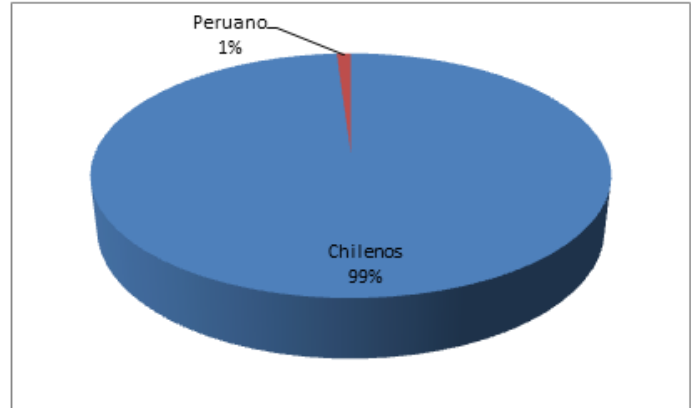
2.3 Sexo por Rango de Edad 1991 y 1995. Del total de

los encuestados, 37 nacieron entre los años 1991 y 1995, correspondientes al 44% del total, de los cuales el 71% corresponde a personas de sexo femenino y el 29% a personas de sexo masculino.

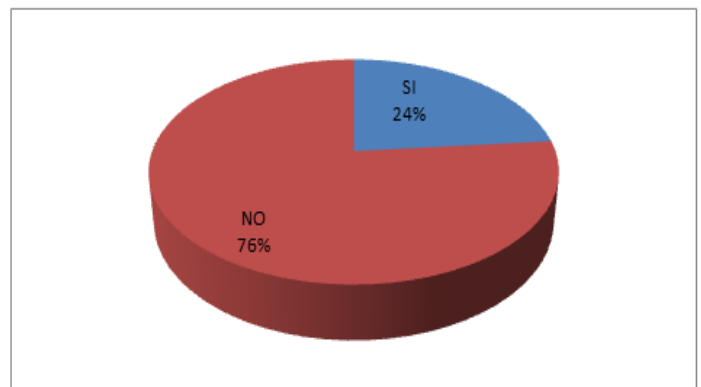
1991-1995	
F	25
M	10



3. Nacionalidad de los encuestados: el 99% de los encuestados tiene nacionalidad chilena.



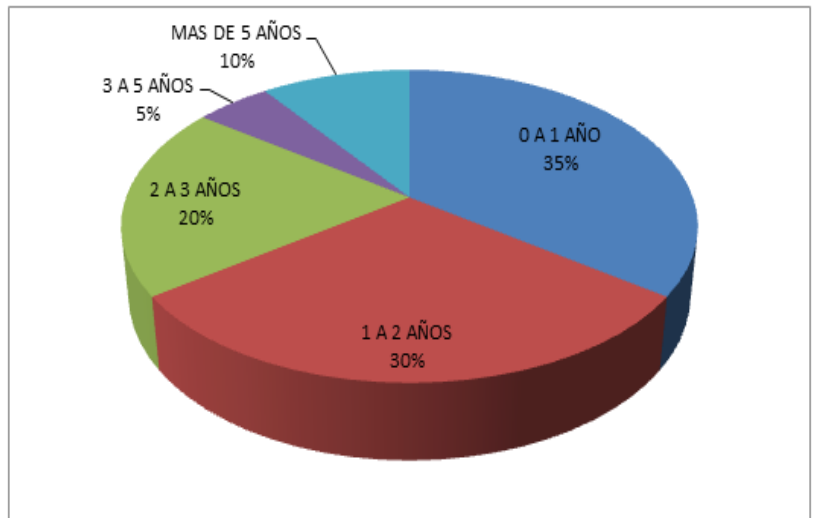
4. Trabaja: Al preguntarle a los alumnos si trabajaban, el 24% respondió que sí y el 76% respondió que solo estudia.



4. Trabajas actualmente	
SI	20
NO	65

85

5. Años de experiencia laboral. Del total de los alumnos que trabajan, el 35% tiene experiencia laboral entre 0 y 1 año. El 30% tiene experiencia laboral entre 1 y 2 años.



El 20% tiene entre 2 a 3 años, el 5% tiene experiencia laboral entre 3 y 5 años y el 10% de los encuestados tiene una experiencia superior a los 5 años.

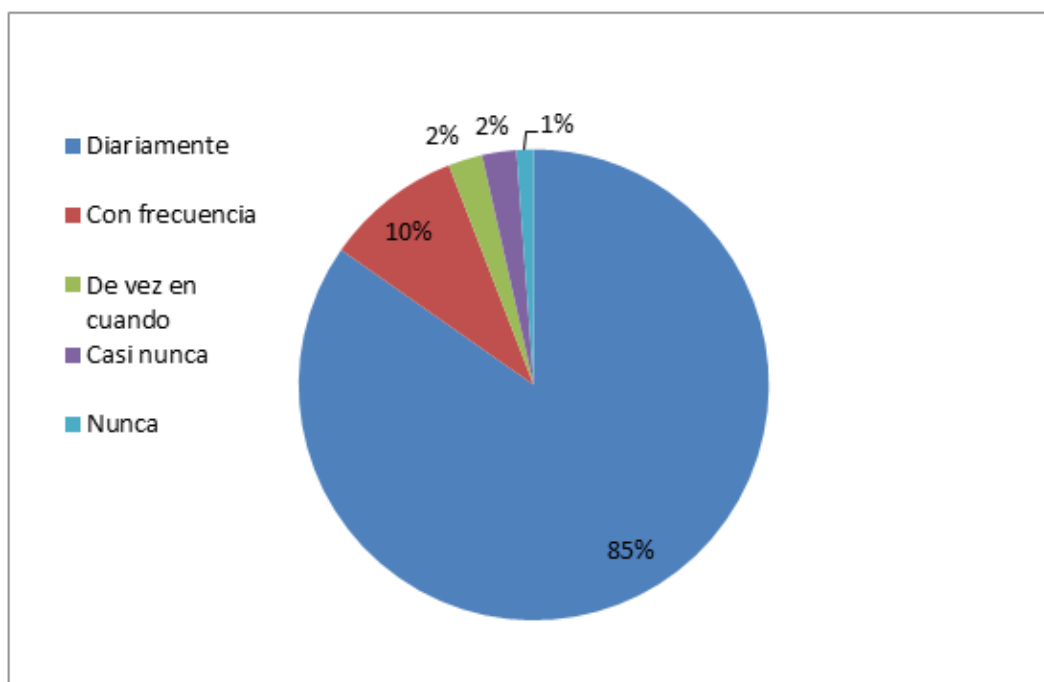
6. Frecuencia del uso de Internet

6. ¿Con qué frecuencia utilizas internet?					
	Diariamente	Con frecuencia	De vez en cuando	Casi nunca	Nunca
En casa	72	8	2	2	1
En tu trabajo	14	2	2	1	1
Universidad	22	23	10	20	10
Tiempo libre	79	3	1	1	1

6.1 Hogar: Del total de los encuestados, 72 respondieron que usa internet.

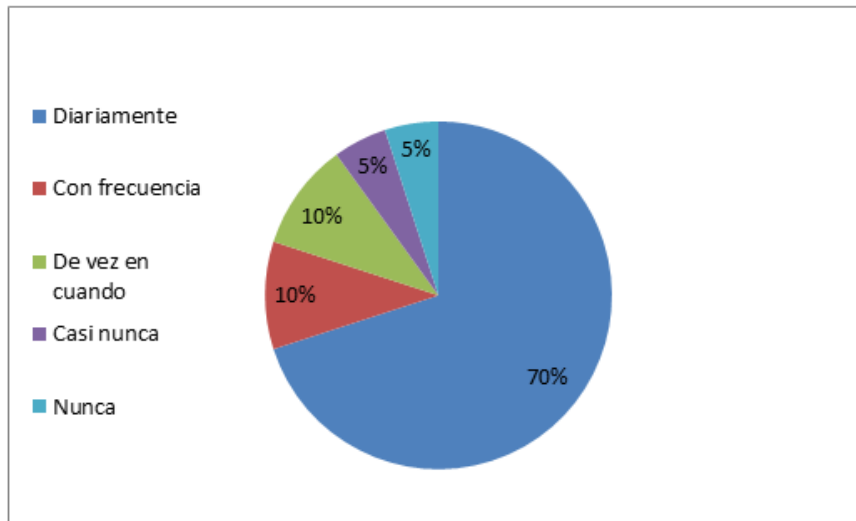
diariamente en el hogar, equivalente al 85% de total.

	Diariamente	Con frecuencia	De vez en cuando	Casi nunca	Nunca
En casa	72	8	2	2	1



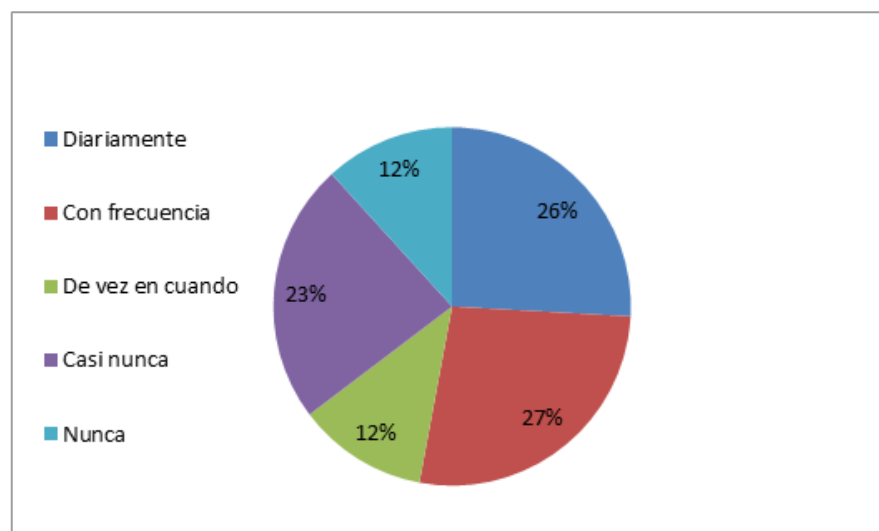
6.2 Trabajo: Del total de los encuestados que trabajan el 70% utiliza internet diariamente en el trabajo.

	Diariamente	Con frecuencia	De vez en cuando	Casi nunca	Nunca
En tu trabajo	14	2	2	1	1



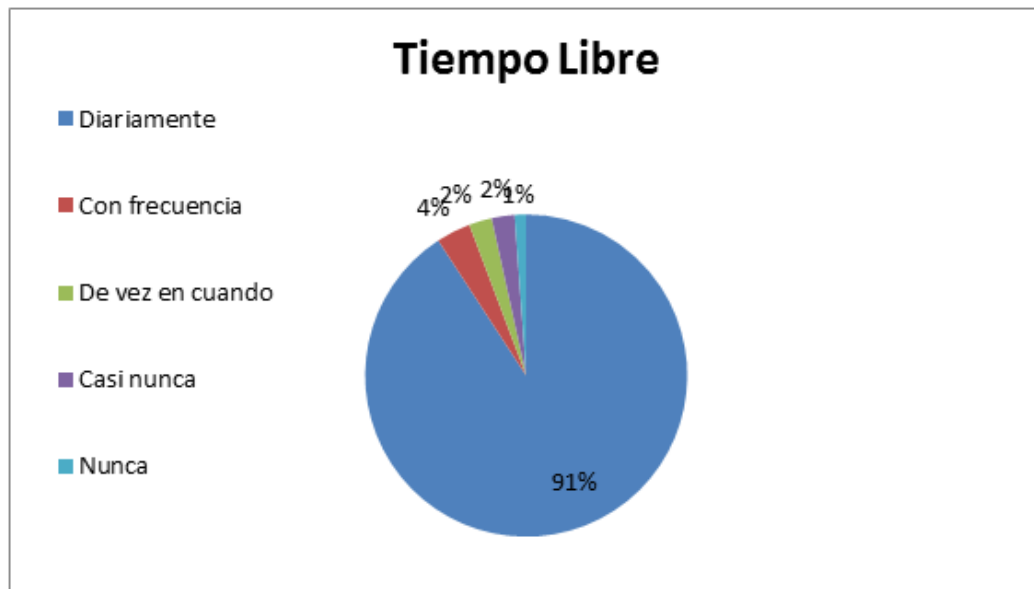
6.3 Universidad: Del total de los encuestados el 26% utiliza internet diariamente en la Universidad.

	Diariamente	Con frecuencia	De vez en cuando	Casi nunca	Nunca
Universidad	22	23	10	20	10



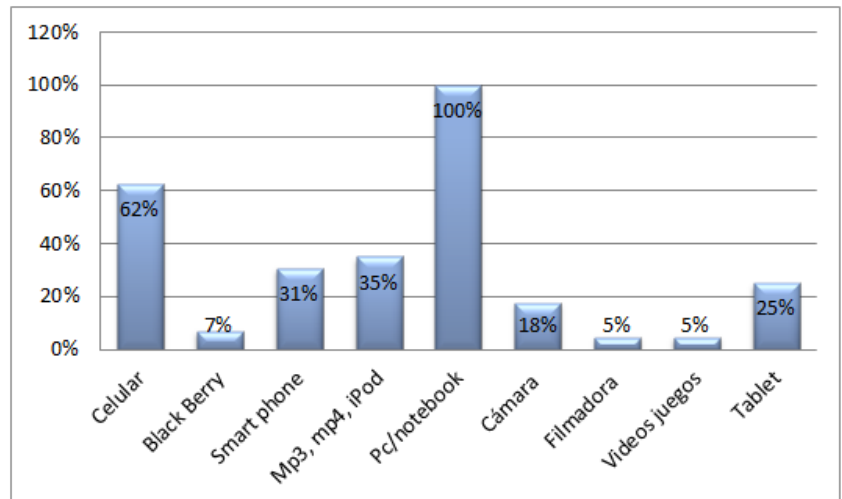
6.4 Tiempo Libre: del total de los encuestados 79 personas dijeron utilizar internet en su tiempo libre, equivalente al 91% de los encuestados

	Diariamente	Con frecuencia	De vez en cuando	Casi nunca	Nunca
Tiempo libre	79	3	2	2	1



7. Dispositivos que utilizan habitualmente

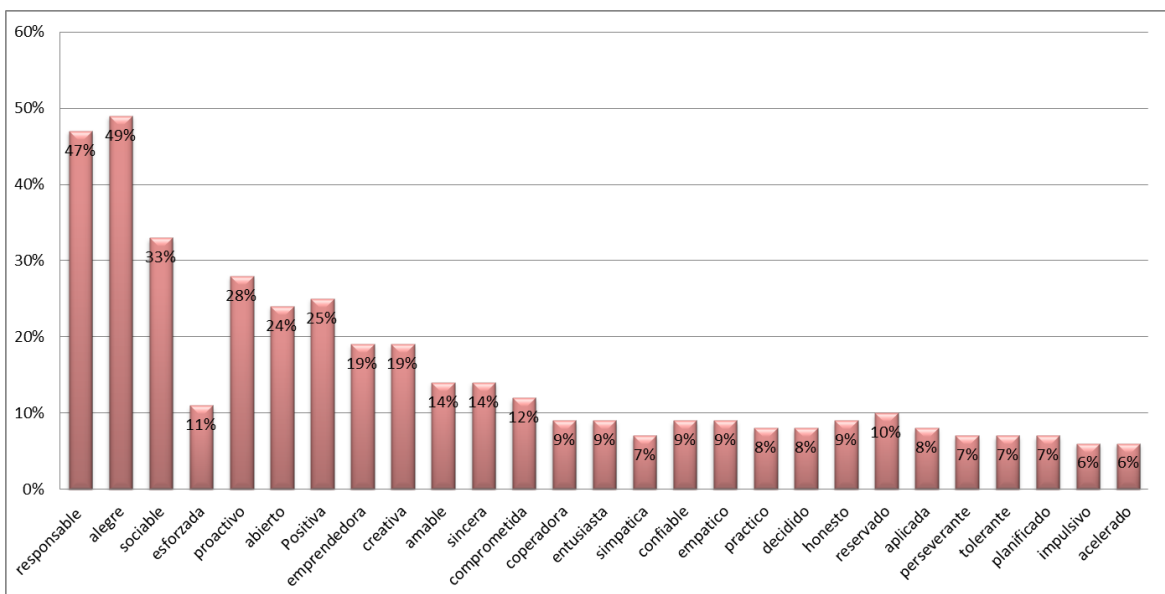
7. ¿Cuáles son los dispositivos que utilizan habitualmente?		
	Q	%
Celular	53	62%
Black Berry	53	7%
Smart phone	26	31%
Mp3, mp4, iPod	30	35%
Pc/notebook	85	100%
Cámara	15	18%
Filmadora	4	5%
Videos juegos	4	5%
Tablet	22	25%



Del total de los encuestados, el 100% contesto que utiliza pc o notebook, el 62% celular y el 31% Smartphone

8. ¿Con que características te describirías a ti mismo? El 47.06% de los encuestados se considera ser responsable, el 49.41% se describe como alegre y el 32.94% se describe como sociable, entre muchas características. El resto de las características que se describen los encuestados los puede ver en el Anexo 10

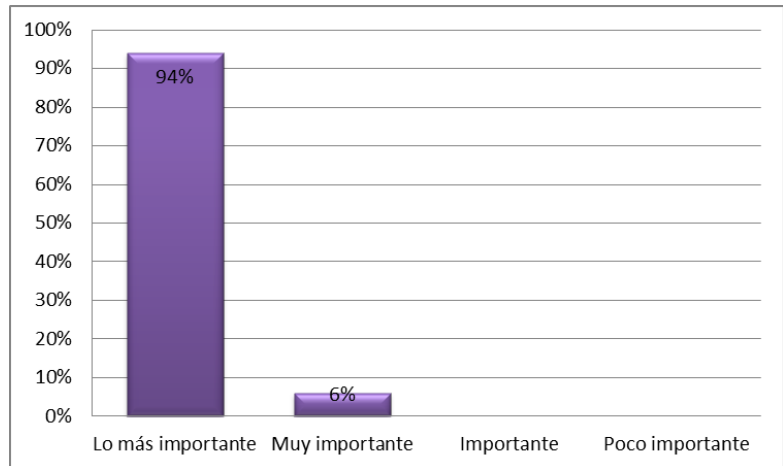
responsable	40	47.06	simpatica	6	7.06
alegre	42	49.41	confiable	8	9.41
sociable	28	32.94	empatico	8	9.41
esforzada	10	11.76	practico	7	8.24
proactivo	24	28.24	decidido	8	9.41
abierto	20	23.53	honesto	8	9.41
Positiva	22	25.88	reservado	8	9.41
empresadora	16	18.82	aplicada	7	8.24
creativa	16	18.82	perseverante	6	7.06
amable	12	14.12	tolerante	6	7.06
sincera	12	14.12	planificado	6	7.06
comprometida	10	11.76	impulsivo	5	5.88
coperadora	8	9.41	acelerado	5	5.88
entusiasta	8	9.41			



9. Nivel de importancia de los siguientes ámbitos:

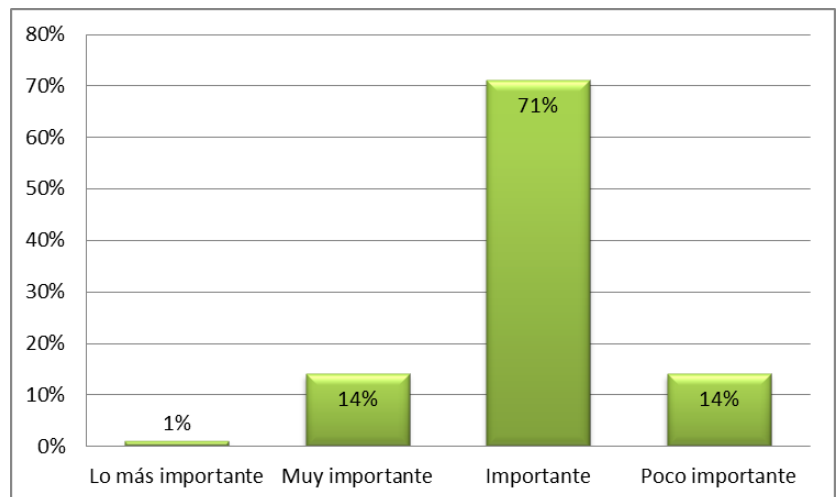
9.1 Familia: el 94% de los encuestados considera que la familia es “lo más importante”

Familia	
Lo más importante	94%
Muy importante	6%
Importante	
Poco importante	



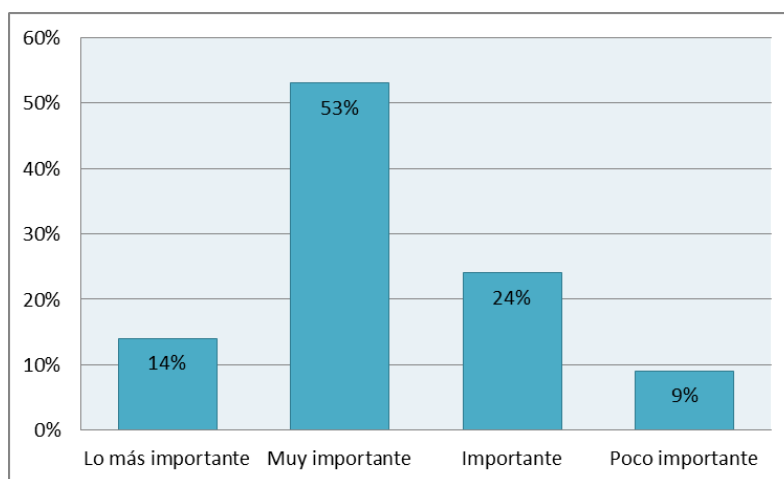
9.2 Cultura: el 71% de los encuestados considera que el ámbito de la cultura tiene un nivel de “importante”.

Cultura	
Lo más importante	1%
Muy importante	14%
Importante	71%
Poco importante	14%



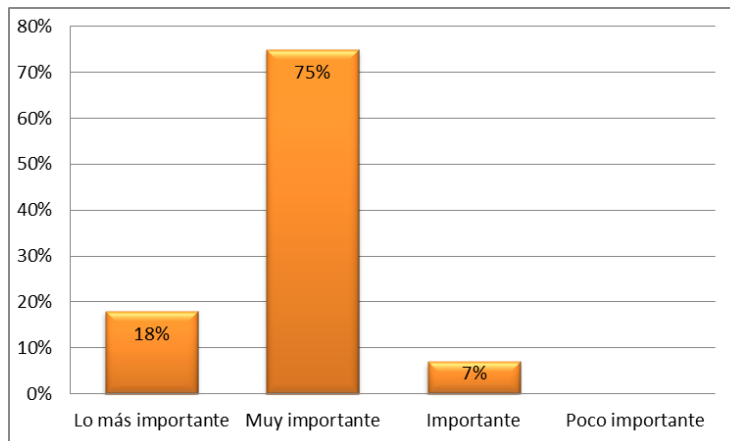
9.3 Pareja: para el 53% de los encuestados la pareja tiene un nivel de “muy importante”

Pareja	
Lo más importante	14%
Muy importante	53%
Importante	24%
Poco importante	9%



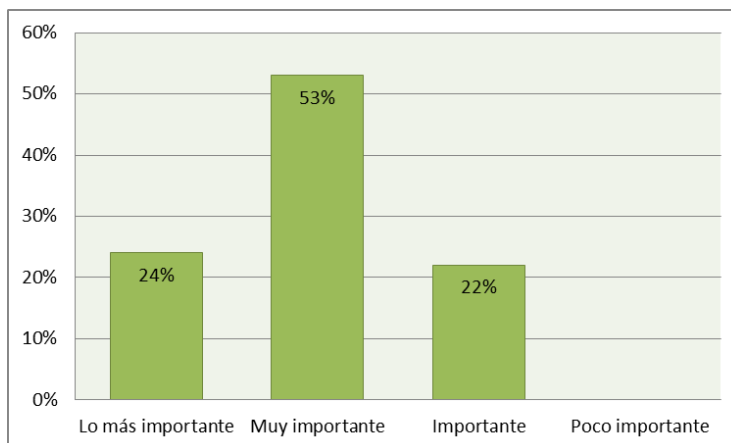
9.4 Estudios: el 75% de los encuestados considera que los estudio es un ámbito “muy importante dentro de sus vidas, no hay encuestado que considere que los estudios son “poco importante”

Estudios	
Lo más importante	18%
Muy importante	75%
Importante	7%
Poco importante	



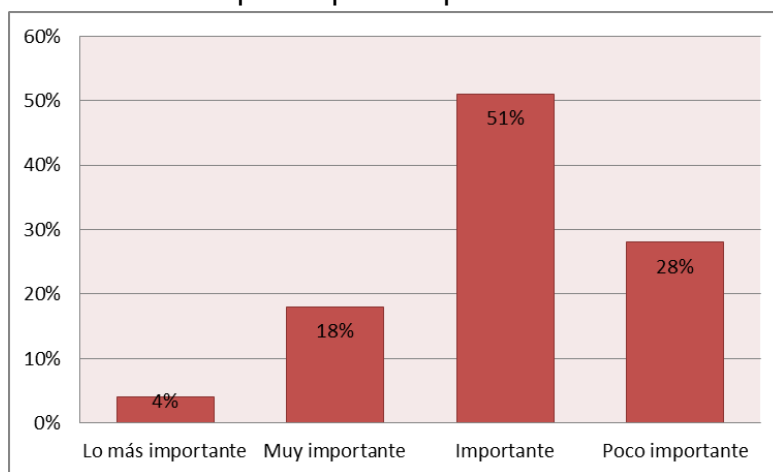
9.5 Trabajo: el 53% de los encuestados considera que el ámbito laboral es “muy importante dentro de sus vidas.

Trabajo	
Lo más importante	24%
Muy importante	53%
Importante	22%
Poco importante	



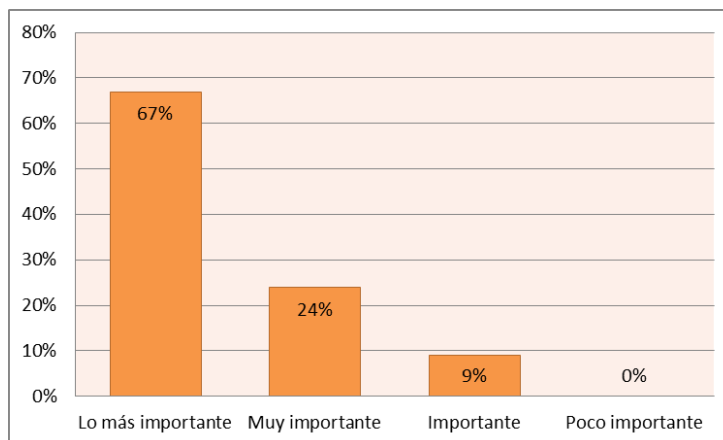
9.6 Sociedad: el 51% de los encuestados considera que el ámbito de sociedad tiene un nivel de “importante” y el 28% considera que es poco importante.

Sociedad	
Lo más importante	4%
Muy importante	18%
Importante	51%
Poco importante	28%



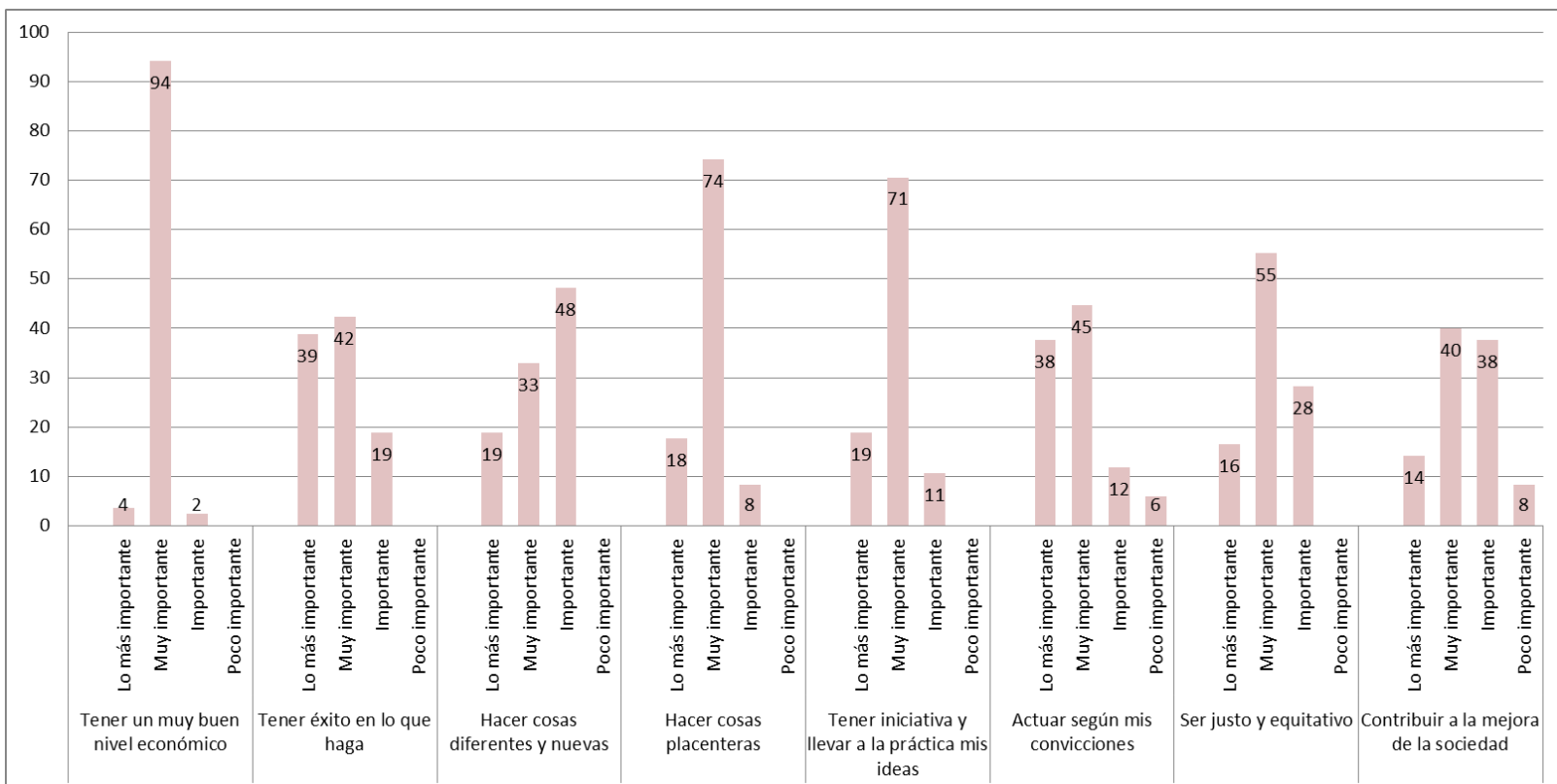
9.7 Yo Mismo: el 67% de los encuestados considera que si mismos tienen es “lo más importante”.

Yo Mismo	
Lo más importante	67%
Muy importante	24%
Importante	9%
Poco importante	0%



10. ¿Qué nivel de importancia tienen para ti las siguientes aspiraciones en tu vida?

Según lo manifestado por los encuestados tener un “buen nivel económico” está dentro de sus prioridades mas importantes, no es lo más importante pero el 94% considera esta aspiración como “muy impórtate”. El 74% considera que hacer cosas placenteras, es “muy importante”. El 42% considera que “tener éxito en lo que haga es “muy importante”

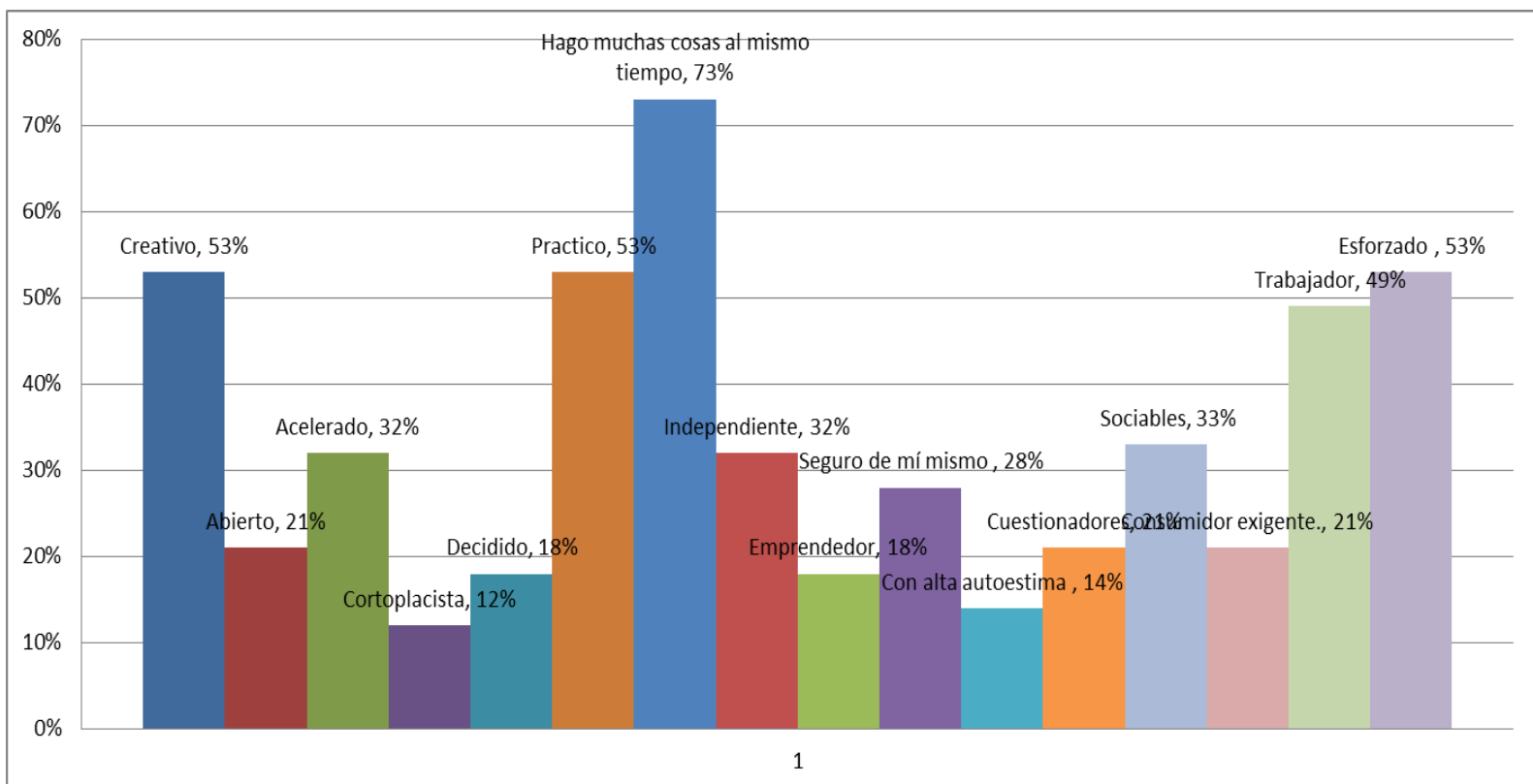


11. Características que usaron para auto-definirse. Indicar al menos 3.

Del 100% de los encuestados el 53% se autodefine como “practico”, el 73% considera que puede “hace muchas cosas al mismo tiempo”, el 53% de los encuestados también se considera creativo.

Características	%
Creativo	53%
Abierto	21%
Acelerado	32%
Cortoplacista	12%
Decidido	18%
Practico	53%
Hago muchas cosas al mismo tiempo	73%

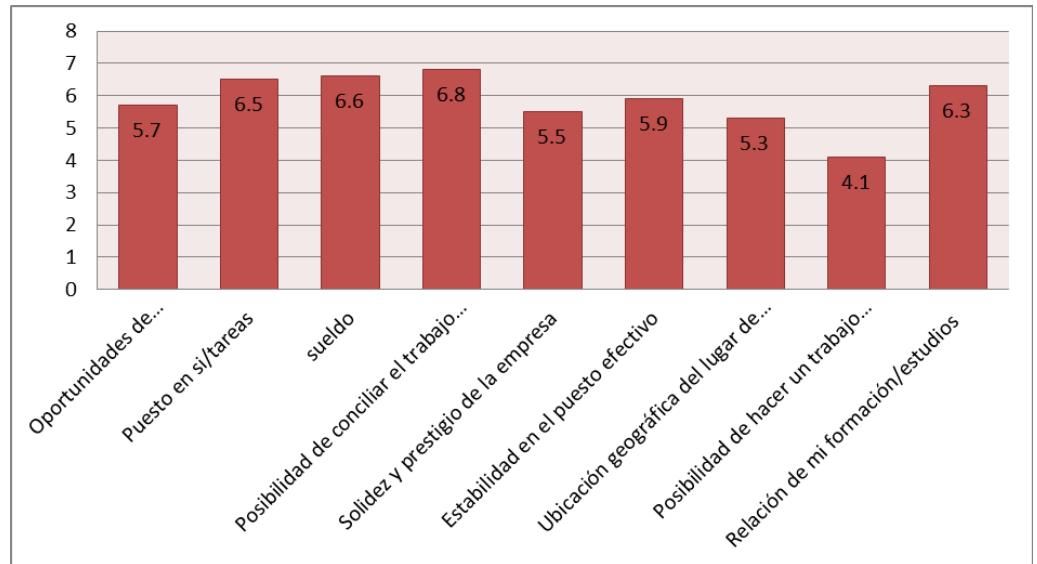
Independiente	32%
Emprendedor	18%
Seguro de mí mismo	28%
Con alta autoestima	14%
Cuestionadores	21%
Sociables	33%
Consumidor exigente.	21%
Trabajador	49%
Esforzado	53%



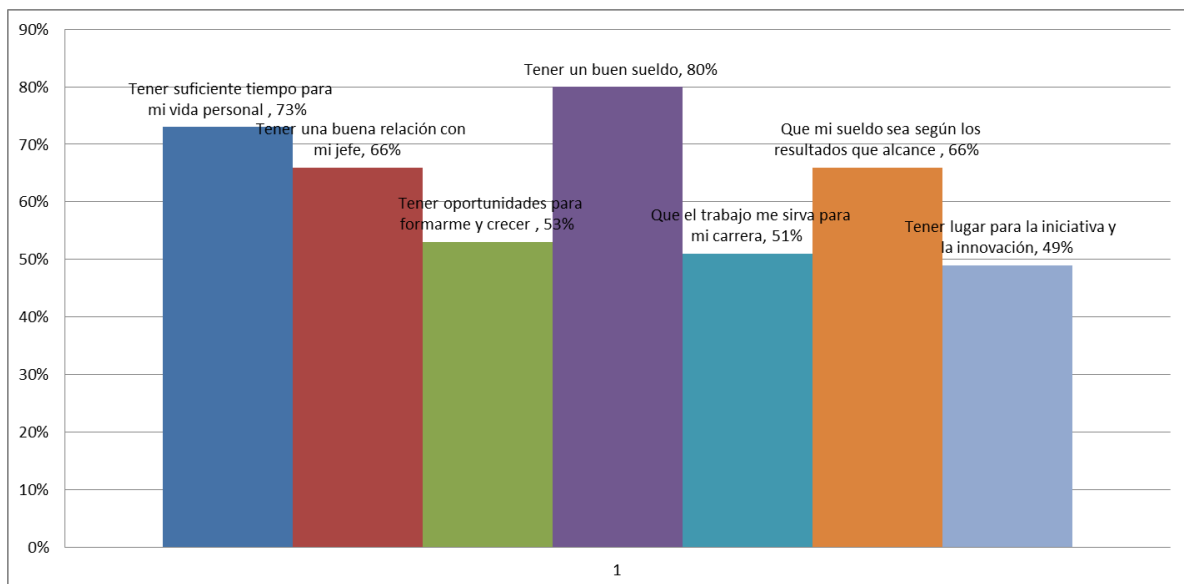
12. Factor de decisión al buscar un trabajo. Cada encuestado califica cada factor con una nota, se promediaron las notas y arrojó que:

- La posibilidad de conciliar el trabajo con la vida persona, es el factor con mejor calificación con un 6.8 de promedio, el segundo factor incidente en la decisión con un 6.6 de promedio es el factor “sueldo”.

Oportunidades de crecimiento/plan de carrera	5.7
Puesto en si/tareas	6.5
sueldo	6.6
Posibilidad de conciliar el trabajo con mi vida personal	6.8
Solidez y prestigio de la empresa	5.5
Estabilidad en el puesto efectivo	5.9
Ubicación geográfica del lugar de trabajo	5.3
Posibilidad de hacer un trabajo voluntario a la comunidad	4.1
Relación de mi formación/estudios	6.3



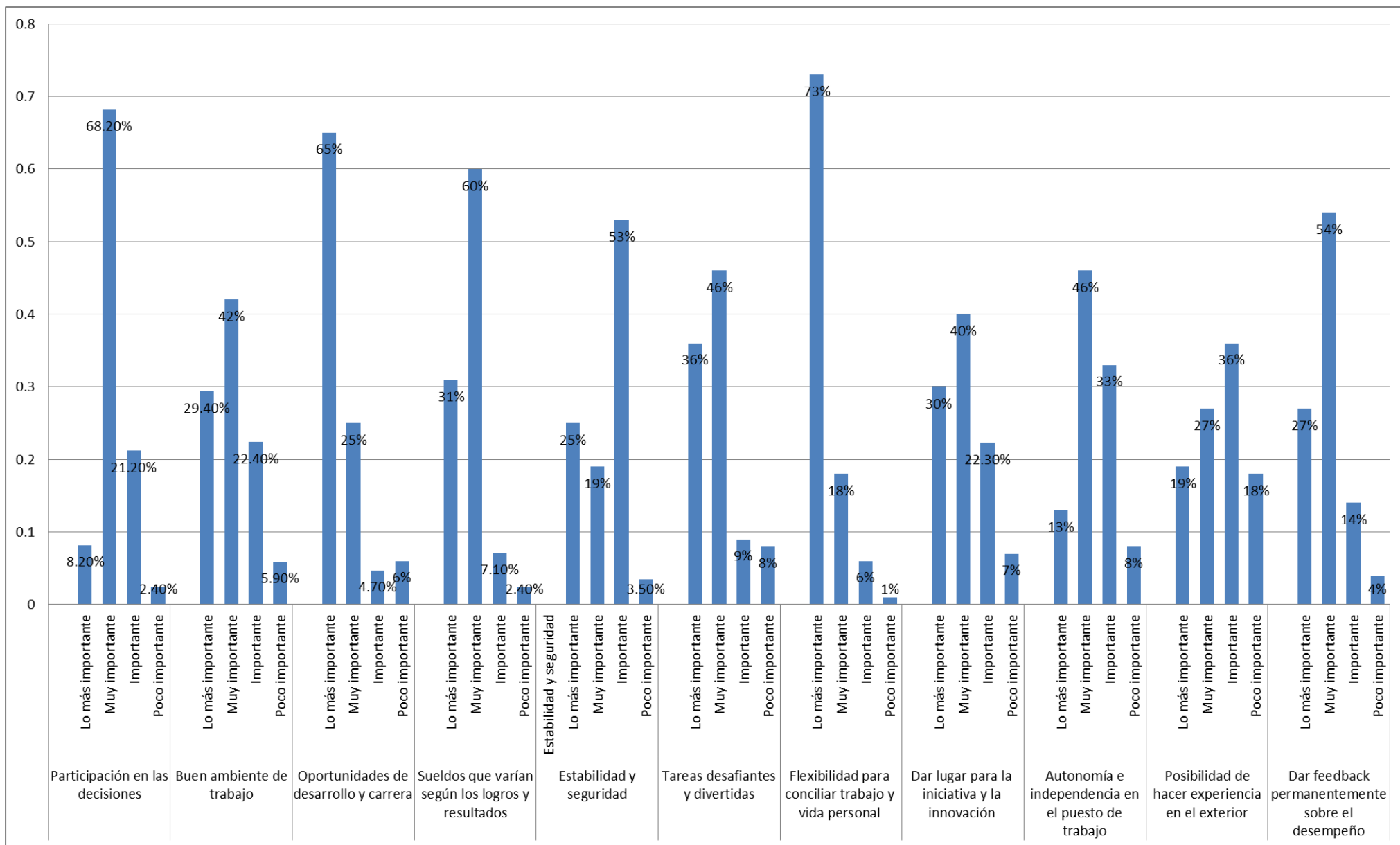
13. Aspectos que más valoran al pensar en su trabajo ideal. Los encuestados respondieron. El 80% piensa en un “buen sueldo”, el 73% “valora tener suficiente tiempo para la vida personal”, el 66% responde que valora que el “sueldo sea según resultados”.



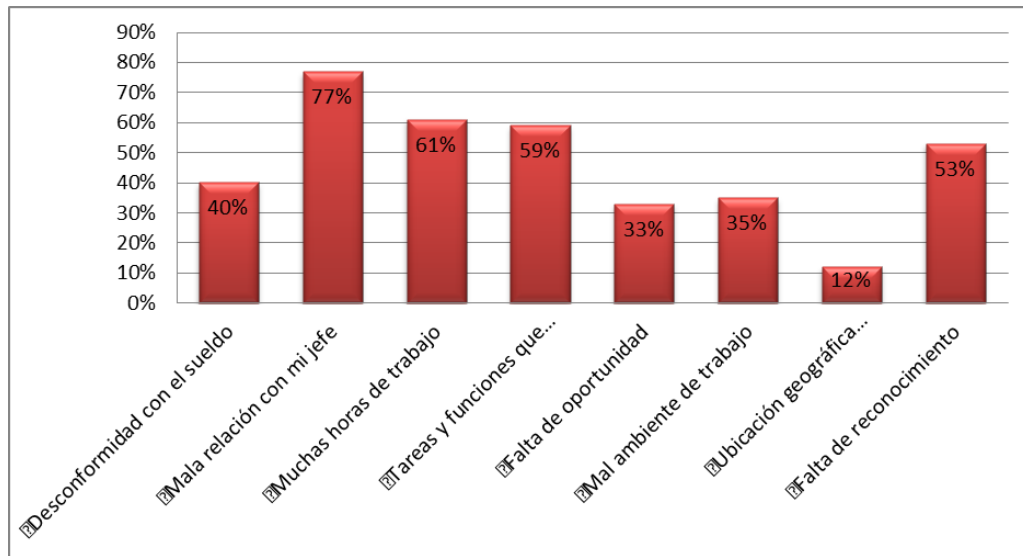
14. Aspectos que deberían considerar las empresas al ofrecer un empleo.

El aspecto que más consideraron los encuestados al preguntar que debería ofrecer una empresa, es el aspecto de “flexibilidad de conciliar trabajo y vida personal” con un 73% y lo consideran como “lo más importante”. “Oportunidad de desarrollo y carrera” es el segundo aspecto como “lo más importante” con un 65%. “participación en las decisiones el 68% lo considera como “muy importante” y que “los sueldos varíen según los logros y resultados” con un 60% lo consideran “muy importante”. Nos podemos dar cuenta que los aspectos “buen ambiente de trabajo 42%, tareas desafiantes y divertidas 46%, dar lugar a la iniciativa y la innovación 40%, autonomía e independencia en el puesto de trabajo 46%, tienen un nivel de importancia de “muy importante”

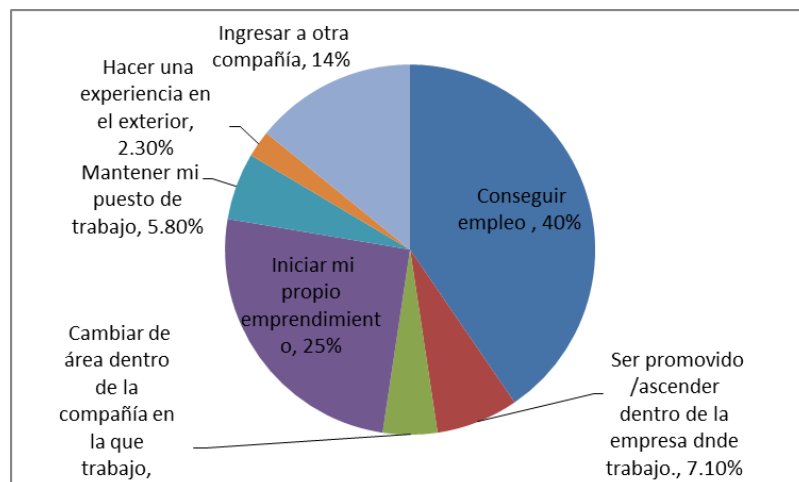
Aspectos que deberían considerar las empresas al ofrecer un empleo:



15. Motivos por los que se irían de tu actual empleo. El motivo que consideran los encuestados que más influye al irse de un trabajo, con un 77% es “tener una mala relación con su jefe” el segundo motivo es “le tener muchas horas de trabajo” con un 61% y como tercera opción que influye a la hora de irse de un trabajo es con un 59% es “que las tareas y funciones que desempeña no están acorde con sus intereses”



16. Principal objetivo laboral en el corto plazo. “Conseguir un empleo” es el objetivo laboral a corto plazo que más desean los encuestados, como



CONCLUSIONES

La presente Tesis fue diseñada con el fin de comprender de mejor manera a los estudiantes de la Escuela de Ingeniería Comercial, aquellos jóvenes que tienen entre 18 y 33 años y que por su rango de edad pertenecen a la Generación Y. A lo largo de la investigación se logró demostrar que los estudiantes de EICO tienen características a fines al perfil de la Generación Y.

Por medio del estudio realizado, podemos concluir que la tecnología para estos jóvenes, es parte fundamental de sus vidas, al nivel que el 100% de los encuestados dice que utiliza internet diariamente ya sea, en sus hogares, móvil o trabajo. Al pedirles que se autodefinan, el 73% considera que “hace muchas cosas al mismo tiempo” (una característica típica de la Gen Y), el 53% se consideran creativos, prácticos y 32% acelerado. El 94% dice que la familia es “lo más importante” y que tener tiempo para su vida personal es fundamental con un 73%. El trabajo en la vida de los encuestados tienen una evaluación de como “muy importante” con un 53%. Los “estudios” para casi la totalidad de los encuestados lo considera como algo “muy importante” con el 75%, y el 51% considera que un trabajo que les permita seguir desarrollando sus capacidades, es un aspecto que buscan en las empresas.

El 24% de los encuestados trabaja y estudia, y el 76% solo estudia, cuando se les pregunta, ¿qué es lo que más valoran al buscar un trabajo?, el 80% de los encuestados, piensa que tener un “buen sueldo” es un factor relevante en su decisión, al mismo tiempo tener suficiente tiempo para la vida personal es el segundo aspecto que consideran con un 73%. Por otro lado, el 77% dice que tener

una “mala relación con su jefe”, es motivo para cambiarse de trabajo y 61% considera que “una jornada laboral muy extensa”, que no le deje tiempo para su vida personal es otro factor incidente en la renuncia de un trabajo. El 40% de los encuestados, considera que su objetivo laboral a corto plazo es conseguir un empleo y el 25% considera tener su propio emprendimiento.

Los integrantes de la Generación Y, están cambiando el modo de hacer las cosas, representan la nueva fuerza laboral, y su mentalidad digital, fluida y colectiva, están afectando la manera que vamos a trabajar en el futuro. Esta Generación es capaz de conectar la pasión con el trabajo, por lo que, aparte de tener un empleo es importante tener un propósito, el placer determina la dimensión sus logros profesionales. Movilidad, espacios de trabajo compartidos, homeoffice y la posibilidad de administrar sus propios horarios hacen que el trabajo este siempre presente en cualquier momento en todos los lugares. Por lo que el tiempo en la oficina, reuniones sin sentido a pocos minutos de salir y actividades mal organizadas a estos jóvenes no les atrae. Como tampoco los estimula aquellos proyectos de largo plazo. A los integrantes de esta generación les entusiasma trabajar con otras generaciones, pero de la base de la igualdad y respeto mutuo, para ellos es cuestión de intercambio de conocimientos, no importa la edad.

Como resultado de la investigación, se puede desprender que hay que repasar y recrear la administración de la fuerza laboral. Para estos jóvenes hay que ser “patherns” y no jefes, constantemente entrégales feedback, para que puedan sentir que sus esfuerzos están siendo reconocidos, tiene que existir un

compromiso de ambas partes. Usar la lógica y el análisis en vez del poder y la autoridad, dándole sentido a su trabajo es el camino para llegar a ellos.

Los jóvenes de esta Generación, necesitarán ser desarrollados más rápidamente, deberán tomar posiciones de alta responsabilidad muy prematuramente, ya que la Generación X es mucho menor en número y su aumento es lento (*por cada 2 trabajadores que salen, entra 1*). Deberán, por tanto, desarrollar sus habilidades de liderazgo mucho más tempranamente. Para lograr lo anterior, primero que todo comprenda que para esta generación el balance entre familia y trabajo es fundamental. Entienda que es lo que los motiva y que les resulta desafiante, valore su talento y experiencia, también se puede aprender de ellos. Las organizaciones estructuradas, no van con ellos, permítales romper el statu-quo, trátelos como igual, sin distancia y formalidad, hay que comprender que esta generación es diferente.

Bibliografía

Lee Harrison Hecht y People&Partners, L. H. (Agosto 2008). *Administrando la Fuerza Laboral Multigeneracional de los Tiempos Actuales*.

Carolina Perea Moreno. (Noviembre de 2012). "La Generación Y"
<http://www.newfield.cl/newsletters/noviembre-2012/generacion-y-nuevo-reto>

Daniela Mendez, Secretaria de la Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad de Valparaíso.
d. (s.f.).

Dr. Rubén Edel Navarro. (2004). "Futos de la era cibernética net y hackers" Obtenido de
<http://fuentes.csh.udg.mx/CUCSH/Sincronia/joon.htm>

Estadísticas, I. N. (s.f.). *www.ine.cl*. "Enfoque Estadístico. Adulto Mayor en Chile 2007" Obtenido de
http://www.ine.cl/canales/sala_prensa/noticias/2007/septiembre/boletin/ine_adulto_mayor.pdf

Florencia Lafuente. (mayo 2009). *Revolucion Cultural. Trend Management*.

Instituto Nacional de Estadísticas. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadísticas*. Obtenido de
<http://palma.ine.cl/demografia/menu/glosario.pdf>

Jeroen Boschma, Inez Groen. "Generación Einstein: más listos, más rápidos y más sociales, Comunicándose con los jóvenes del siglo XXI (30 de Noviembre de 2006).

M@rketiing, R. (2000). *Ricoveri M@rketiing*. "Las verdades de la Generación X" Obtenido de
<http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id8.html>

Maribel Vidal G. (Agosto de 2008). "Los Baby Boomers: el futuro de Chile"
<http://www.revistanos.cl/>.

Marketingdirecto. (31 de Agosto de 2010). "**Los mayores de 65 años, el grupo que más crece en el uso de redes sociales**" Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/social-media-marketing/los-mayores-de-65-anos-el-grupo-que-mas-crece-en-el-uso-de-redes-sociales/>

Elaboración propia. Beatriz Correa, (Enero 2014). "Tabla Resumen Generación del Silencio, Baby Boomers, Gen X".

Molinari, P. (s.f.). *www.materiabiz.com*. Obtenido de
<http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?tok=1210950810706&nid=36390>

Servicio Nacional del Adulto Mayor. (s.f.). *El Presidente de la República: Da a conocer nueva Política del Adulto Mayo.*

ANEXOS

Anexo N1: “Testimonio de Hernán Isotta, Gerente General Brinks Chile”

“Me gusta encantar a los trabajadores con lo que hacen, para que lleguen contentos a sus casas y eso se lo transmitan a sus hijos”

La historia de Hernán Isotta, 65 años, es bien particular. A los 17 años entró a trabajar al Citibank, sin pasar por la universidad, y a los 24 años ya era Gerente del Banco.



*“Trabajé 40 años en el sector financiero, donde hice toda mi carrera. En ese sentido tengo una **gran diferencia con las nuevas generaciones**, porque hoy te piden título profesional y ciertas cualidades para administrar una empresa. Hernán añade que el haber comenzado desde cero, pasando por todas las áreas y viviendo los cambios que sucedieron en el Banco, **fue la mejor “universidad”** que pudo tener para adquirir la experiencia y visión global de la industria. A diferencia de antaño –agrega-, hoy hay mucho más especialización.*

*Otra de las cosas que Hernán aprendió desde muy joven fue la **importancia que tienen las personas en cualquier emprendimiento**, “situación que hoy no es tan reconocida por los ejecutivos más jóvenes. Los profesionales jóvenes llegan con todo el nivel académico, pero sin el manejo de las personas, que son el recurso más importante. También he notado que hay mucha competitividad, y en general hay un cierto temor a que a su compañero le vaya bien. Yo siempre me he puesto*

feliz cuando a alguien de mi círculo le va mejor que a mí, porque cuando se trabaja en equipo no hay competidores”, dice.

*Sobre la situación generacional que se da en **Brinks**, Hernán cuenta que **sí conviven las cuatro generaciones, pero que la suya es minoría**. “A mí me gusta contratar a jóvenes para formarlos y transmitirles toda la experiencia del negocio que tengo. Nosotros apostamos por darle un cargo de línea al ejecutivo joven, con el fin de que tenga gente a su cargo, aprenda a administrar personas y traspase sus conocimientos a su equipo”, explica.*

*Hernán Isotta se define como un **Gerente General de puertas abiertas**, que le gusta conversar con las personas que trabajan en Brinks. Para ello organiza **desayunos periódicamente** para conocer más a los trabajadores, y saber cuáles son sus ambiciones. “Me gusta encantarlos con lo que hacen, para que lleguen contentos a sus casas y eso se lo transmitan a sus hijos”.*

Respecto de las principales diferencias generacionales, Hernán cuenta que a las generaciones intermedias les cuesta promover a alguien que no esté probado. “La tendencia es buscar a esa persona en el mercado, y que ojala ya esté probada. El problema de eso es que no les dan la oportunidad a los trabajadores de hacer carrera en la empresa, de surgir, y de que sus jefes los capaciten para que estén preparados para un mejor cargo. Uno debe promover a personas que tengan el potencial necesario para asumir nuevas responsabilidades y no necesariamente a alguien probado. En Brinks sí damos esa oportunidad, y siempre que es posible, tratamos de promover a alguien de la empresa”, añade.

*Sobre lo que buscan los jóvenes en la compañía, agrega que “más que la parte económica, **a la gente joven le interesa participar en grandes proyectos, llenos de desafíos.** Y, en ese sentido, Brinks tiene un plan de negocios para el 2011 muy ambicioso, con objetivos muy claros, que nos llevarán a ser los líderes del mercado y así, aumentar el valor de la compañía: la eficiencia, innovación y el reconocimiento al valor de las personas. Estoy seguro de que con lo anterior, más el trabajo diario que hacemos para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, llegaremos a la meta”.*

Anexo N2: “Testimonio de José Antonio Valdés, General Pacific Hydro Chile”

“Me llevo bien con los jóvenes porque son abiertos, espontáneos y directos”

Cuando los ejecutivos de Pacific Hydro llegaron a Chile sabían que necesitaban a un ejecutivo con experiencia en el sector y con las capacidades de formar y liderar el desarrollo de una empresa joven y con grandes ambiciones. José Antonio estaba preparado para el cargo y aceptó de inmediato la Gerencia General de la empresa. “Para mí significaba un gran desafío, ya que tendría la responsabilidad de liderar el desarrollo y consolidación de una empresa nueva en el mercado



eléctrico chileno, cuyo objetivo era desarrollar proyectos de energías renovables. Desde entonces han pasado cuatro años”.

En Pacific Hydro sí coexisten las cuatro generaciones, con distinto grado de experiencia. Sin embargo, de los cerca de 100 trabajadores que hay hoy en la empresa, la mayoría está entre los 25 y 35 años. “Las diferencias generacionales son siempre positivas, porque los mayores aportan con su experiencia y los jóvenes con su velocidad”.

Cuando le preguntamos sobre cómo definiría a la gente de su edad en el ámbito laboral, José Antonio cuenta que en general son personas muy responsables y con un gran sentido a la organización. “Tenemos una buena educación universitaria, somos bastante trabajadores, un poco conservadores y nos cuesta abrirnos a nuevas ideas”. En lo personal, el ejecutivo agrega que se lleva muy bien con los jóvenes, y lo que más le gusta de ellos es que son abiertos, espontáneos y directos. “Es muy fácil saber lo que piensan, al contrario de lo que pasa con la gente mayor, que es más cautelosa y con los años muchos de ellos se ponen más resistentes a los cambios. A mi juicio los jóvenes son más moldeables y tienen mayor flexibilidad para hacer las cosas que uno quiere que hagan. Además, no cuesta motivarlos para que sean productivos para la empresa, porque no tienen esquemas pre definidos”.

José Antonio tiene claro que con los años las generaciones han cambiado, porque antes se entraba a una compañía para hacer toda la carrera ahí. “Hoy los jóvenes son más volátiles porque saben que afuera hay muchas oportunidades. Creo que

esto es causa de la globalización, porque el mundo les está ofreciendo más posibilidades de estudio y de experiencias en el extranjero, por lo que no es tan fácil arraigarse”.

Para retenerlos, el ejecutivo cuenta que lo más importante es la motivación. “Cuando los jóvenes están motivados son personas tremendamente productivas. Por eso, junto con ofrecerles un sueldo de mercado, les damos oportunidades ligadas a su cargo y grandes desafíos”. Además -agrega el ejecutivo-, “la gente que entra a trabajar a Pacific Hydro lo hace muy motivada, porque somos una organización que produce energía limpia y renovable, un tema atractivo, con un gran potencial a nivel mundial y de moda para la sociedad actual. Todos los proyectos que desarrollamos significan un gran desafío, porque se trata de energías limpias, las que se están agotando, y por lo tanto se requiere de mucha ingeniería y desarrollo”

.Sobre los futuros líderes de la empresa, José Antonio cuenta que son los jóvenes a los que se les prepara con responsabilidades, oportunidades y desafíos. “Hay muchos que ya están ocupando una gerencia. Además, nos preocupamos de plantearles proyectos desafiantes, entretenidos y a largo plazo, porque la idea es que se queden aquí, con todo su potencial”.

Anexo 3: “Testimonio de Carlos Peñafiel, Gerente de Experiencia Clientes VTR”.

“Necesito sentir pasión por lo que hago, que estoy trabajando en un proyecto importante, construyendo algo diferente”



Que a Carlos le apasiona su trabajo en VTR, se nota. Hace cinco años comenzó en la empresa a cargo de un proyecto bien interesante, liderando a

un grupo de 70 personas. Hoy está muy contento como Gerente de Experiencia Clientes VTR, porque lo considera un desafío muy innovador. “Cuando eres capaz de construir la experiencia que tú quieres que tengan tus clientes, basado en lo que ellos sueñan, le estás agregando valor al servicio, y ellos estarán dispuestos a pagar más”.

Sobre el equipo que trabaja en VTR, Carlos cuenta que el 80% es muy joven, de 38 años hacia abajo. “Aquí coexisten grupos súper similares en edad, que le gusta pasarlo bien en la oficina, salir entre ellos, celebrar los cumpleaños, etcétera. La verdad es que nuestra cultura es muy amistosa y cercana”.

Al definir a su generación, el ejecutivo señala que en general son personas directas, orientadas al logro y con conciencia familiar. “En mi caso necesito sentir

pasión por lo que hago, que estoy trabajando en un proyecto importante, construyendo algo diferente. Yo tengo que pasarlo bien en el trabajo, porque si me aburro, me voy”.

Para llevar a cabo sus desafíos, Carlos añade que es fundamental contar con un buen ambiente laboral. “Me gusta mucho VTR porque somos como una gran familia. Aquí se escuchan risas en los pasillos, hay entretención, preocupación por los demás y un gran orgullo de pertenecer a la organización. Además, siempre me estoy capacitando y recibiendo todas las herramientas para aportar en la construcción de este gran castillo que es VTR. Sin duda que tengo un gran sentido de pertenencia”.

Como Gerente y líder de personas, a Carlos le interesa que la gente que trabaja con él esté bien, “porque si la parte humana anda mal, la parte laboral no funciona. Creo en las estructuras planas, es decir, si tú sabes más que yo, ¡bienvenido!, porque juntos lograremos una mejor sinergia. Soy bien flexible en los horarios de trabajo, pero sí me gusta que cumplan con sus responsabilidades. En general soy una persona que me gusta mucho la tarea, pero que también necesito tiempo para mi familia”.

Además del buen ambiente laboral que existe en la organización, Carlos cuenta que la empresa también tiene un gran compromiso con la sociedad. “A los más jóvenes les interesa tener capacidad para innovar, cosa que podemos hacer con el proyecto que tenemos con Internet. Tenemos un gran desafío con todo lo que es Internet, que hoy se está masificando a pasos agigantados. Al igual que la

televisión, es una herramienta muy penetrante y potente, en donde tenemos que trabajar muy bien sus contenidos. Para todos es muy lindo aportar al desarrollo de nuestro país, sobre todo porque tenemos una gran brecha en educación”.

Anexo 4: "Un profesor en vez de tratar de enseñar a sacar por cientos mediante el método típico utilizado en las escuelas, debe primero hablarles el lenguaje que ellos entienden. Una forma de hacerlo es darles una asignación bien práctica y estimulante: deben mirar esa noche por televisión el partido de baloncesto de la NBA. Entonces, les pide que anoten en un papel la cantidad de veces que un equipo fue a la línea de tiro libre a tirar el balón, y contabilizar cuántas veces los jugadores encestaron y cuántas veces fallaron. Mediante ese ejercicio, comenzamos a estimular el lado derecho del cerebro. Luego, cuando lleguen al día siguiente al salón de clases, estarán listos para trabajar con el lado izquierdo, porque han sido motivados. Le pedimos que saquen los por cientos a base de los resultados reales del partido de baloncesto. El resultado es sorprendente".

Anexo 5: Características que han desarrollado la Generación Y por el consumo de multimedia

- Es la Generación que más genera y consume contenido multimedia.
- La Gen Y por este masivo consumo pueden **desarrollar diferentes actividades de manera simultánea**: escuchar música, hacer la tarea, bajar un programa de internet y tener abiertas varias ventanas en la computadora al mismo tiempo. Lo que determina su gran capacidad de respuesta sensorial.

- ***Son independientes de campo***, en otras palabras, en caso de no encontrar auxilio en los padres y maestros, la red es su mejor aliada para salir adelante de cualquier duda ó responsabilidad.

- Está continuamente conectada lo que ha ***desarrollado habilidades para la comunicación interactiva y simbólica***, es decir, independientemente de tener la capacidad de interactuar e intercambiar información con otras personas a nivel ***mundial***, emplean un lenguaje de signos que permite un entendimiento común, trascendiendo las barreras culturales. Esto es posible a través del teclado de cualquier computadora, de ésta manera pueden expresar "emociones virtuales", como por ejemplo: 😊 ; que significaría estar alegre o 😲 ;estar sorprendido, ó emplear cualquier combinación de signos ó letras para expresar un sentimiento de manera gráfica. Lo anterior les permite desarrollar una capacidad distinta para descifrar información

- LA Gen Y por medio de la tecnología desempeña desde siempre, ***diferentes actividades***, entre ellas: las escolares, entretenimiento, comunicación, compra, servicios, etc. Lo que demuestra que este medio, está por encima de la radio y televisión.

Su desarrollo de ***habilidades de pensamiento gira en torno a la observación, búsqueda, comparación, clasificación, análisis y síntesis de información***, estimulando en cierta medida su pensamiento creativo. Podría pensarse que tienen límites de expresión verbal. Sin embargo, las innovaciones en materia de dispositivos computacionales (hardware) ya encontraron solución a ello a través

de las videoconferencias, cámaras web, correos de voz y otros recursos electrónicos.

“Características Negativas del consumo excesivo de multimedia”

A pesar de estas características positivas, el hecho de que la Gen Y este tan vinculada a la multimedia ha provocado ciertas características negativas en especial a los jóvenes de esta generación y futuras, que repasaremos a continuación en especial.

- **Existe la posibilidad de generar adicción**, lo que se convierte en un serio problema de desarrollo personal y por ende de dimensiones de preocupación comunitaria, social y mundial. Los miembros de la Gen NET pueden pasar horas pegados a las computadoras sin ser conscientes del paso del tiempo, de su entorno y de los estímulos externos. Situaciones extremas afectan sus horarios de sueño y vigilia, así como la posibilidad de detonar algún tipo de trastorno emocional: depresión, estrés, ansiedad, fobias, etc., relacionado con el empleo de cualquier dispositivo electrónico.

- **El desarrollo de habilidades sociales se ve restringido**. La capacidad para relacionarse e interactuar en espacios virtuales no facilita el desarrollo de destrezas en la interacción humana, la cual permite ejercitar la asertividad, empatía y la expresión corporal, por citar algunas de ellas. Así como tampoco puede ser sustituida la habilidad de comunicación personal mediada por cualquier dispositivo electrónico ó a través de las "relaciones sociales" en el ciberespacio.

- **Desarrollan un espíritu por competir**, por ser los mejores, demostrando competencias relacionados con juegos electrónicos, es común escuchar a niños y adolescentes NET en la actualidad hablando del juego titulado TIBIA, un entretenimiento cotidiano a la mano a través de internet, en donde su propósito (en términos virtuales) es sobrevivir en niveles ó mundos donde adquieren armas, son atacados, atacan, realizan trueques, acumulan dinero virtual, engañan, son traicionados y que representa su principal entretenimiento en los tiempos libres, en el mejor de los casos.

- A pesar de existir programas (software) que filtran información para no permitir el acceso a la **pornografía, violencia, terrorismo** ó cualquier otro tema que resulte nocivo para los jóvenes, es una realidad que **la información existe en la red y que su disponibilidad es inmediata**. En este orden de ideas, la Gen NET tiene la habilidad para acceder a cualquier tipo de información. Sin embargo, no todos los integrantes de la Gen NET tienen la capacidad para reconocer la veracidad y la validez de su contenido, lo que también resultaría nocivo, independientemente de la temática.

Anexo 6. Testimonio: Felipe González, Coordinador de Marketing del Área Médica, 3M Chile S.A.:⁴⁴



“Trabajar con gente mayor ha sido muy favorable y un complemento perfecto”

Cerca de un año lleva Felipe González a cargo de la Coordinación de Marketing del Área Médica de 3M Chile S.A., experiencia que califica como muy buena. “De alguna manera yo escogí trabajar en 3M, porque para mí era muy importante la oportunidad de desarrollo personal y profesional que me ofrecía la empresa. También me fijé en las posibilidades de innovación y en la excelente calidad humana”. Al preguntarle sobre la convivencia con el resto de las generaciones, Felipe señala que en 3M coexisten todas, aunque la Generación del Silencio es minoría. “El perfil de profesionales que busca 3M es similar e independiente a la edad. Entonces, en la empresa te encuentras con una gran diversidad de personalidades y edades, pero con caracteres e intereses parecidos, razón por la que no se producen conflictos entre las generaciones. También hay muchos profesionales que han hecho toda su carrera en la empresa, con los que puedes hablar de tú a tú y entenderte perfectamente”.

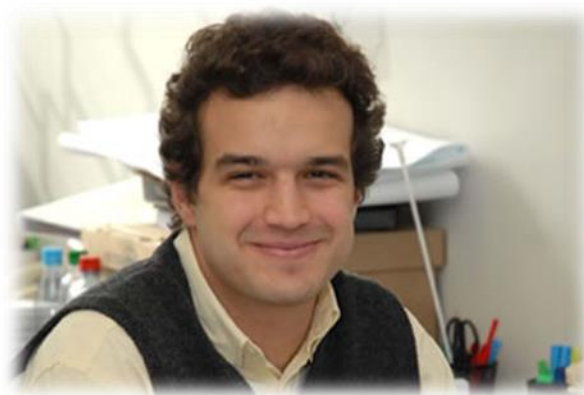
Al preguntar a Felipe sobre lo que caracteriza a su generación, cuenta que la energía, el ímpetu, la búsqueda de soluciones diversas, tener una visión más globalizada y las ganas de ser más los identifica. “Siempre estamos buscando algo más. No nos regimos únicamente por lo que dice el papel y estamos súper abiertos a la diversidad”. Sobre las diferencias entre las generaciones jóvenes y las más adultas añade que en general, es la rapidez para tomar decisiones. Sin embargo, son ellos los que nos apoyan para crecer, nos aportan toda su experiencia y el conocimiento del negocio, lo que es muy valioso. “Trabajar con gente mayor ha sido muy favorable y un complemento perfecto, porque los jóvenes le inyectamos energía a las ideas que ellos tienen, y ellos nos transmiten

la calma para afrontar las cosas de la mejor manera. Pero en general, en 3M todos tienen alma de joven”.

Además de la parte profesional, la Generación Y le da mucha importancia a los beneficios que tiene la empresa con sus trabajadores, y que de alguna manera mejoran su calidad de vida. “A 3M le interesa mucho la persona, porque si ésta está bien, va a rendir bien en el trabajo. Por otro lado, la empresa trata de que todos los días sean distintos, lo que produce un concepto de diversión-trabajo, que hace que uno esté bien en todos los planos. Por último, y no menos importante, 3M tiene un programa de identificación de líderes, que se encuentran en todas las generaciones, a los que se les busca el máximo potencial dentro de la empresa”.

Anexo N 7 Entrevistas.

Guilherme Queiroz, Gerente de Recursos Humanos Ventas, Unilever:



“Tenemos un fuerte programa de entrenamiento para los jóvenes que entran a la compañía”

-En Unilever, ¿coexisten estas cuatro generaciones?

-No. En esta empresa conviven mayoritariamente los de la Generación X y la Y, y es entre estas dos donde ocurren las principales diferencias. Los Baby Boomers son minoría y hay muy pocos de la Generación del Silencio.

-¿Y cuáles son las principales diferencias que se producen entre la Generación X y la Y?

-A la Generación Y le gusta moverse rápido, y eso se nota en que al año ya están pensando en cambiarse de puesto. En cambio, la Generación X está acostumbrada a estar entre dos y tres años en un mismo lugar, por lo que le cuesta entender esa forma de pensar. Otro ejemplo es que la Generación Y tiene una mentalidad corto placista y son muy impacientes. Ellos quieren ver resultados inmediatos.

-¿Y cómo manejan estas diferencias?

-La verdad es que la Generación Y es muy demandante, porque incluso ven al jefe como un partner, un igual. Por ejemplo, ellos esperan que los dejen tomar decisiones, que los traten con respeto, sentir una conexión personal, estar involucrados, tener un tutor en vez de dirección y una retroalimentación constante. Por eso nos preocupamos de que el jefe sea un guía para ellos, y que les ofrezca posiciones horizontales dentro de la empresa. También les enseñamos el camino de carrera que tienen que seguir, y siempre les estamos proponiendo interesantes desafíos.

-Pero en esta Generación, ¿ven más pro que contras?

-De todas maneras. La Generación Y le inyecta renovación y energía a la empresa; y lo más probable es que en 10 ó 15 años más van a estar liderando la organización y cambiando la forma que hoy tenemos de trabajar.

-Siendo la Generación Y tan volátil, ¿cómo la retienen?

-Cada vez es más difícil retenerlos, porque a veces dejan todo de lado para seguir sus ideales o cumplir un rol social. Por ejemplo, la Responsabilidad Social es un tema muy importante para ellos, entonces las empresas tienen que preocuparse por desarrollar temas de esta índole. Por otro lado, hay que entregarles beneficios más flexibles, que tengan relación a la calidad de vida; mostrarles planes de carrera definidos y darles retroalimentación, porque a pesar de que son personas bien independientes, son una Generación muy dependiente de una guía. En definitiva hay que mostrarles que la empresa los puede ayudar a tener una vida con significado.

-En este momento, ¿dónde está concentrada la fuerza laboral de Unilever?

-En la Generación X, aunque también tenemos muchos líderes en la Y, que ya tienen posición de jefatura en la empresa.

- ¿Qué es lo que más valora la Generación Y cuando postula a una empresa?

-Buscan un significado en lo que van a hacer. Les importan los desafíos, la participación, las oportunidades, la creatividad, la flexibilidad y la diversión. Les

atrae el compromiso ético y que sea un lugar con gente positiva. Para ellos la remuneración es una herramienta de atracción pero no de retención

¿Cómo están entrenando a los líderes del futuro?

-En Unilever hay un programa de entrenamiento muy fuerte, que capacita y entrena a los jóvenes que entran a la compañía. La idea es formar a los líderes de esta organización, capacitándolos fuertemente, con una constante retroalimentación y plan de desarrollo de carrera. Los encargados de realizar este entrenamiento son los Baby Boomers, que les hacen coaching y les traspasan todos los conocimientos de la empresa.

ACCIONES DE UNILEVER PARA RETENER A LA GENERACIÓN Y

- Promoción de la misión, cultura y estrategia de Unilever en las ferias universitarias.
- Proyecto “Pasaporte solidario” (Ayuda social).
- Coaching y mentoring para el rol del jefe.
- Semana del feedback.
- Comités de recursos por área.
- Políticas pro-familia.
- Programa de trainees con rotaciones por distintas áreas para tomar una mejor decisión de carrera.
- “Flex Friday” y programas de trabajo flexible.

- Posibilidades de carreras internacionales.

Jennie Coleman, Gerente División Recursos Humanos, Banco de Chile:



“A las jefaturas les estamos entregando las herramientas necesarias para entender y aceptar la diversidad motivacional”

-En el Banco de Chile,

¿coexisten estas cuatro generaciones?

-Más que coexistir, en los últimos años se han profundizado o hecho más visibles las diferencias y motivaciones de distintos grupos de personas. En general uno observa el desarrollo de estilos que se dan transversalmente en distintas generaciones, aunque no hay dudas de que hay determinadas “marcas” generacionales. Tal vez sería más fácil enfrentar el problema si sólo fuera generacional.

-¿Y cómo se da la relación entre ellas?

-Tengo la impresión de que el principal problema que enfrentan las empresas con las distintas generaciones y ellas entre sí es la falta de comprensión mutua. Me parece que vivimos en una época en que las personas se sienten cómodas en sus

estilos propios, en su forma particular de enfrentar el mundo y en verse a sí mismas; y más que intentar complementarse con otros, se tienden a descalificar y desaprobando las visiones distintas. Tal vez, el caso extremo se da entre quienes consideran que el trabajo es sólo un mecanismo para obtener ingresos, versus aquellos que se definen en función del trabajo que desempeñan.

-¿Cuáles son los pro y los contra de esta convivencia?

-Creo que el problema más serio es la rigidez, la falta de flexibilidad y la apertura para aceptar que existen perspectivas distintas para entender el trabajo y su importancia en la vida personal. De ahí a la descalificación. El intentar “cambiar” a la fuerza a los otros hay un paso muy pequeño y demasiado fácil de dar.

-Como Gerente de Recursos Humanos, ¿qué políticas utiliza para aprovechar y potenciar esta fuerza multigeneracional a favor de la empresa?

-Más que tener políticas definidas, estamos comenzando a enfrentar esta “diversidad motivacional” a través de la entrega de herramientas a las jefaturas para entender, aceptar y aumentar su comprensión del fenómeno. De esta forma, esperamos que ellos puedan ejercer un liderazgo más efectivo en el día a día, con el propósito de mantener alineados, comprometidos y motivados a los distintos segmentos con sus tareas específicas y los objetivos del Banco en general.

Consideramos que éste es un desafío bastante complejo. Es muy fácil para un jefe sentirse cómodo con el segmento más auto disciplinado y autoexigente, y esperar que todos los integrantes del equipo asuman ese estilo. Al actuar así dejan de lado

el aporte de quienes, por ejemplo, esperan que su jefe les dé orientaciones concretas y específicas de lo que tienen que hacer. En forma complementaria, estos jefes se sienten cuestionados por quienes están alertas a expresar las inconsistencias que perciben entre lo que su supervisor les dice y lo que efectivamente hace.

-¿Qué está haciendo para desarrollar más tempranamente las habilidades de liderazgo de los más jóvenes?

-Nosotros hemos diseñado un Programa de Liderazgo que considera módulos específicos para quienes llamamos “jefes nuevos”. Este segmento está conformado por todas aquellas personas que por primera vez deben dirigir un equipo. También nos hemos dado cuenta de que son un segmento que tiene necesidades específicas y que podemos darles un gran apoyo para que fortalezcan sus habilidades desde el primer momento en que se ven enfrentados al desafío de estar a la cabeza de un equipo.

Los estudios de Clima y el proceso de Gestión del Desempeño nos permiten monitorear si están ejerciendo el liderazgo que el Banco espera de ellos, y en función de esos resultados, complementar su formación con distintas actividades de formación.

Anexo 8 Reportajes de Interés.

Lo que todas las generaciones quieren: Las 3 “R” y las 3 “C”

Si bien la buena noticia es que todas las generaciones quieren, básicamente lo mismo y valoran las mismas cosas, la mala es que las prioridades, expectativas y los comportamientos difieren en forma notable.

En el caso de la Generación Y, los cambios en la estructura familiar afectaron su foco en el trabajo e incrementaron su deseo es una mayor flexibilidad en la planificación de sus carreras. Denominados por el marketing “consumidores comprometidos”, estos jóvenes quieren interactuar e influir en todo aquello que consumen, incluidas sus carreras. Los educamos para que cuestionen la autoridad; crecieron como “nativos tecnológicos”, y se hicieron grandes en un mundo de despidos y escándalos corporativos. Los Baby Boomers crecieron, como es sabido, en un mundo muy diferente.

He aquí las 3 “R” y las 3 “C” que igualan a todas las generaciones. Las personas quieren ser:

- **Respetadas:** Pretenden un trabajo interesante y significativo, y la oportunidad de crecer y mejorar trabajar y vivir en ambientes laborales agradables; tener cierta flexibilidad horaria y control sobre sus propias vidas; sentir que otros confían en ellas y confiar ellas mismas en sus líderes; ser leales y recibir una lealtad recíproca.
- **Reconocidas:** Por todos sus logros, tanto monetarios como no monetarios.
- **Recordadas:** Por haber marcado una diferencia, y que se le asocie con empresas preocupadas por su gente y por la comunidad n la que operan.
- **Capacitadas:** en vez de ser juzgadas por sus faltas.
- **Consultadas:** Sobre las acciones que podrían afectarlas.
- **Conectadas:** Con su empleador y su misión, y sentir que forman u parte significativa del todo.

“La Revolución Cultural”

Los conflictos generacionales que están experimentando las empresas son apenas los signos tempranos del gran choque cultural entre la generación del Milenio y los Baby Boomers, choque que dará origen a la próxima “cultura de negocios”, escribe Don Tapscott en *“Grown Up Digital”*.

Según el autor, se trata de un encuentro entre dos ideas acerca de cómo debe funcionar el trabajo. Muchas compañías siguen atascadas en jerarquías improductivas, que dividen el mundo entre gobernadores y gobernados. Este modelo, sentencia, ya no funciona en una economía impulsada por la innovación, el conocimiento, la colaboración y la inmediatez. Conclusión: las empresas deberán amoldarse a la nueva cultura digital.

“La única limitación para crecer que tienen hoy las compañías es su habilidad para seguir atrayendo, desarrollando y reteniendo el talento de alta calidad” dice Tapscott. La pregunta es cuán rápido podrán integrar las empresas a la generación del Milenio. El consejo del autor es no intentar cambiarla, sino respetar sus normas.

Libertad. Para trabajar cuando y donde desean, disfrutar de su vida laboral y personal, y probar nuevas oportunidades.

Personalizar. Para los jóvenes, todo es personalizable, desde el iPhone hasta los proyectos laborales y las recompensas por el buen desempeño.

Análisis y escrutinio. La postura crítica es la base del carácter de la también llamada generación “Net”. Sus integrantes investigan en internet antes de establecer un compromiso con la empresa.

Integridad. La honestidad y la transparencia de una organización son fundamentales. Los valores corporativos deben reflejarse en las acciones de la compañía.

Colaboración. Experimentar el poder a través de las personas, y el trabajo en equipo es, para los jóvenes Y, la forma de poner ese poder en movimiento.

Entretenimiento. Trabajo y diversión van de la mano.

Velocidad. Necesitan hacer las cosas “ahora mismo”, se frustran con procesos largos y engorrosos. Demandan respuestas instantáneas.

Innovación. Constantemente buscan nuevas y diferentes maneras de cumplir con su trabajo. Desean agregarle valor, desafiar el statu quo y marcar la diferencia.

Las empresas deben adoptar estas normas “hoy”, advierte Tapscott. En consecuencia, ofrece una guía de siete pasos para ayudar a las organizaciones a diseñar sistemas de trabajo de acuerdo a ellas.

1. Repensar la autoridad: a veces, el líder será el alumno y el joven el maestro.
2. Ser un facilitador: brindar “coaching” y “feedback” constantes.
3. Rediseñar la estrategia de reclutamiento: entablar relaciones de largo plazo.
4. Rediseñar la estrategia de capacitación: comprometerse con el aprendizaje continuo.
5. Sacar provecho a las redes sociales. No prohibir Facebook. En cambio, rediseñar los procesos de gestión y la disposición de la oficina para trabajar en colaboración.
6. Rediseñar a estrategia de retención de talentos: fomentar relaciones de largo plazo, también con los empleados que se van de la empresa.
7. Desatar el poder de los jóvenes: escucharlos.

¿Por qué vale la pena discutir este asunto? Porque la generación del Milenio se está convirtiendo en un factor influyente en el lugar de trabajo, y será más en el futuro.

Anexo 9: Encuesta

ENCUESTA EICO		
1. Edad		
2. Sexo	F	M
3. Nacionalidad	Chilena	
	Otra, Especificar	
4. ¿Trabajas actualmente?		Si
		No

5. Si trabajas. Tiempo en experiencia laboral	
Entre 0 y 1 año	
Entre 1 y 2 años	
Entre 2 y 3 años	
Entre 3 y 5 años	
Más de 5 años.	

6. ¿Con qué frecuencia utilizas internet?					
	Diariamente	Con frecuencia	De vez en cuando	Casi nunca	Nunca
En casa					
En tu trabajo					
Colegio, universidad					
Tiempo libre					

7. ¿Cuáles son los dispositivos que utilizas habitualmente.	
Celular	
Black Berry	
Smart phone	
Mp3, mp4, iPod	
Pc/notebook	
Cámara	
Filmadora	
Videos juegos	
Tablet	
Otro, especificar.	

8. ¿Con que características te describirías a ti mismo? (escribe al

9. ¿Qué nivel de importancia tienen para ti los siguientes ámbitos?				
	Lo más importante	Muy importante	Importante	Poco importante
Familia				
Cultura				
Pareja				
Estudios				
Trabajo				
Sociedad				
Yo mismo				

10. ¿Qué grado de importancia tiene las siguientes aspiraciones para tu vida?				
	Lo más importante	Muy importante	importante	Poco importante
Tener un muy buen nivel económico				
Tener éxito en lo que haga				
Hacer cosas diferentes y nuevas				
Hacer cosas placenteras				
Tener iniciativa y llevar a la práctica mis ideas				
Actuar según mis convicciones				
Ser justo y equitativo				
Contribuir a la mejora de la sociedad				
Tener un estado sólido y fuerte.				

11. ¿Cuál de estas características usarías para auto-definirte? Indicar al menos 3

Creativo		
Abierto		
Decidido		
Practico		
Hago muchas cosas al mismo tiempo		
Independiente		
Emprendedor		
Seguro de mí mismo		
Con alta autoestima		
Cuestionadores		
Sociables		
Consumidor exigente.		
Trabajador		
Esforzado		

12. Si tuvieras que elegir entre dos puesto de trabajo. ¿Qué grado de importancia tendría cada factor en tu decisión?. Califica cada uno de los siguientes aspectos, con notas del 1 al 7 (puedes calificar con decimales)

Sueldo	
Puesto en si/tareas	
Oportunidades de crecimiento/plan de carrera	
Posibilidad de conciliar el trabajo con mi vida personal	
Solidez y prestigio de la empresa	
Estabilidad en el puesto efectivo	
Ubicación geográfica del lugar de trabajo	
Posibilidad de hacer un trabajo voluntario a la comunidad	
Relación de mi formación/estudios	

13. Piensa en tu trabajo ideal, no en el actual si estás trabajando. Señala los 5 aspectos que más valoras:

<input type="checkbox"/> Tener suficiente tiempo para mi vida personal			
<input type="checkbox"/> Tener una buena relación con mi jefe			
<input type="checkbox"/> Que sea estable			
<input type="checkbox"/> Llevarme bien con mis compañeros.			
<input type="checkbox"/> Opinar y participar en las decisiones			
<input type="checkbox"/> Hacer un trabajo desafiante y divertido			
<input type="checkbox"/> Tener autonomía para las decisiones			
<input type="checkbox"/> Que haya un buen clima laboral			
<input type="checkbox"/> Tener oportunidades para formarme y crecer			
<input type="checkbox"/> Tener un buen sueldo			
<input type="checkbox"/> Que el trabajo me sirva para mi carrera			
<input type="checkbox"/> Tener oportunidades para viajar			
<input type="checkbox"/> Que mi sueldo sea según los resultados que alcance			
<input type="checkbox"/> Tener lugar para la iniciativa y la innovación			
<input type="checkbox"/> Poder hacer algo que sirva a la comunidad			

14. Para responder mejor a las necesidades de los jóvenes, ¿Qué debería ofrecer las empresas? Indica el grado de importancia que tiene para ti cada una.

	Lo más importante	Muy importante	importante	Poco importante
Participación en las decisiones				
Buen ambiente de trabajo				
Oportunidades de desarrollo y carrera				
Sueldos que varían según los logros y resultados				
Estabilidad y seguridad				
Tareas desafiantes y divertidas				
Flexibilidad para conciliar trabajo y vida personal				
Dar lugar para la iniciativa y la innovación				
Autonomía e independencia en el puesto de trabajo				
Posibilidad de hacer experiencia en el exterior				
Dar feedback permanentemente sobre el desempeño				

15. En caso de que estés trabajando ¿Por qué motivos te irías de tu actual empleo?

<input type="checkbox"/> Desconformidad con el sueldo				
<input type="checkbox"/> Mala relación con mi jefe				
<input type="checkbox"/> Muchas horas de trabajo				
<input type="checkbox"/> Tareas y funciones que desempeño				
<input type="checkbox"/> Falta de oportunidad	responsable		40	47.06
<input type="checkbox"/> Mal ambiente de trabajo	alegre		42	49.41
<input type="checkbox"/> Ubicación geográfica	inconveniente		28	32.94
<input type="checkbox"/> Falta de reconocimiento	esforzada		10	11.76
	proactivo		24	28.24
Otro, especificar.	abierto		20	23.53
	Positiva		22	25.88
	emprendedora		16	18.82

16. ¿Cuál es tu principal objetivo laboral en el corto plazo? Indica una sola opción

<input type="checkbox"/> Conseguir empleo	creativa		16	18.82
	amable		12	14.12
	sincera		12	14.12
Ser promovido /ascender dentro de la empresa onde trabajo.	comprometida		10	11.76
	cooperadora		8	9.41
Cambiar de área dentro de la compañía en la que trabajo	entusiasta		8	9.41
Iniciar mi propio emprendimiento	simpatica		6	7.06
Mantener mi puesto de trabajo	confiable		8	9.41
	empatico		8	9.41
Hacer una experiencia en el exterior	practico		7	8.24
Ingresar a otra compañía	decidido		8	9.41
Otro, especificar	honesto		8	9.41

Anexo 10:

	reservado		8	9.41
	aplicada		7	8.24
	perseverante		6	7.06
	tolerante		6	7.06
	planificado		6	7.06
	impulsivo		5	5.88
	acelerado		5	5.88
	pensando en el futuro		4	4.71
	motivada		4	4.71
	exigente		4	4.71
	dedicado		4	4.71
	extrovertido		4	4.71
	metodica		4	4.71
	estricta		4	4.71
	leal		4	4.71
	agradecida		4	4.71
	organizado		4	4.71
	puntual		4	4.71
	respetuso		4	4.71
	trabajador		4	4.71
	timido		4	4.71
	flojo		4	4.71
	ambicioso		4	4.71
	manipulador		4	4.71
	riguroso		4	4.71
	consecuente		4	4.71
	seguro	994	4	4.71
	espontanea		4	4.71
	arriesgado		4	4.71
	lider		3	3.53
	carismatico		2	2.35

Características de los

jóvenes de la EICO

Anexo 11: RECOMENDACIONES

En atención a que nos vemos enfrentados a diferentes generaciones, las recomendaciones no pueden ser generales sino que deben ser específicas a cada una de ellas.

Generación del silencio

Para esta generación como ya hemos visto, es de vital importancia el reconocimiento de su experiencia y conocimiento. Su mayor temor es quedar obsoletos e inútiles, por lo tanto se recomiendan las siguientes políticas:

- Mantenerlos conectados. Siempre es bueno escuchar sus lecciones y experiencias, dándole valor a su sabiduría.
- Invitarlos a participar en reuniones donde transfieran su experiencia a los más jóvenes.
- Invitarlos a formar parte de agrupaciones internas de la empresa; Comité Paritario, Mejoramiento Continuo, etc.
- Capacitarlos en el uso de herramientas actuales especialmente relacionadas con la informática; Internet, Excel, Word, Auto CAD, configuración de PLC, etc.

Generación Baby Boomers

En el caso de los Baby Boomers, considero que la prioridad es mantenerlos vinculados a la empresa, aunque ellos estén pensando jubilarse y dedicarse al ocio.

Las razones para este postulado provienen de dos aspectos fundamentales:

- Son el segmento más valioso de las empresas ocupando cargos gerenciales, son los que están hoy, dirigiendo los negocios y deben tener el tiempo para legar sus conocimientos a sus sucesores. Adicionalmente es la generación que más ha aportado y generado los valiosos cambios de hoy.
- Personalmente considero que “aman” su trabajo, el cual además le dio en gran medida, sentido a su vida y no es sano perder esa motivación en forma abrupta.

Como una forma de compatibilizar y lograr una sinergia de la situación, considero que en caso de producirse una desvinculación, esta debería ser gradual, mediante jornadas reducidas en cargos asesores o también en la modalidad “free lance”.

Ahora bien en el caso de seguir con una vinculación normal, esta generación debiera empezar a ocupar cargos que no impliquen una dedicación demasiado absorbente, como asesores, encargados de estudios de políticas a futuro, etc., delegando estos cargos a los miembros de la generación “Y”, quienes por lo demás aspiran a un rápido ascenso.

En todo caso cualquiera de las formas propuestas persiguen dos o más objetivos simultáneos:

- Utilizar el conocimiento y experiencia de la generación X.
- Mantenerlos la mayor parte del tiempo vinculados a la empresa con el consiguiente aporte.
- Traspasar ese conocimiento y experiencia a la generación Y permitiendo una transición gradual.
- Manténganlos en el Directorio o en posiciones altas lo más que pueda. .
- Darles trabajos más flexibles en horarios.
- Cabezas de grandes proyectos.
- Directivos de equipos específicos.
- Facilitarles la “independencia segura” .

Generación X

- Comience hoy a desarrollarlos como líderes del mañana.
- Son la generación más educada, convirtiéndose en candidatos premium, para futuros roles de liderazgo.
- Comenzarán a llenar todas las posiciones de liderazgo en 10 o 15 años más, cuando comience la fuerte retirada de los boomers.
- Fuertes planes de retención.
- Muchos incentivos económicos.
- Coaching y ser desarrollados, les encanta.
- Desafíelos y déles mayores responsabilidades
- Sáquelos de la zona de confort y acompáñelos con buen coaching, será lo mejor para desarrollar su liderazgo.

- Bastarán pocas oportunidades de éxito en esto y se les inoculará el espíritu de liderar.
- Créeles espacios de independencia y desafío, junto con exigirles trabajar duro y pasarlo bien.
- **Son los creadores de las dot.com y los líderes de la nueva era de emprendedores, y por tanto será difícil retenerlos, si no se preocupa**

Las herramientas para obtener permanencia de los ejecutivos de la generación Y están ampliamente expuestas en el capítulo 2, sin embargo como un aporte personal deseo recalcar aquellos aspectos que a mi juicio son los más relevantes.

- No viven para trabajar, trabajan para vivir. Por lo tanto el trabajo en si debe ser motivador o en otras palabras un juego en el cual el protagonista mediante herramientas conocidas o por descubrir enfrenta desafíos de los cuales obviamente quiere salir ganador. Si el juego es muy fácil, obvio y sin recompensas, será aburrido por lo tanto lo dejará. Si por el contrario el juego exige mi mejor desempeño y es recompensado, seguiré jugando hasta que lo domine y se transforme en un juego aburrido. En ese momento debemos proponer otra meta, otro juego de mayor dificultad u otro nivel dentro del mismo juego.
- Las recompensas no deben asumirse como económicas solamente, debemos entender que las motivaciones corresponden al vértice superior de la pirámide de Maslow; moralidad, creatividad, reconocimiento, confianza, respeto, amistad y afecto.

- Entender que los miembros de la generación Y poseen intereses personales, que para ellos pueden estar por encima de los intereses de la empresa. Respetar esos intereses personales y otorgarle el tiempo que requieren para realizarlos. Lo anterior puede implicar por ejemplo flexibilidad en el horario o a lo menos respetar los horarios.

Existe aún en Chile y especialmente en muchas empresas de tipo familiar, la creencia de que el buen trabajador, es aquel que sacrifica su tiempo libre en aras de los intereses de la empresa sin que el gerente general, normalmente el dueño, se de cuenta que esa persona no tiene por qué compartir sus propios intereses, que frecuentemente son una verdadera pasión ya que la empresa ha sido producto de su propio esfuerzo, dedicación, habilidad y visión.

- Aceptar paulatinamente la informalidad en el trato: No estoy ante un empleado, estoy ante un colaborador que puede o no querer seguir siéndolo y eso va a depender entre otras cosas de que se sienta como tal, como un par.
- Actuar con respeto, escuchar, atender, discernir y llegar a consenso.

Como conclusión general quiero expresar que desde mi punto de vista estamos experimentando vientos de cambios y que debemos adaptarnos rápidamente a ellos.

Esos cambios son fácilmente palpables en el ámbito tecnológico, científico, cultural, moral, religioso, etc. pero también están afectando fuertemente al mundo laboral. Tenemos dos posibilidades; participar en ellos o luchar contra la corriente.

“El pesimista se queja del viento; el optimista espera que cambie; el realista ajusta las velas.”