

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

## Generación "Y" el gran desafío en el mundo del trabajo

Trabajo Final de Grado  
Monografía



## Índice

Resumen.....	1
Abstract.....	1
Introducción.....	2
Generación: concepto general.....	4
Ayer y hoy, haciendo un breve recorrido por las “Generaciones”.....	6
<b>Los “Tradicionalistas”</b> .....	6
<b>Los “Baby Boomers”</b> .....	6
<b>Generación “X”</b> .....	7
<b>Generación “Y”</b> .....	8
Haciéndole Zoom a la Generación Y.....	10
¿Que los caracteriza? ¿Cuál es su actitud frente al trabajo?.....	10
Mitos y realidades.....	12
Generación Y: el gran desafío en el mundo del trabajo y clima laboral.....	14
Generación Y - Clima Laboral.....	14
Gestionar para Integrarlos, motivarlos y retenerlos.....	19
Conclusiones.....	25
Referencias Bibliográficas.....	27

## Resumen

A través de los años se han dado variados cambios a nivel global en el mundo del trabajo, hasta la actualidad se han investigado cuatro generaciones caracterizadas de forma diferente por la incidencia de los cambios políticos, económicos, sociales culturales, científicos y de acuerdo a la forma en que crecieron (*Tradicionalistas, Baby boomers, Generación X y Generación Y*). Actualmente se ha dado un gran crecimiento en la inserción organizacional de los más jóvenes de estas generaciones (conocida como la *Generación Y*) caracterizados por su alta rotación y aspiraciones específicas a nivel laboral. Para las organizaciones se ha vuelto un desafío poder integrarlos, liderarlos y retenerlos, generando la búsqueda de nuevas estrategias para poder gestionarlos. El objetivo de este trabajo final de grado es aportar visibilidad sobre dicha temática a través de materiales bibliográficos y conocer que estrategias se están llevando a cabo para poder obtener un buen clima laboral.

Palabras Claves: Generaciones, generación Y, clima laboral, trabajo.

## Abstract

A wide range of changes has taken place worldwide regarding the labor market. Four different generations have been studied so far, each of them with its own features: *Traditionalists, Baby boomers, Generation X and Generation Y*. The youngest people of these generations, those who belong to the generation Y, are nowadays joining the labor market and following their own rules with their own characteristics: high turnover and high aspirations are some of the most important. Therefore, fulfilling these people's ambition has become a major challenge for organizations. The aim of this work is to shed some light on this issue and outline successful strategies that will help to cope with this new situation.

Key words: Generations, Y Generation, Work environment, Work.

## Introducción

La Psicología ha hecho aportes en lo que respecta la actividad laboral y el mundo de trabajo, contribuyendo a la “mejora de la actividad laboral y potenciando la satisfacción laboral y el desarrollo personal” (Peiró, S, J. y Prieto, A, F. 1996, p. 13). Hasta la actualidad se han estudiado cuatro generaciones: los **tradicionalistas** nacidos hasta el 1945, **baby boomers** nacidos hasta el 1964, **generación X** son los nacidos hasta el 1980 y la **generación Y** que vendría después hasta la actualidad.

Esta Monografía enmarcada como Trabajo Final de Grado perteneciente a la Licenciatura en Psicología de la Universidad de la República intentara dar cuenta cómo influyen las diferencias de la Generación Y con las demás generaciones (**Tradicionalistas, Baby boomers, Generación X, Generación Y**) en el clima laboral y aportar visibilidad sobre las estrategias utilizadas para gestionarlos partiendo del análisis del material consultado y estudios realizados en el tema. Para una mayor comprensión también se expondrán conceptos sobre generación tomados de diferentes autores.

A través de los años las perspectivas de trabajo han cambiado, debido a transformaciones y cambios que se han dado por movimientos culturales, políticos, económicos, sociales, tecnológicos y científicos que han llevado a que cada generación desarrolle una visión diferente del trabajo buscando un mismo objetivo: la autorrealización. Emplear a la Generación Y se ha vuelto un desafío para las organizaciones, llevándolos a buscar nuevas estrategias para motivarlos, integrarlos y retenerlos, para obtener un buen clima laboral. Estos no buscan un trabajo de por vida sino poder formar parte de una organización en la que se sientan a gusto y logren la autorrealización. No temen desvincularse si no están conformes. Es por esto que la rotación de esta generación es una causa frecuente en la actualidad. El presidente de Manpower Inc. (2011) expresa que las compañías “(...) tendrán que encontrar formas de atraer y capacitar a la juventud, en especial alineando los sistemas de capacitación y de formación con las habilidades que necesitan los empleadores” (Jeffrey A. Joerres, 2011 p.5).

Son conocidos en la actualidad de variadas maneras según los autores que han investigado, algunos ejemplos son: generación Y, generación “Why”, generación Einstein, generación net o nativos digitales que serán explicadas a lo largo del trabajo entre otros

nombres con los cuales los describen. Su formación y crianza los distingue de sus predecesores. Son caracterizados por sus grandes conocimientos tecnológicos y buscan un equilibrio entre su vida y el trabajo. Son personas que necesitan entender todo lo que hacen. A nivel organizacional, las diferencias que presentan con el resto de las generaciones han podido ser observables, lo cual ha generado diversas percepciones de los demás hacia ellos. A lo largo del mismo también se plantearán algunos mitos y realidades sobre ellos. Gustavo Iaies (2014) expresa que el desafío es comprenderlos, dejando los prejuicios de lado, reconocer su gran capacidad y entender la visión que estos jóvenes tienen del mundo del trabajo, lo que no quita que sea una tarea difícil.

Por lo expuesto anteriormente puede decirse que el clima laboral ha cobrado gran importancia en la actualidad, se le está dando mucho énfasis a nivel organizacional para poder lograr una buena integración de la generación Y con las demás. Se plantearán algunas estrategias llevadas a cabo por organizaciones y empresas internacionales mencionadas por diferentes autores que se están desarrollando para gestionar a esta nueva generación.

*Los individuos capacitados –cada vez más escasos– van a imponer sus condiciones a los empleadores en cuanto a cómo, dónde y cuándo trabajar. Gravitarán naturalmente hacia las industrias que ofrezcan mejores posibilidades para el desarrollo de sus carreras (...) Las compañías tienen que ser más ágiles en su forma de atraer, capacitar y desarrollar a sus empleados, tienen que repensar sus prácticas para las personas y las estructuras de su fuerza laboral, para poder contar con el mejor entorno posible con el fin de liberar la creatividad, la innovación, la empatía, el entusiasmo y la curiosidad intelectual que son la esencia misma de lo que significa ser humano. (Jeffrey A. Joerres, 2011, p. 8, 9)*

## Generación: concepto general

Para comenzar a hablar de la temática elegida es pertinente plantear el concepto de generación. A continuación se expondrán definiciones de autores diferentes.

Gilburg (2007) citando a Ogg y Bonvalet (2006) define a la generación como “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (Citados en Chirinos, N. 2009, p. 137). Gilburg (ob.cit), autores y oradores conocidos por sus teorías sobre un ciclo recurrente de generaciones en la historia citan a William Strauss y Neil Howe (1991) expresando que “una generación está formada por personas cuya ubicación común en la historia les proporciona una imagen colectiva (...)” (Chirinos, N. 2009, p. 137). Cebey, M. Carolina; Ferrari, Liliana, E. (2012) definen el término citando a Kupperschmidt (2000) “Se llama generación a un grupo que puede identificarse de acuerdo con su año de nacimiento y en tanto sus miembros han compartido eventos vitales significativos en estadios críticos de su existencia” (p.1)

Se hace pertinente pensar qué significa hablar de generaciones, para ello podemos citar el aporte de López Paz (2011), quien plantea que éstas implican o son relaciones sociales que se establecen entre grupos, personas, culturas. A su vez, pueden ser entendidas a través del tiempo que duran y sus propios registros. Según el autor y a diferencia de las concepciones que se venían exponiendo hasta ahora las generaciones van más allá de la variable biológica y del tiempo. Se definen por conductas, acciones, valores y normas. Otros autores también se aproximan a esta concepción de generación.

Susana Vargas (2012) toma a Mannheim para hablar sobre "situación de generación", se refiere a que no solo es importante la edad, sino también el tiempo y espacio en que esta se comparte, así como "las condiciones sociales y culturales en que viven los sujetos, pues son ellas las que en definitiva determinan los modos de experiencia y conciencia posibles" (citando a Ghiardo, 2004, p.1). “El concepto de generación permite caracterizar a los actores individuales o colectivos según su posicionamiento socio-temporal en una población, sociedad, estado, Organización social o familia, y adscribirles facetas de identidad social”. (Lüscher, V.K., Liegle, L. y Lange, A. 2009, p. 4). Golik, M (2013) cita a Kupperschmidt (2000), coincide bastante con lo que dicen estos autores ya

que expresa que además de compartir el mismo “período de tiempo” una generación va a estar pautaada por “experiencias de vida y hechos históricos”

*Estas experiencias de vida pueden comprender guerras, movimientos políticos, transiciones económicas importantes o cambios tecnológicos que ocurren en una etapa temprana de socialización, de manera que forman la personalidad, valores y expectativas comunes para una generación (Macky et al., 2008). Cada generación recibe influencia de padres, colegas, medios de comunicación y eventos políticos, económicos y sociales críticos, que producen un sistema común de valores entre las personas de diferentes épocas (Twenge et al., 2010). Estas experiencias ejercen una influencia estable a lo largo de sus vidas (Smith y Clurman, 1997; Smola y Sutton, 2002). Cada generación desarrolla la denominada personalidad generacional que es aquella que determina los valores, creencias y expectativas; en conclusión, lo que los individuos esperan del trabajo, el tipo de entorno laboral deseado y las actitudes y motivaciones laborales. Estas características son únicas de cada generación y difieren de las generaciones precedentes y posteriores. (Citados por Golik, M. 2013, p. 109-110)*

Una concepción más reciente la exponen Gardner, H y Davis, K (2014), expresan que si bien las generaciones han sido explicadas desde una variable biológica en los últimos tiempos puede explicarse desde una postura sociológica, han sido caracterizadas por diferentes sucesos como guerras mundiales, acontecimientos políticos, económicos y culturales. La tecnología actualmente ocupa un lugar importante expresan los autores “es posible que sea precisamente la tecnología lo que defina las generaciones y que el alcance de cada generación dependa de la longevidad de una innovación tecnológica concreta” (p, 26).

## **Ayer y hoy, haciendo un breve recorrido por las “Generaciones”**

Según estudios e investigaciones realizados, las diferentes generaciones que se mencionarán a continuación se caracterizan de forma diferente y responden de diferente manera a nivel laboral.

### **Los “Tradicionalistas”**

Se les llama así a los nacidos antes del 1945 - 1946. Alberto Franichevich y Eugenio A. Marchiori (s/f) plantean que esta generación es la de las personas mayores. Tolbize, A (2008) cita a Niemic (2002) expresando que es conocida como la generación silenciosa, han sido influenciados por la depresión y la Segunda Guerra Mundial. Son conservadores y disciplinados. Son aquellos que ya no están trabajando, o los que quedan en el mundo del trabajo ya están en tiempo de retirarse por su edad. Se caracterizan por haber trabajado de forma estable en una empresa para poder llegar a un crecimiento laboral o poder capacitarse para conseguir mejores oportunidades. Minolli, C. (2012) expone que esta generación es caracterizada también por seguir el modelo fordista, donde “las reglas están formalizadas”, haciendo que los roles sean más rígidos por lo tanto no dan espacio a la creatividad o exposición de ideas. Les dificulta desapegarse de su lugar de trabajo, “viven el retiro con dificultad”, dicen los autores. El trabajo no es vivido como una realización sino como un medio de subsistencia, se enfocan más en el ámbito laboral que en su vida personal. Kersten (2002) plantea que son formales, respetuosos con la autoridad y sus jefes, son dedicados y comprometidos.

### **Los “Baby Boomers”**

Nacidos hasta el 1964, se denominan así por el gran número de nacimientos que hubo luego de la Segunda Guerra Mundial. Alberto Franichevich y Eugenio Marchiori (s/f) expresan en uno de sus artículos que esta generación está caracterizada por el movimiento hippie, el rock y la lucha por la guerra fría.



Tolbize, A (2008) plantea que estos crecieron en una época de prosperidad y optimismo. Nilda Chirinos (2009) citando a Gilburg expresa que es la generación de post guerra, caracterizados como idealistas, profetas que buscan transformar el mundo. “(...) introvertidos, moralistas, pretenciosos y seguros de sí mismos. Creen en generosos paquetes de compensación, son políticos de los que cambian el mundo (...)” (p. 137, 138). Se caracterizan por su trayectoria, dedicación y compromiso con el trabajo para lograr una buena posición económica, creen que el trabajo duro es el precio a pagar para tener éxito. Están más centrados en una buena calidad de vida. A diferencia de la generación anterior son más desafiantes, se animan a cuestionar las decisiones y opiniones de superiores. El trabajo ocupa un lugar importante en la vida de estas personas plantea Minolli, C (2012).

### **Generación “X”**

Generación X (1965 – 1980), Franichevich, A y Marchiori, E (s/f) plantean que esta generación está caracterizada por ser la que más sufrió el cambio de la familia tradicional ya que en su niñez se da la salida de la mujer al mundo laboral. La frase de esta generación plantean los autores que sería: “No puedo depender de las instituciones, debo mantener mis opciones abiertas”.

Sufre una serie de cambios y sucesos como la Guerra Fría y la caída del muro de Berlín. En España se dan cambios culturales, aparecen nuevos grupos musicales vinculados al consumo debido al buen momento económico que pasa el país en la década de los 80. Reconocidos como los “Yuppies” (Young Uran Professional). “Se trata de un segmento caracterizado por un alto poder adquisitivo y una auténtica pasión por medrar, social profesional y económicamente” (García, L, Pilar, Stein, Guido y Pin, José, R 2008, p. 5). Aparecen luego los “Dinks” denominados así por dedicarse a sus carreras profesionales retrasando la creación de la familia.

Caracterizados por la independencia. “Crecieron en la era de los niños que se quedaban solos en casa mientras las madres trabajaban y con altos índices de divorcio de los padres. Salen para sobrevivir”. (Chirinos, N, 2009, p.138). Aportes similares son los

de Karp, H., Fuller, C., & Sirias, D. (2002) que expresan que debido a su crecimiento en un mercado laboral complicado están destinados a ganar menos que sus padres. Se relacionan con la orientación a resultados y son poco pacientes. Surgen los emprendimientos personales, inestabilidad laboral, ya no se sigue el modelo fordista. Minolli, C (2012) plantea que pertenecen al “paradigma de la modernidad líquida”, para ellos nada es seguro, no existen las certezas y todo está en constante cambio. García, L, Pilar y cols. (2008) plantean que es la generación más escéptica.

Luego de variados cambios en el siglo XXI comienza a vislumbrarse una nueva generación quedando atrás está, la Generación “Y”. Plantean los autores antes mencionados que muchas de las respuestas o actitudes de esta nueva generación se deben a lo que han vivido sus padres (generación X). Los valores, conductas y actitudes pueden deberse al resentimiento vivido por sus padres o personas tomadas como modelos.

### **Generación “Y”**

Generación Y son los nacidos después del 1980 también conocidos como Millenials o generación 2001 (generación del nuevo milenio), generación “Why”, esta es la generación actual. “(...) Tienen un conjunto diferente de experiencias infantiles que las que tuvieron los de la generación de la posguerra y los de la generación “X”. Eran los bebés especiales (bebé a bordo) y han crecido con vidas totalmente planificadas” (Chirinos, N, 2009, p. 138). Han sido definidos de variadas formas por autores que han abordado la temática.

Patricia Monteferrate (2010) utiliza el término “generación NET” y expresa “En general, son jóvenes entre 20 y 29 años aproximadamente, que están finalizando sus estudios universitarios, ingresando al mercado laboral o apenas viviendo sus primeros años de experiencia profesional.” (p. 58). Álvaro Cristiani (2010) los describe como la generación “Einstein” por su acceso a la información y las redes sociales y por su capacidad de creativa como para realizar varias tareas de forma simultánea. “Los jóvenes de la Generación Einstein trabajan porque es la manera de sobrevivir, pero jamás sacrificando

el valor primero: la autorrealización” (p. 60). También han sido definidos como la generación “Why” ya que para todo lo que hacen piden una respuesta, exigen saber todo lo que hacen expresa Eric Chester (2002). Franichevich y Marchiori (s/f) plantean otras definiciones que también los describen.

*Llamada así por ser la que sigue a la Generación X, también es conocida por otra infinidad de nombres: los millenials porque sus primeros miembros terminaban el secundario en el 2000; la Generación Yo [Me], por su marcado egocentrismo, cercano al narcisismo; la Generación I, que puede ir por Informática, Internet, por “I”, primera persona singular en inglés; además de ser la letra que identifica a sus productos emblemáticos: el iPod, la iMac y el iPhone. También se la conoce como la Generation Why, por su similitud fonética inglesa con la letra “Y”, y por su tendencia a cuestionar, fonética y letras bien aprovechadas por Nintendo que llamó “Wii” a su más popular consola de juegos, un elemento imprescindible en la habitación de aquellos Gen Y que pueden costearlo. Por todo esto también es la Generación Digital. Después de todo, no olvidemos que es la primera en la historia que maneja la tecnología mejor que sus mayores... (p, 97)*

Howard Gardner y Katie Davis (2014) describen a esta generación con una terminología más reciente “generación app” por el uso que hacen los jóvenes de la tecnología, app hace referencia a las aplicaciones y programas informáticos que se encuentran en los dispositivos móviles. Estos permiten realizar varias operaciones al mismo tiempo y navegar de forma rápida desde cualquier punto en que se encuentren las personas.

## Haciéndole Zoom a la Generación Y

### ¿Que los caracteriza? ¿Cuál es su actitud frente al trabajo?

Son caracterizados por su conocimiento en tecnología, la informática, amplios conocimientos y curiosidad por otras culturas, aceptan las diferencias. A nivel laboral esperan tener una trayectoria, ser elogiados, tener evaluaciones que guíen su tarea. Guillermo Edelberg (2011) plantea que dicha generación tiene la capacidad de “multitasking” realizar varias tareas de forma simultánea, visitan diferentes redes sociales, buscan un equilibrio entre su vida y el trabajo, son flexibles y tienden a preguntar, buscar respuestas a las cosas, necesitan entender el sentido de todo lo que hacen, tienen un alto nivel de autoestima y buscan crecimiento y desarrollo laboral en cortos periodos de tiempo. Si no se cumplen sus expectativas no tienen miedo a dejar un trabajo.

*Edelberg, G. citando a G. Pitcher, Geek becomes Chic. (2008) Cuando trabajaba en la biblioteca de la universidad, no era raro que alguien girase la cabeza y viese lo mismo que estaba viendo yo: que todos estaban estudiando y al mismo tiempo escuchando música en sus iPods, sosteniendo sus teléfonos celulares en una mano y el mouse en la otra haciendo arreglos para salir a la noche mientras escribían las conclusiones de un ensayo, dice una egresada reciente de la universidad. [...] Otra persona joven dice que mientras trabajo tengo el correo electrónico encendido todo el tiempo de modo que también lo utilizo para mis mensajes personales. A la vez entro a Facebook y me comunico por este medio. En lo que a mí se refiere la frontera entre trabajo y diversión se ha desdibujado. (Edelberg, G, 2011, p. 1)*

García, L, P. et al. (2008) plantean que los “Y” han formado una tribu con sus propios valores y estilos de vida que se está incrementado a nivel mundial, “Cosmopolitan Business People” (Personas cosmopolitas de empresas) caracterizado por

- La utilización de varios idiomas.
- Alto nivel educativo, cuentan con licenciaturas y postgrados.
- Tienen amistades y conocidos por todo el mundo.
- Experiencias profesionales multinacionales debido a su formación.

- Gusto por los deportes, el arte y viajes por todo el mundo.
- Manejo y gusto por la tecnología tanto en lo profesional como en su vida personal.
- Buscan buenos salarios y estudiar carreras que aporten al bienestar.

Por la evolución económica es que lleva a los padres de esta generación a optar por buenas educaciones como una buena inversión para el futuro. Su experiencia y formación los distingue de sus predecesores. Tienen una visión similar de la vida y el trabajo en cuanto a perspectivas, expectativas y motivación.

Según Andrés Hatum (2012) profesor titular de IAE Business School y García, L, P. et al. (2008) citando a Dytchwald y colaboradores (2006) plantean que dicha generación busca tener libertad para tomar decisiones, entorno de trabajo ameno, oportunidades de aprendizaje, feedback continuo, comunicación abierta, retribución por resultados y flexibilidad. Cruz Argañaraz (2012) menciona algunas empresas reconocidas, (IBM, Coca cola, Mercado libre, Unilever Cono Sur) en las que se han implementado diferentes medidas para retener a la generación como las que se mencionaban anteriormente. No buscan un trabajo para toda la vida sino llegar a cumplir las metas que tienen y es por eso que las organizaciones han tenido que recurrir a una serie de cambios. García, L, P. et al. (2008) expresa que debido a que es esta generación que pasara al mando en unos años es importante conocer el contexto sociopolítico y cultural en el que han crecido, saber que les motiva y cuáles son sus valores para poder lograr entre otras cosas una buena integración del “mundo empresarial”

Deal (2012) la generación “Y” desea mayor equilibrio entre su vida personal y su trabajo lo que hace pensar que tengan preferencia por pasar más horas fuera de la oficina que el resto de las generaciones que fueron catalogados como adictos al trabajo. Estos jóvenes toman muy en cuenta su vida personal, tiempo libre, hacer lo que les gusta, pero valoran y se comprometen cuando las organizaciones son flexibles con los horarios y le brindan la posibilidad de continuar con actividades académicas o para perfeccionar su vida profesional. De esta forma se logra una mejor actitud de los empleados siendo beneficiada la organización en la que trabajen. Las generaciones que actualmente comparten el trabajo tienen diferentes perspectivas del mundo por cómo vivieron sus vidas de chicos hasta hoy, lo mismo pasa con las actitudes o su forma de trabajar. García L, P. et al (2008) plantean que los “X” tienen una visión diferente que los “Y”, ya que estos últimos al tener un buen nivel de formación los hace ser más decididos, su forma de

dirigirse a sus superiores es respetuosa pero no tan formal como el resto de las generaciones. O sea que se está dando un momento en donde se da la convivencia a nivel laboral de personas que se llevan muchos años de diferencia, lo que hace pensar en la integración de estas para obtener un buen clima laboral. Tienen expectativas diferentes, por eso dicen los autores antes mencionados que se vuelve un desafío poder dirigirlos.

Su presencia a generado diversas percepciones, Álvaro Cristiani (2011) plantea en uno de sus artículos algunos mitos y realidades sobre dicha generación, que serán planteados a continuación, se toman aportes de Deal, J. J. (2012) que también ha investigado en el tema.

### Mitos y realidades

#### **No son leales ni comprometidos**

El autor plantea que pueden ser muy leales solo que se negocia momento a momento. Valoran la autenticidad y a aquellos líderes que dan el ejemplo. Jennifer J. Deal 2012 ( investigadora senior del Center for Creative Leadership de San Diego, California) establece que se comprometen de igual manera que el resto de las generaciones, esta visión se genera debido a la rotación de trabajo con más frecuencia que está relacionado a la búsqueda por generar nuevos aprendizajes y experiencias.

#### **No les gusta hacer las tareas difíciles o duras**

Lo harán si se les explica o se les da una razón del objetivo que se quiere llegar y si se valora su esfuerzo y se les da la atención necesaria. Hay que trabajar con objetivos claros tratando de que el trabajo no se haga una tarea rutinaria. Les gusta que se los reconozca por su talento, potencial esfuerzo y rendimiento, tienen capacidad para aprender de forma rápida.

#### **Esperan tener un buen trabajo desde el comienzo**

No les gustan los periodos de adaptación, en los cuales se les guiará como realizar la tarea de forma óptima. Quieren hacer la diferencia y resolver los problemas desde el primer momento. Como son personas abiertas a los desafíos este es uno de los puntos que hay que tener en cuenta para que puedan sentirse satisfechos de sí mismos.

### **Esperan que su trabajo sea interesante y las tareas sean entretenidas**

Buscan que el trabajo sea interesante, tareas “atrapantes”. Hacer del trabajo un lugar ameno en el cual se los pueda comprender. Es importante tomar en cuenta su palabra y cambios que quieran proponer para mejorar. “Es clave apoyarse en su espíritu emprendedor; ellos fuera o dentro de la organización son de generar nuevos proyectos. Para potenciarlos, crear espacios para que lleven adelante proyectos y se sientan autores y gestores del mismo” (Cristiani, A., 2011, p.1). Deal (2012) expone que no es que a dicha generación le falte motivación sino que no les gusta la monotonía y lo rutinario, estos son motivos por los cuales muchas veces tienden a cambiar de trabajo. “Si quieres motivar a esta generación, es una buena idea darle trabajo que realmente disfrute y que le parezca valioso” (p. 1)

### **Tienen preferencia por trabajar de forma más autónoma que con límites establecidos**

Les gusta trabajar con cierta autonomía pero a su vez que se le establezcan límites claros, cuando se trata del éxito aceptarán la escucha y valoraran ser ayudado para resolver algún problema que se le presente.

### **El ascenso no es tan importante para ellos**

Valoran el aprendizaje. “(...) es importante generar grupos de trabajos con objetivos concretos, y dar formación continua. Esta generación se guía más por lo que va a aprender en el lugar de trabajo, que por lo que va a ganar” (Cristiani, A., 2011, p. 1)

### **Su interés se basa en el salario**

Es tomado en cuenta pero les preocupa más saber el lugar en el que van a trabajar, horarios, con quienes van a trabajar, tareas a desempeñar y oportunidades de crecimiento y aprendizaje. Hay que incentivarlos, ser flexibles con los horarios, ofrecerle crecimientos horizontales o rotación por diferentes áreas. El salario es tomado en cuenta en la motivación de los Y como las demás generaciones, pero a diferencia de ellos la motivación está centrada en los resultados y recompensas, plantea Deal.

### **El respeto no es algo que los caracterice**

Son respetuosos con los mayores pero quieren ser tratados con respeto. Quieren que la relación sea igualitaria. Necesitan directivos competentes como managers, que se preocupen por ellos su éxito y desarrollo.

### **Uno de los principales pilares es la tecnología**

Son nativos digitales pero con fines sociales, y el uso de las redes y conocimiento por la tecnología puede ser capitalizado a nivel laboral.

### **No prestan atención cuando se les explica algo**

Pueden no tener la misma base de conocimientos que gente con cierto nivel educativo daría por supuesto. Pero ingresan a trabajar con más información “en sus cabezas” y más información disponible para aplicar ya, como ninguno quizás haya tenido antes. Hay que brindarles la posibilidad de hacer varias tareas a la vez, tienen mucho para dar y así enriquecer el trabajo.

## **Generación Y: el gran desafío en el mundo del trabajo y clima laboral**

### **Generación Y - Clima Laboral**

Andrés Hatum (2012) profesor titular de IAE Business School establece que si bien dicha generación se caracteriza de forma muy similar por diferentes autores, a la hora de describirlos a nivel laboral, la percepción que éstos tienen de sí mismos no es la misma que el resto de las generaciones tienen de ellos. Álvaro Cristiani (2010) plantea los resultados de una encuesta realizada por el observatorio de tendencias y medios de la Universidad de Montevideo que se llevo a cabo con 800 adolescentes y jóvenes (15 y 29 años) de todo el país los cuales muestran como se definen a sí mismos.

*Son jóvenes positivos y satisfechos con la vida. Más de un 50% está muy satisfecho con su vida. Se autoprescriben más optimistas (14,2%) que pesimistas (8,3%), mas emprendedores (14,6%) que resignados (8,5%), más individualistas (36,4%) que solidarios (18%). (Cristiani, A., 2010, p.61)*

Cada vez es mayor la inserción de los Y en las organizaciones y la forma de liderarlos y retenerlos se ha vuelto un desafío. Las herramientas que se utilizaban para adaptar a la generación X ya no resulta para los Y.



*A los especialistas en recursos humanos se les prendió la luz roja cuando empezaron a notar ciertas particularidades en las entrevistas de trabajo. Aparecieron nuevos patrones en los jóvenes postulantes: ya no iban peinados ni tampoco usaban ropa formal, llevaban celulares que sonaban durante las entrevistas y reproductores de música que recién eran apagados una vez que entraban en la oficina. Llamaba realmente la atención, la informalidad es sin duda una de las características de la generación Y. (Cruz Argarañaz, 2012, citado en Cronista)*

Los Y son tratados como personas de un “mundo aparte” pero en verdad buscan lo mismo que las demás generaciones “autorrealización”, las diferencias surgen en la manera en que le harán frente para llegar a sus objetivos (Eric Chester, 2002). Manpower (2011) expresa que las demandas de estos coinciden con lo que “(...) buscan las empresas para ser más productivas y competitivas en un mundo globalizado e hipercompetente” (Revista de Antiguos alumnos de IEEM, 2011, p. 33). Debido al crecimiento en la inserción de éstos en el mercado laboral es que surge el debate sobre las diferentes generaciones.

García L, P. et al (2008) plantean que las empresas comienzan a preocuparse por la convivencia de las mismas dentro de las organizaciones, pensando en estrategias para obtener un buen clima laboral. Inés Arrospide (2011) Gerenta General de Manpower Uruguay opina sobre el tema y establece lo siguiente “Necesariamente las empresas han tenido que incorporar personas de la Generación Y, y por lo tanto vienen mostrando mucho interés en comprenderla para poder lograr una mejor integración y motivación” (p.35). Las mismas han tenido que pensar en ciertos cambios y planificar nuevos modos de gestión ya que las diferencias de los Y con las demás generaciones pueden llegar a generar desacuerdos siendo difíciles de sortear si no se trabajan de manera adecuada, pudiendo impactar negativamente en el desempeño. Por el contrario, trabajando para obtener un buen clima de trabajo dichas diferencias pueden resultar enriquecedoras, por supuesto va a depender de la actitud que tengan los miembros de una organización, la colaboración y la intención de ir hacia el bien común. “Les importa que la empresa en la cual trabajan tenga buenas condiciones sociales y humanas (clima laboral y flexibilidad)” (Arrospide, 2011, p. 34). Para comenzar hablar de lo expuesto hasta ahora se hace pertinente plantear a continuación el concepto de clima laboral.

“El clima es variable, los factores que lo componen actúan sobre él y lo pueden hacer variar en cualquier momento” (Molina, 2008, p.1). Se pueden generar desacuerdos,

afectando los vínculos, o pueden dificultar la adaptabilidad, la convivencia diaria y es importante pensar en su motivación y satisfacción laboral para poder retenerlos y que esto ayude desarrollar su potencial. El clima refleja cada vez con más visibilidad las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para encontrar estabilidad.

*Lo que se está haciendo es determinar qué tipo de dificultades existen en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales, internos o externos, que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional (Molina, 2008, p.1)*

Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996) citando a Jackson y Slocum, (1988); James y Jones, (1974); Joyce y Slocum, (1984) expresan que “el clima es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma considerados como un todo” (p. 330). Existen variadas definiciones de clima organizacional que han ido variando con el tiempo y Silva, Vázquez, M. (1992) menciona alguna de ellas citando a diferentes autores. Ashforth (1985) define el clima organizacional como el “carácter interno de una organización” que influye sobre las “cogniciones y conductas así como en los procesos del desarrollo, evolución y adaptación de la organización” (p.29). Dicho concepto comienza a conocerse y desarrollarse luego de los años 60’. Anteriormente Corell (1955) definía el clima como “la interpretación o percepción de uno de los elementos constitutivos de la organización cual es el rol propio y los roles de los demás”. (Silva Vázquez, 1992, p.30). Argyris (1958) expresa que las relaciones interpersonales inciden como determinantes principales del clima. Tagiuri (1968) expresa “el clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente (p. 42). Si bien pueden darse diferentes factores que pueden incidir en el clima menciona el autor que es importante la percepción que los individuos tienen para poder entender y comprender su conducta organizacional.

Silva Vázquez (1992) menciona el modelo de Litwing & Stringer (1966, 1968) para dar cuenta de factores que según ellos determinan el clima organizacional.

- La estructura: alude a la percepción que tienen los trabajadores de la organización relacionado a las reglas, procedimientos y políticas de la organización.
- Niveles de responsabilidad: también conocido como “Empowerment” hace referencia a como se sienten las personas que forman parte de la organización sobre su autonomía y toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Está relacionada también con la supervisión que reciben los trabajadores.
- Recompensa: corresponde a como se sienten o perciben la recompensa o premio luego de una tarea bien hecha. También se relaciona a la seguridad que siente el trabajador de recibir una recompensa adecuada por realizar bien el trabajo. Puede ser un reconocimiento, beneficios además de una remuneración acorde.
- Desafíos relacionados con las tareas: es la percepción que tiene el empleado sobre los retos y riesgos que se le imponen ante una situación laboral.
- Relaciones: es la percepción sobre un buen ambiente de trabajo y buenas relaciones con sus pares como jefes y subordinados. Se relaciona al compañerismo, sentimiento de apoyo, relación con los demás.
- Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa cuando reciben ayuda de parte de los directivos y de otros empleados. Está relacionado al apoyo mutuo que proviene de arriba y abajo.
- Estándares: se relaciona a la percepción acerca del énfasis que se ponga en las normas de rendimiento, el trabajo bien hecho y el cambio representado en las metas personales y de grupo.
- Conflicto: vinculado a poder aceptar las opiniones discrepantes y poder hacerle frente a los problemas y poder resolverlos.
- Identidad: es poder sentirse parte e identificarse con la organización y poder compartir con los demás miembros los objetivos planteados por la organización. Considerándose una persona valiosa dentro del equipo de trabajo.

Estos factores producen diferentes percepciones haciendo que cada uno de los miembros de la empresa actúe de forma diferente incidiendo en el clima. Pensando desde el contexto en el que se encuentra hoy el mercado laboral se han dado cambios a nivel global de manera acelerada, a los cuales los miembros de una organización deben amoldarse. No son todas las generaciones las que logran adaptarse, o si lo hacen, algunos con más facilidad que otros, mayormente siendo la generación más joven por la forma en que se criaron y sus grandes conocimientos. Es importante actuar teniendo en

cuenta cada uno de estos factores para poder lograr una buena integración de la generación Y con las demás, y mantenerlos motivados aprovechando sus talentos. “La clave reside en capitalizar la interacción de los distintos grupos generacionales, y ello requiere aceptar la «diversidad»” (Monteferrante, M, P. 2010, p. 61).

Joerres, Jeffrey, A. (2011) Director Ejecutivo, CEO y Presidente de Manpower Inc. plantea la importancia de brindar a los empleados un “entorno adecuado” que les permita desarrollar el potencial, como también mantenerlos motivados, escuchar y atender sus preferencias “No existe una única receta para todos que lleve a entender cómo liberar este espíritu, entusiasmo y potencial, por lo que los empleadores tendrán que conectarse con su gente a nivel humano” (p.6).

A través de lo analizado hasta ahora podría decirse que el clima laboral ha cobrado un gran valor y está muy relacionado a la motivación de los trabajadores, Chiavenato (2009) plantea que cuando las personas están motivadas y satisfechas el clima laboral es bueno, en cambio cuando no lo están, ya sea por barreras que se le imponen, por frustración u otro motivo, el clima laboral suele cambiar siendo desfavorable, por lo tanto podría decirse que la motivación “(...) es percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento” (Chiavenato, I 2000, p. 121).

Por otra parte Cuadra & Veloso (2007) exponen que el clima laboral está relacionado a la satisfacción del puesto de trabajo y calidad directiva o liderazgo. En un comienzo eran tomadas en cuenta las actitudes relacionadas con las emociones y sentimientos de la persona, luego de investigaciones en el tema comienzan a tenerse en cuenta también la cognición y conductas, ya que la satisfacción no solo depende de lo que las personas sienten sino de los que piensan de su trabajo, expresan los autores. Citando a Bravó, Peiró y Rodríguez (1996) definen a la satisfacción laboral como una “actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia la experiencia y su situación de trabajo (...)” (p. 50). También relacionan el término con el liderazgo, debido a que juega un papel importante en el éxito o no de una organización, en la cual los empleados se encuentran inmersos. Alifa (2011) define la satisfacción laboral como “un conjunto de sentimientos y emociones hacia el trabajo en general y distintos aspectos del mismo en particular, que implica una evaluación que realiza una persona sobre el grado de bienestar que siente al respecto” (p. 80). Tiene un gran peso en la vida laboral de la persona y muchas veces condiciona al empleado en decidir abandonar su trabajo en caso que esta sea baja o nula.

El liderazgo también es importante ya que los resultados que puedan obtenerse son responsabilidad de los dirigentes y toda la organización, menciona la autora.

Con respecto a lo que se viene planteando sobre clima laboral se ha observado que actualmente se han implementado cambios y se han llevado adelante algunas acciones para poder mejorar y aportar visibilidad sobre estos indicadores, como también para poder evitar la alta rotación de la generación Y e integrarla con las demás generaciones, que son algunas de las preocupaciones de las organizaciones en la actualidad (Hatun 2012). “Si logramos ser una empresa atractiva para estas personas podremos lograr vínculos más estables, de lo contrario el vínculo no irá más allá de uno o dos años” (Arrospide, 2011, p.35).

A continuación, se presentarán algunas estrategias y acciones llevadas a cabo por empresas internacionales más conocidas mencionadas por diferentes autores, como también, algunos ejemplos de organizaciones que han estado trabajando en el tema. Podrá observarse que para lograr cambios y transformaciones se han tomado en cuenta los factores antes mencionados, expuestos por Litwing & Stringer (1966, 1968). Algunas organizaciones han optado por actuar sobre algunos de ellos.

### *Gestionar para Integrarlos, motivarlos y retenerlos...*

#### **Ambiente motivador**

Algunas empresas han optado por hacer encuestas internas a sus empleados para poder obtener resultados sobre el clima laboral y la visión que tienen estos de la misma y poder generar estrategias que permitan mejorar. En un artículo del Diario de la Nación Gustavo Iaies y Juan Ruibal (2014) expresan que las empresas le brindan compensaciones para retenerlos o entusiasmarlos: talleres, beneficios, bonos, ropa informal, entre otros pero esto no es suficiente. “El desafío es entenderlos, integrarlos y comprometerlos, porque cuando eso ocurre, son sumamente productivos” (Iaies, G. y Ruibal, J., 2014, p, 25). Esperan poder tener oportunidades en las que puedan sentirse a gusto y cómodos con lo que hacen, valoran el aprendizaje y desarrollo que se le pueda brindar y la flexibilidad horaria ya que les gusta desarrollar otras tareas personales como

en la vida profesional. (ITSMO, Mireia de las Heras y Ángeles Destefano, 2014). “(...) las organizaciones se han visto obligadas a aumentar la flexibilidad horarios, (...) implementar herramientas tales como homeworking, horarios de trabajo individualizado, licencia personal y trabajo móvil, entre otras” (Cruz, Argañaraz, J, 2012, p.1)

Google que es una de las empresas más conocidas a nivel mundial por su perfil de empleados jóvenes, para mantener motivados a sus empleados les permite formar parte de un proyecto que ellos elijan para desarrollar sus intereses y competencias, expresan Destefano y Las Heras (2013) siendo también un desafío para ellos. Cruz Argañaraz, J (2012) expone que otras de las alternativas planteadas por las empresas son “redes sociales internas” que permiten a los empleados proponer e innovar. Empresas y compañías (Google, Coca-cola, Unilever Cono Sur, L’oreal, IBM, Mercado Libre, entre otras) han incorporado algunos cambios también, como salas de entretenimiento para la recreación y generar espacios más descontracturados que ayuden a un mayor relacionamiento, donde los Y se pueden encontrarse con diferentes juegos es sus entretiempos (Play station, Wii, metegol, mesa de ping pong). Monteferrante (2010) citando a Javitch (2010) menciona algunas acciones que también se están implementando a nivel general de empresas como realizar múltiples tareas, ya que es una cotidianeidad para ellos, trabajos en equipo, uso de la tecnología estableciendo normas de buen uso y establecer desafíos.

### **Relacionamiento y Liderazgo**

“Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación (...) une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos” (Chiavenato, 2011, p.87). Es importante transmitirle las ideas claras para que puedan lograr sus objetivos como también brindarles apoyo, establece Monteferrante (2010). Olivera (2012) expresa la importancia de la claridad de expectativas al contratar. Ser claros desde el momento en que la persona ingresa a trabajar, repasar las tareas a realizar y lo que se espera, la autora plantea que este es uno de los errores más comunes que cometen las empresas.

Cruz Argañaraz (2012) expone el caso de Coca Cola Latinoamérica Sur, que considera que las opiniones son fundamentales dentro de una organización. Cita a su VP de RRHH y expresa,

*Realizan año tras año reuniones con los gerentes para que consideren la comunicación como una de sus estrategias más importantes. Se debe entender al otro y no tratarlo como adversario. Innovamos de este modo en la creación de un comité de diversidad con gente de distintos niveles jerárquicos, edades y áreas. (p.1)*

También hay permitirles colaborar de forma activa exponiendo sus ideas, opiniones y sugerencias de modo que considere que tiene un lugar de pertenencia. Fomentar el trabajo en equipo para una mejor convivencia con los integrantes de una organización ya que son personas muy individualistas. Esto permite crear lazos de seguridad, lealtad y confianza. Marchiori, E y Franichevich, A (s/f) plantean que una de las estrategias está en dejar los prejuicios de lado y tratar lo generacional desde la diversidad actuar pensando en un todo, actuar pensando en la integración. “La empresa, con su estrategia, sus sistemas, su cultura, sus estructuras jerárquicas y sus personas conforma un sistema holístico que es necesario abordar de manera integral” (Franichevich, A y Marchiori, E s/f p, 97).

Algo que también es importante para su integración y que cada vez se le está atribuyendo mayor importancia es el liderazgo. Su visión es una de las diferencias más marcadas a nivel generacional expresa Monteferrante (2010).

*“(…) las empresas requieren líderes que las dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad (...) de hecho, nunca había sido tan importante para el éxito de las organizaciones como en estos tiempos de cambios, incertidumbre, globalización y competitividad” (Chiavenato, 2009, p. 335)*

Como ya se menciona a lo largo del trabajo, priorizan el balance vida-trabajo y si no la obtienen, la mayoría de ellos no duda en desvincularse, el índice de rotación en esta generación es elevado. Es por ello que comienzan a pensar nuevas formas de liderarlos y mantenerlos y lograr su lealtad expresa Olivera (2012). La autora menciona algunas

estrategias que se están poniendo en práctica. “El coaching permite potenciar el desarrollo del capital humano de una empresa” (p. 1), ayudando a reducir la rotación y le permite formarse y desarrollar competencias para tener éxito. Otra de las herramientas incorporadas son los programas de mentoría: con esto hace referencia a acompañarlos en su periodo de adaptación, compartir experiencias, aprendizajes aconsejándolos para hacerlos sentir seguros ayudando a un mejor logro. IBM por ejemplo, ha creado la política de Mentoring entre empleados y gerentes para el beneficio de todas las generaciones, la gerenta de RRHH expresa que

*La generación Y recibe orientación sobre los rubros que favorecen su desarrollo profesional en la empresa, aumentando así la retención de recursos críticos. Por otro lado, la generación más antigua recibe la guía sobre las últimas tendencias de tecnología, uso de redes sociales y otros conceptos que los Y manejan de forma más natural. (p.1)*

Otro de los instrumentos mencionados por la autora es el Job Shadowing. Consiste en aportar apoyo al empleado, es decir, contar con un miembro neutral de la organización que lo supervise y pueda observarlo para poder corregirlo o visualizar los patrones que deben reforzarse. La rotación dentro de la misma organización también ha sido una herramienta tomada para fomentar una visión más global del puesto y de la organización permitiendo al empleado desarrollarse. Los jóvenes buscan explícitamente aprender y evolucionar, las capacitaciones son algo común que se está implementando, además de ello han incorporado a estas la parte lúdica como también la parte tecnológica. Otro término que se ha implementado y que se han apoyado los líderes el “Empowerment”. Chiavenato (2011) expresa que las organizaciones lo están incorporando dejando atrás las estructuras formadas por puestos, se basa más en un concepto de grupo o equipo. Evitar la individualidad, juntando las distintas generaciones para integrarlas en equipos.

*(...) Sólo aquellas organizaciones que sean capaces de repensar su modelo de liderazgo, generar espacios de decisiones más participativos, premiar la iniciativa y la innovación, preocuparse genuinamente por la conciliación entre la vida laboral y personal, entre otros elementos, lograrán capitalizar lo mejor de cada generación y aprovechar al máximo el talento que disponen. (Monteferrante, M, P. 2010, p.61)*



### **Feedback continuo**

Algo que los caracteriza es pedir respuestas para todo lo que hacen ya y ahora. Es una generación que necesita saber cómo está haciendo las cosas. La generación Y, espera una retroalimentación atractiva y evaluaciones que les permita saber que se espera de ellos. Las evaluaciones de desempeño anuales no alcanzan, su mundo está completo de feedback constantemente, por lo tanto, van a esperar lo mismo en el ámbito laboral (Olivera 2012). A través de esta herramienta se pueden conocer las expectativas de cada uno de ellos. Existen variadas formas de establecer un feedback ya sea personalmente como también a través de mails e intranet. Acostumbran a estar conectados e interactuando constantemente. Cruz Argañaraz (2012) destaca algunos ejemplos de ello, IBM y Whalecom ha incorporado la intranet para poder comunicarse con esta generación. Otro ejemplo es MercadoLibre, ha incorporado dispositivos tales como el “feedback 360°” que consiste en una devolución de a cada empleado teniendo en cuenta cuatro áreas comportamentales centrales: razonamiento efectivo, ejecución con excelencia, trabajo en equipo y transmisión de valores culturales. Cita a al Vicepresidente de RRHH de MercadoLibre que expresa “los procesos de feedback están muy orientados a levantar expectativas que el colaborador tiene dentro de la organización para que en manager, a través de su rol de coach, lo ayude en su desarrollo profesional” (p.1)

### **Recompensas**

Las Heras Mireia y Destéfano Angeles (2013) expresan que los Y si bien pueden dar y contribuir, esperan ser recompensados. No tienen en cuenta solo el salario o posición sino que toman en cuenta las posibilidades de tener más tiempo libre, y poder dedicarse a sus proyectos. Chiavenato (2009) establece que toda organización tiene un sistema de recompensas e incentivos para motivar e incentivar a sus empleados. Citando a Rymond E Miles (1975) expresa que dichas recompensas otorgadas por las organizaciones pueden ser “(...) salarios, vacaciones, ascensos a posiciones más elevadas (...) recompensas como garantía de estabilidad en el cargo, transferencias laterales hacia posiciones más desafiantes o hacia posiciones que lleven a un progreso, a un desarrollo adicional, y varias formas de reconocimiento por servicios notables” (p. 398). Esto no

quiere decir que los Y no valoren estas retribuciones sino que valoran las posibilidades de seguir haciendo lo que les gusta además de cumplir con el trabajo. Sin embargo autores como Tulgan (2009) expresa su oposición a las recompensas o “trofeos” y zonas de juego en los lugares de trabajo, la clave no está en ser permisivos ni darle todo lo que quieren sino en preocuparse por lo que necesitan para poder desarrollar sus talentos y que estén vinculados a rendimiento y resultados. Cruz Argañaraz (2012) menciona como ejemplo a Unilever Cono Sur que proporciona vacaciones a sus empleados como primer paso de crecimiento.

A modo de cierre y tomando en cuenta todo lo que fue expuesto a lo largo del trabajo podría decirse que a nivel organizacional se debe seguir pensando en estrategias como también contemplar los cambios a nivel organizacional que beneficie a los Y como también al resto de las generaciones. Conocerlas y acompañar los cambios es muy importante ya que todo movimiento generacional tiene un motivo de ser, hay una historia detrás de cada una de ellas que provoca ciertas características y que también provocará en las generaciones venideras. Todas las generaciones tienen cosas para aprender unas de las otras, pero para que ello sea posible es necesario “pulirlas”. Para los Recursos Humanos es una tarea compleja pero sumamente desafiante.

## Conclusiones

A través del recorrido bibliográfico y análisis realizado en el presente trabajo puede observarse que las cuatro generaciones existentes hasta la actualidad son muy diferentes entre sí. A través de esta monografía se intentó realizar una descripción de la Generación Y, como de las demás para poder analizar algunas estrategias para gestionar a esta nueva generación, poder integrarla y poder obtener un buen clima laboral.

Todas las generaciones son caracterizadas de forma muy distinta a nivel personal como a nivel laboral debido a los sucesos y transformaciones que se fueron dando con el tiempo. Dichas características pueden explicarse por el ritmo acelerado en que ha cambiado el mercado laboral, acompañado de transformaciones culturales, económicas científicas, por la educación y crianza que recibieron los “Y”, generando que sus expectativas y planes a futuro tengan plazos más cortos, es decir, se proyectan mas a corto plazo, esperando cambios más rápido y una retroalimentación más constante y fluida. Se destacan por sus grandes conocimientos por la tecnología, acceso a la información, capacidad de realizar varias tareas de forma simultánea, manejo y uso del tiempo y prioridades. Esto les ha brindado herramientas que los hacen sumamente capaces y talentosos, lo cual, los favorece en el mercado laboral hipercompetente.

No son personas conformistas y tienen otras aspiraciones y prioridades entre las más destacadas la flexibilidad en comparación con el resto de las generaciones, que han llevado a las organizaciones a buscar nuevas estrategias y cambios. Para éstas, integrarlos, dirigirlos y motivarlos se ha vuelto un desafío. Si bien ya se viene trabajando para ello todavía siguen habiendo prejuicios sobre estos jóvenes, es importante intervenir desde lo intergeneracional y capitalizar los talentos de estos.

Se ha podido observar diversas estrategias para poder obtener un buen clima laboral como también para la retención del talento relacionadas al liderazgo, relacionamiento, motivación, recompensas entre otras. Sin embargo ninguna organización está inmune de los dilemas que se presentan al afrontar a dicha generación. Conocer las necesidades que presentan resulta fundamental, ya que no son las mismas para todos los empleados de una organización. Se ha podido visualizar que la clave está en brindar desafíos constantes para poder crear un entorno motivador como también un feedback continuo, escuchar sus opiniones y permitirle exponer sus ideas, promover la comunicación y

relacionamiento de todos los integrantes de la organización ya que son personas individualistas.

Actualmente para poder integrarlos, retenerlos y motivarlos se requiere de innovaciones, estrategias, nuevas formas de trabajo debido a la competencia que se ha generado en el mercado, y teniendo en cuenta que dichos jóvenes eligen propuestas atractivas y no temen dejar un trabajo si se les ofrece una propuesta tentadora. Se seguirán dando cambios, lo cuales exigirán de alguna manera a las organizaciones a dejar los prejuicios que hoy tienen de la generación Y, ser más comprensivos y tener en cuenta sus intereses. Tampoco se debe dejar de lado la importancia de trabajar desde la integración y la diversidad de todos los trabajadores, teniendo en cuenta las características de cada una de las generaciones que hoy conforman las organizaciones.

*(...) El reto para las personas, para las empresas y para los gobiernos, radicara en la capacidad que tengan de conjugar a los jóvenes con las generaciones mayores en una fuerza productiva que aproveche la experiencia en la toma de decisiones de la fuerza de trabajo más madura con la pujanza de los jóvenes mas tecnificados y dinámicos. (Manpower, 2006, Pagina 19)*

## Referencias Bibliográficas

Alifa, D. Departamento de consultoría de Advice (2011). Revista de antiguos alumnos de IEEM. Las encuestas de clima y satisfacción como indicadores de gestión.

Arrospide, I. (2011) "Tienen expectativas diferentes con relación al trabajo". Y: El desafío de los X. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM. Recuperado en: [http://www.ieem.edu.uy/noticia/1621\\_y-el-desafio-de-los-x/](http://www.ieem.edu.uy/noticia/1621_y-el-desafio-de-los-x/)

Cebey, M. Carolina; Ferrari, Liliana E. (2012) Generación Y: la función subjetiva del tiempo de acceso al mundo del trabajo. Recuperado en [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-16862012000100001&lang=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-16862012000100001&lang=es)

Chester, E. (2002). Employing generation why?: understanding, managing, and motivating your new workforce. Lakewood, Colo.: Tucker House.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (5ª ed.). Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición. Ed. Interamericana editores, México.

Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016846007>

Cristiani, A. (2010). La generación Einstein. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM. Recuperado en: [http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2011/05/generacion\\_einstein\\_pdfweb.pdf](http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2011/05/generacion_einstein_pdfweb.pdf)

Cristiani, Á. (2011, Junio 22). Generación Y: mitos, realidades y consejos. *Diario El Observador*, Montevideo, Uruguay. Recuperado en

[http://www.um.edu.uy/upload/pdf\\_titular\\_ieem/web\\_titular\\_ieem\\_159\\_EIObservador22dejuni2011.pdf](http://www.um.edu.uy/upload/pdf_titular_ieem/web_titular_ieem_159_EIObservador22dejuni2011.pdf)

Cruz Argañaraz, J. (2012, Diciembre 3). La generación de la informalidad. *Cronista.com*. Recuperado de <http://www.cronista.com/management/La-generacion-de-la-informalidad-20120312-0024.html>

Cuadra, Peralta, A. & Veloso Besio, C. (2007). LIDERAZGO, CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(22) 43-58. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027764004>

Deal, Jennifer, J. / Booz & Company (2012). 5 Mitos y realidades de la Generación Y CNN Expansión. Recuperado en: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2012/09/07/5-mitos-y-realidades-de-la-generacion-y>

Edelberg, G. (2011). La generación Y en el mundo del trabajo recuperado en <http://www.incae.edu/ES/blog/2011/06/13/la-generacion-y-en-el-mundo-del-trabajo/>

Franichevich, A y Marchiori, E. Generaciones trabajando. ¿A cuál pertenezco? Recuperado en <http://istmo.mx/2010/09/generaciones-trabajando-%C2%BFa-cual-pertenezco/>

Franichevich, A. y Marchiori, Eugenio, A. Área del comportamiento Humano de la Organización del IAE. Recuperado en [http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/IAE14\\_96a100.pdf](http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/IAE14_96a100.pdf)

García, Lombardía, P; Stein, G. y Pin, J. R. (2008) Políticas para dirigir a los nuevos profesionales motivaciones y valores de la generación Y. IESE Business School. Universidad de Navarra. Barcelona, España.

Gardner, H & Davis, K (2014). La generación “app”. Como lo jóvenes gestionan su privacidad y su imaginación en el mundo digital. Ed. PAIDOS Barcelona, Bs As, México traducido por Montserrat Asensio Fernández, Primera Edición.

Golik, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. Cuadernos de Administración. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20527100005>

laies, G. (2014) "El desafío de entender a la generación "Y" Diario la nación lanacion.com recueprado en <http://servicios.lanacion.com.ar/archivo/2014/02/07/cuerpo-principal/025>

Karp, H, Fuller, C., & Sirias, D. (2002). Bridging the boomer Xer gap. Creating authentic teams for high performance at work. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.

Kersten, D. (2002). Today's generations face new communication gaps. Retrieved April 15, 2008. Recuperado en: <http://www.usatoday.com/money/jobcenter/workplace/communications/2002>

Joerres, Jeffrey, A. (2011) Manpower. Entrando en la era del potencial humano. Reflexiones del liderazgo visionario.

Las Heras Mireia & Destéfano Angeles (2013) Istmo. Todo sobre la generación Y. Ed 313 Recuperado en: <http://istmo.mx/2011/03/todo-sobre-la-generacion-%C2%ABy%C2%BB/>

Leccardi, C & Feixa, C (2011) El concepto de generación en las teorías de la juventud recuperado en [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071822362011000100002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071822362011000100002&script=sci_arttext)

López Paz, J. F. (2011). El proceso de envejecimiento, especialmente en las personas mayores, dinamizado por valores asociados al encuentro intergeneracional. Revista Mal-estar E Subjetividade, XI(1) 13-38. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27121482002>

Lüscher, V.K., Liegle, L. y Lange, A. (2009). ELEMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LAS GENERACIONES Bausteinezur Generationenanalyse. *DJI Bulletin*, 2, 1-8.

Minolli, Christina, B. (2012). Teletrabajo y diversidad generacional: una ampliación de los conceptos de usabilidad y accesibilidad. Universidad del Cema, Buenos Aires, Argentina recuperado en:

[http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paper\\_minolli\\_teletrabajo.pdf](http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paper_minolli_teletrabajo.pdf)

Molina, M. (2008, marzo 7). Estudios de clima organizacional. *LosRecursosHumanos.com*. Recuperado de

[http://www.losrecursoshumanos.com/phpscript/descargar\\_pdf.php?id=290](http://www.losrecursoshumanos.com/phpscript/descargar_pdf.php?id=290)

Monteferrante, M, P. (2010). *La generación Net, claves para entenderla*. Debates Ilesa. Volumen XV. Número 4.

Olivera, L. (2012, Mayo 26). Generación Y: Liderazgo Creativo. *El Blog de Ligia Olvera*. Recuperado de <http://www.ligiaolvera.com/2012/05/generacion-y-liderazgo-creativo/>

Peiró Silla, J, M y Prieto, Alonso, F. 1996, Tratado de psicología del trabajo. Aspectos psicosociales del trabajo. Capítulo 1. Volumen II. Ed. Síntesis, S.A, Vallehermoso, Madrid.

Salgado, J. F., Remeseiro, C. & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2) 329-335. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72780208>

Silva, V, M (1992). *El Clima en las organizaciones. Teoría Método e intervención*. Ed. Poblagrafic, Barcelona.

Tolbize, A. (2008, Agosto 16). Generational differences in the workplace. University of Minnesota. Recuperado de [http://rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf)

Tulgan, B. (2009). *Not everyone gets a trophy: how to manage Generation Y*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.



Vargas, E. Susana (2012) Generación, trabajo y juventud. Relatos de vida de jóvenes mixtecos y zapotecos en el circuito de migración rural hacia la frontera norte. Recuperado en:

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S166580272012000200010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S166580272012000200010&script=sci_arttext)