

LA GENERACIÓN Y O GENERACIÓN MILENARIA: EL NUEVO PARADIGMA LABORAL

Por

Eliel B. Irizarry-Hernández
Catedrático Auxiliar
Recinto de Arecibo
Universidad Interamericana de Puerto Rico,

ABSTRACTO

Esta investigación trata sobre los cambios en el área laboral que se están ocurriendo con el ingreso de la Generación Y y la salida de la generación “Baby Boomers” del mundo laboral. Explicaremos la causa de estos cambios y expondremos las tendencias que están demostrando las personas pertenecientes a la generación Y en el mundo laboral. Presentaremos el paradigma laboral que se está desarrollando y su base de desarrollo.

INTRODUCCIÓN

La generación Milenaria o Generación Y entre otros nombres es la generación que nació aproximadamente entre los años 1979 a 2000. Aunque los diferentes investigadores no se han puesto de acuerdo con exactitud en las fechas donde comienza y termina el nacimiento de esta generación, si están de acuerdo en que es una de gran importancia en un futuro muy cercano. Esta importancia surge dado el tamaño de esta generación y las realidades demográficas que están ocurriendo en el mercado laboral. Actualmente tenemos por primera vez en la historia de Estados Unidos, cuatro generaciones en la fuerza laboral (Lowe, Levitt and Wilson, 2008); la Generación Tradicional (nacidos antes de 1945) que constituye el diez por ciento de la fuerza laboral, la generación de Baby Boomers (1945-1964) que consta del cuarenta y cinco por ciento de la fuerza laboral; Generación X (1965-1980) que es el treinta por ciento de la fuerza laboral y la generación Y la nacida luego de 1980 a la que pertenece el quince por ciento de la fuerza laboral (Eisner, 2005).

Aunque, esta es la realidad actual del mercado se espera unos retiros masivos en los próximos años de la fuerza laboral tanto de la Generación Tradicional como la de los “Baby

Boomers". En específico, el promedio de las compañías más grandes en los Estados Unidos perderán de 30-40 por ciento de su fuerza laboral por retiros en los próximos 5 a 15 años (Orrell, 2009). Las tasas de nacimientos han disminuido, de esta manera, en Estados Unidos se enfrentará una escasez de mano de obra de 35 millones de trabajadores con destrezas y educados en las próximas dos o tres décadas (Orrell, 2009). Así que ha surgido gran preocupación en el sentido de la sustitución de empleados para que las organizaciones no vean una gran disminución en su capacidad productiva. Esta realidad se agrava con diferentes factores, como es el caso de que la Generación X se encuentra en su mejor época productiva laboralmente hablando y el número de individuos es inadecuado para remplazar la generación de "Baby Boomers" que se está retirando (Bridgers and Johnson, 2006).

La Generación Milenaria está comenzando a entrar en el mercado laboral sustituyendo a los trabajadores de la generación de "Baby Boomers" . No todos los miembros de esta generación están integrados en el mercado laboral dado que todavía se encuentran en las escuelas y en los sistemas universitarios. Pero como ya conocemos la generación X no es suficiente para remplazar a los miembros de la Generación "Baby Boomers". La generación Y es la más grande desde los "Baby Boomers" (Eisner and O'Grady, 2009). En específico los "Baby boomers" cuentan con una totalidad de 78 millones de personas nacidas entre 1946-1964, la Generación X representan 49 millones de personas nacidas entre 1965 a 1976 y la generación Y representa 72 millones de personas nacidas entre 1977 a 1994 (Armstrong and Kotler, 2007).

Las organizaciones en la economía del siglo XXI se encuentran ante las amenazas y retos nunca antes experimentados (Seaton and Boyd, 2007). Entre estos, la escases de mano de obra, en específico de personal cualificado. Lindquis, (2008) nos expone que la escases de empleados cualificados en la industria de contabilidad es un problema significativo, agravado por el continuo escrutinio de las actas bajo los requerimientos de la ley Sarbenes-Oxley como también el retiro de la generación de "Baby boomers". Esta escases ha creado una competencia intensa en reclutar los mejores graduandos de contabilidad en la fuerza laboral (Lindquist, 2008).

Esto no solo es cierto en esta industria, también es cierto en todas las industrias que necesitan personal diestro en Estados Unidos. Pocas organizaciones han tratado el problema principal de que la fuerza laboral está envejeciendo utilizando un enfoque de estrategia

(Bridgers and Johnson, 2006). No se ha desarrollado una estrategia con el propósito de atraer y extraer al máximo las capacidades de esta generación solo se está sustituyendo los retiros y tratando que esta generación se adapte al ambiente latente bajo estilos gerenciales enfocados en otras generaciones.

Ciertamente, el éxito y crecimiento de los negocios en el futuro dependerá del reclutar y conservar los futuros líderes (Orrell, 2009). La Generación Y entrará al mercado laboral para proveer algún alivio ante la escases de mano de obra generada por el retiro y envejecimiento de la fuerza laboral. Bridgers and Johnson (2006) nos expresan que esto trae ante sí un gran reto, dado que el atraer los miembros de la Generación Y ha probado ser evasiva para muchas organizaciones. Regularmente estos se da por la falta de entendimiento de los factores motivacionales y tendencias que caracterizan los miembros de esta generación (Bridgers and Johnson, 2006).

En Estados Unidos un factor clave es la realidad amenazante de lo que se conoce como el “Boomer Brain Drain” que ocurrirá en las compañías alrededor del país y se sentirá en los próximos cinco a quince años (Orreall, 2009). Esto consiste en la gran retirada de los “Baby boomers” los cuales tienen gran experiencia y habilidades. Esta generación Milenaria al momento de su entrada serán muy jóvenes con destrezas moderadas y con falta de experiencia para posiciones gerenciales de alto rango en los próximos años (Bridgers and Johnson, 2006). Así que las organizaciones tienen que prepararse ante la realidad de que la retirada de “Baby Boomers” creará una desfase dentro de la organización. Esto porque no habrá suficiente personal adiestrado para asumir posiciones de alto nivel si no se crea un plan de adiestramiento con esta nueva generación.

Dadas estas circunstancias, la Generación Y está atrayendo gran atención por parte de varios grupos de investigadores (Rugimbana, 2006). En este trabajo se realiza una exposición de las bases e historia que forma esta generación, luego se discutirán las características en términos laborales, continuaremos con el desarrollo del paradigma laboral que está creando esta nueva generación, expondremos los cambios sugeridos en el sistema gerencial basado en el nuevo paradigma para culminar con la conclusión de este trabajo.

METODOLOGÍA

Se realiza una investigación exploratoria a base de una revisión de literatura secundaria para determinar la cantidad y calidad de investigación que existe del tema. Luego se continúa con el análisis de estas investigaciones para poder desarrollar el tema principal de esta investigación que consiste en determinar si hay algunas tendencias que lleven al desarrollo de algún paradigma en el sistema gerencial a base de las características de la generación Y. Por último, se determinará a base de las investigaciones encontradas si hay algunos cambios en las tendencias gerenciales.

BASE E HISTORIA DE LA FORMACIÓN DE LA GENERACIÓN Y

Es cierto que en cada generación existe una gama de valores, atributos y creencias humanas. Stanton (2005) nos expresa que el momento en que cada generación se cría se exalta una gran influencia en su actitud. La generación Y ha crecido con más experiencias diversas que otras generaciones. Esta generación, es el producto de más familias con un solo padre que otras generaciones, han visto una gran ola de comportamiento no ético en nuestra sociedad con el juicio de O.J. Simpson, tiroteos en diferentes escuelas, juicios por perjurio, las acusaciones del Presidente Clinton y la caída de los iconos organizacionales como lo fueron Enron, Arthur Anderson y Martha Stewart (Seaton and Boyd, 2007).

Estos han experimentado mayor inseguridad de necesidades financieras y familiares mientras ven como sus padres pierden sus trabajos dado la reducciones corporativas y tenciones corporativas en el comercio (Seaton and Boyd, 2007). Esta generación ha sido testigo de la introducción de la rápida e interminable información, la cual ha sido facilitada utilizando las computadoras portátiles, el internet y los teléfonos celulares, etc. (Seaton and Boyd, 2007). La nueva generación de trabajadores es más grande que la de sus predecesores y es casi tan grande como la de los Baby boomer". Yeaton (2008) nos indica que esta generación Y tiende a tener un fuerte sentido de moralidad y estado mental civil. Estos son más diversos éticamente que las generaciones previas y casi una tercera parte de estos han sido criados por un solo padre (Yeaton, 2008).

La Generación Y ha sido educada en un periodo cuando los proyectos en grupo han sido integrados al currículo desde que estaban en escuela elemental. Como resultado, muchos han desarrollado destrezas en grupo y se han adaptado a realizar tareas mientras trabajan en grupos de trabajo (Yeaton, 2008). Como resultado de haber estado en equipos, haber sido asignados en múltiples proyectos escolares en escuelas superior, proyectos y presentaciones en equipo en la universidad, la Generación Y trabaja muy bien en medioambientes de equipo (Lowe, Levitt and Wilson, 2008).

A causa de lo ocurrido del 11 de septiembre de 2001, la generación Y tiende a tratar de obtener una conexión con sus padres en vez de ser rebeldes (Eisner, 2005). Esta generación considera a sus padres como parte de su círculo social. A estos le gusta estar con sus padres y respetan sus opiniones (Orrell, 2009). Las personas pertenecientes a la generación Y tienden a vivir con sus padres antes de la universidad y planifican regresar a la casa de sus padres luego de la universidad y están menos tiempo en la casa en tiempo real que en tiempo virtual donde se encuentran al menos seis horas al día en línea (Eisner, 2005).

Los juegos de computadora proveen metas sin fin, con retroalimentación inmediata y cuando un jugador tiene éxito este pasa al próximo nivel. Esta generación se ha criado jugando juegos de computadora, así que se le hace familiar el lograr consistentemente las metas en orden de continuar con otros trabajos (Yeaton, 2008). El contacto continuo con los juegos de computadora durante su crianza le ha creado un enfoque en el mundo laboral de lograr metas y que para llegar a lograr las metas hay que obtener varios fracasos y mucha consistencia. Estos sucesos aquí expuestos sin duda marcaron la vida de esta generación al haber sido los sucesos que ocurrieron durante su crianza. A base de estos se desarrollaron algunas características en términos laborales que serán expuestas a continuación.

CARACTERÍSTICAS EN TÉRMINOS LABORALES DE ESTA GENERACIÓN

Ya clarificado las bases de la formación de esta generación continuaremos exponiendo los efectos que estas bases han tenido en termino del desarrollo de características en términos laborales de esta generación. Como ya clarificamos la generación Y a crecido en un mundo diferente al de sus padres y tienen diferentes expectativas en el trabajo (Lowe, Levitt and Wilson, 2008). Ante la gran realidad del movimiento demográfico dentro del mundo laboral es muy

importante la investigación de estas nuevas características y la adaptación de cambios en el mundo laboral para que el ambiente laboral y los nuevos trabajadores entren en convergencia y se pueda maximizar sus resultados.

La Generación Y es la más educada y éticamente diversa que ha existido en la historia de Estados Unidos. Se le ha dicho y tienden a creer que pueden hacer cualquier cosa. En el ambiente laboral estos tienden a favorecer un estilo gerencial inclusivo y no le gusta el sistema micro gerencial y lento, estos desean retroalimentación inmediata de su trabajo. La generación Y realiza un mejor trabajo cuando sus habilidades son armonizados con un trabajo retante que los motive (Lowe, Levitt and Wilson, 2008). Tenemos que acordarnos que ésta es una generación que se crió con acceso rápido a la información y que los juegos de vídeo con los que se criaron le proveían retroalimentación inmediata de sus decisiones.

En lo concerniente a las habilidades en el mundo laboral, la generación de lo milenarios es la más educada en la historia y como personas que logran sus metas, estos reconocen que el trabajo duro y el establecimiento de metas puede llevarlos a completar sus sueños (Lindquist, 2008). Estos tienen grandes expectativas acerca del futuro y a veces desconocen sus limitaciones. Regularmente los estudiantes no tienen experiencia recibiendo críticas en su medioambiente educativo antes de la universidad y estos deben desarrollar la habilidad de aceptar y sintetizar un comentario constructivo en el medioambiente de trabajo (Yeaton, 2008). Esto es de suma importancia para los gerentes dado que se verán atónitos cuando un empleado de esta generación reaccione en forma defensiva o incluso agresiva al recibir un comentario constructivo. Los gerentes tienen que estar al tanto de esta situación y no tomar su reacción en términos personales para poder trabajarla.

Los miembros de la generación Y son independientes, con pensamiento empresarial los cuales delegan responsabilidades, demandan retroalimentación inmediata y esperan un sentido de resultados cada hora (Martin, 2005). Estos tienden a tener un sentido fuerte de la moralidad, ser patrióticos, estar dispuestos a luchar por la libertad, son sociables y valorizan el hogar y la familia (Lowe, Levitt and Wilson, 2008). La Generación Y busca oportunidades de trabajo que tengan algún significado social y provea un balance entre la familia y el estilo de vida (Yeaton, 2008).

Estos regularmente prefieren tener tiempo libre que recibir dinero (Eisner, 2005). Esta generación al ver los efectos de los sacrificios que hicieron sus padres donde ambos trabajaban para obtener bienes materiales y los sacrificios que sus padres hicieron con ellos al no prestarle la atención que estos requerían, desarrollaron unas tendencias mayores de “yo trabajo para vivir y no vivo para trabajar”. Por tanto, todo lo que beneficie su calidad de vida en término de tiempo para poder consentirse, descansar, estar con su familia entre otras cosas es más apreciado que algún ingreso adicional.

La generación Y no ve un aumento en responsabilidad como algo que tiene que ser evitado sino el terreno firme para desarrollar sus destrezas y talentos (Martin, 2005). A estos le gusta el trabajo retante, la expresión creativa, aman la libertad y la flexibilidad y odian la microgerencia (Martin, 2005). Las personas de la Generación Y tienden a buscar un balance entre el trabajo y la familia y son motivados no solo con los salarios pero también con beneficios y la flexibilidad de horario (Yeaton, 2008).

Esta generación no evita la responsabilidad pero tampoco la busca, estos evalúan la responsabilidad adicional en el trabajo con los beneficios marginales no solo en términos económicos lo cual hemos ya explicado que no es el principal motivador de esta generación. Sino como este aumento en responsabilidad le ayuda a desarrollar sus habilidades laborales y la flexibilidad de horarios. Por otra parte, esta generación al haberse criado con juegos de vídeo desarrollaron unas orientaciones de asumir su responsabilidad en el mundo laboral pero esta responsabilidad tiene que estar claramente definida. Una vez este claramente definida la responsabilidad y las expectativas del trabajador en el mundo laboral, buscan que el supervisor les oriente, guíe y clarifique sus dudas según están trabajando en éstas.

Según la manera de pensar de esta generación el respeto y el poder no son vistos como algo que se gana al obtener una posición o título sino se gana con las habilidades y logros en los trabajos día a día. Según Eisner (2005) la generación Y tiende a tener menos respeto a los rangos y más respeto a las habilidades y los logros. Esta generación respeta a los individuos que son inteligentes e innovadores pero no respetan automáticamente a alguien en una posición autoritaria (Polimeni, et al 2009). Estos jóvenes trabajadores lo retarán todo el tiempo. No se

sienta insultado cuando estos asuman una posición de “claro que hay mejores maneras de hacer esto” (Martin, 2005).

Los participantes creen que el hacer sacrificios personales y trabajar en sus primeras etapas de sus carreras le beneficiará en el futuro en forma de carreras retantes que los llevarán a recompensas satisfactorias. Una vez establecidas las carreras, estos esperan un buen balance entre trabajo y la vida y no están preparados para hacer más sacrificios en sus carreras (Broadbridge, et al, 2007). Claro que lo que aquí se refiere es a los sacrificios personales que se tienen que hacer para desempeñarse y desarrollarse dentro del medioambiente laboral.

Estos son las características laborales más importantes encontradas hasta el momento. Tenemos que recordar que solo una parte de los miembros de esta generación se encuentran en el mundo laboral. Con base a estas características continuaremos exponiendo lo que entendemos es el desarrollo de un paradigma laboral.

DESARROLLO DE UN PARADIGMA LABORAL

Esta generación valora un medioambiente laboral que no es muy bien entendido por los “Baby boomers” y la Generación X (Bridgers and Johnson, 2006). La meta de ganar estatus y objetos materiales que persiguen los empresarios de la generación “Baby boomers” ha sido remplazada con los deseos de la nueva generación de encontrar retos intelectuales que sean diferentes y ayuden a la sociedad. Estas diferencias empresariales ha hecho que esta generación sea más impredecible que cualquier otra antes de ella (Seaton and Boyd, 2007).

Los “Baby boomers” quieren ser autosuficientes, quieren ser independientes y crean riquezas materiales mientras que la generación X y Y son impacientes, no tienen gran lealtad a las organizaciones, están dispuestos a innovar ya sea en o fuera de la organización, demandan un balance entre trabajo y su auto interés, están dispuestos a sacrificar ganancias financieras en cambio de cosas interesantes y significativas (Seaton and Boyd, 2007). ... la generación de “Baby boomers” estaban dispuestos a sacrificar la familia por el trabajo, por otra parte la generación X y Y valoran altamente la búsqueda del balance entre trabajo y la vida (Bridgers and Johnson, 2006).

Esta generación está muy al tanto del balance entre trabajo y vida (Orrell, 2009). Estos están en la búsqueda de algo más allá de una carrera que consuma toda su vida, estos quieren crear y mantener una relación personal. Se enfatizan en las atribuciones del trabajo de los empleadores potenciales, que estos tengan el atractivo de poder satisfacer su necesidad de tener una vida fuera del trabajo (Yeaton, 2008).

Ambos generación X y Y experimentaron la caída del paradigma donde una persona tenía un trabajo en una compañía hasta el retiro (Martin, 2005). Esto tuvo como consecuencia que los trabajadores pertenecientes a la generación Y tienden a no creer en la seguridad a largo plazo y buscan recompensa inmediata por empleadores (Eisner, 2005). Al ver como sus padres perdían su empleo luego de grandes sacrificios personales en pro de las organizaciones a cambio de una seguridad de trabajo que ya no existe. Los nuevos trabajadores están en constante negociación sobre los trabajos adicionales y sus beneficios adicionales ya que no creen en la seguridad de empleo.

Estos individuos piensan que son especiales y por esto no tienen respeto automático por la autoridad y se sienten libres de realizar cualquier sugerencia que pueda mejorar la situación. Los Milenarios demandan que el respeto se gana y no solo se asume por una posición (Lindquist, 2008). La Generación Y son curiosos intelectualmente y no aceptan el estatus quo. O sea no aceptan las cosas por el simple hecho de que son así, sino que quieren cual es la lógica detrás de cada situación o función. Estos tienden a cuestionar las prácticas actuales y preguntan sobre métodos mejores. Un sistema gerencial inclusivo trabajará bien con esta generación (Yeaton, 2008).

Esta generación valora la inteligencia y la educación. Estos tienen gran autoestima y tienen mucha confianza. Aunque estos, son orientados a las metas y los logros, no son leales a la organización y quieren tener una vida fuera del trabajo (Yeaton, 2008). La Generación Y esperan dar y recibir lealtad basado en la honestidad y respeto (Broadbridge, et al, 2007). La generación Y tiende a poseer energía desenfrenada, entusiasmo interminable y tienen las destrezas y experiencia de otros mayores (Eisner, 2005). Estos jóvenes adultos quieren saber que se les proveerá guía y consejería (Orrell, 2009).

Dado que la Generación Y está acostumbrada a utilizar juegos de computadora con retroalimentación inmediata en sus decisiones, estos quieren retroalimentación inmediata en su desempeño en el trabajo (Yeaton, 2008). Los miembros de esta generación han crecido con la tecnología, se sienten muy a gusto con ella y por esto esperan resultados inmediatos (Polimeni, et al 2009). La Generación Y esperan lo último en tecnología, demandan gratificación instantánea, desean ser retados y necesitan aprendizaje continuo y retroalimentación (Polimeni, et al 2009). Los miembros de la generación Y son atraídos por las organizaciones que son sabias tecnológicamente, orientadas a los equipos y diversas (Bridgers and Johnson, 2006).

La profesión de contabilidad está experimentando un cambio de retos culturales cuando se refiere a la Generación Y, los sabios tecnológicos, individuos que realizan múltiples tareas los cuales están recientemente entrando a escuela superior, universidad o la fuerza laboral (Yeaton, 2008). Esta realidad no solo es parte de la profesión de contabilidad sino que es la regla en todas las profesiones. Estos realizan múltiples tareas al mismo tiempo y tienden a sentirse cómodos trabajando en grupos o en grupos colaborativos (Yeaton, 2008). Estos no esperan cambios, ellos los demandan (Martin, 2005).

Se sugiere que las capacidades empresariales y perspectiva ética de estos nuevos líderes deberá cambiar por siempre el medioambiente de negocios como ocurrió con los líderes que surgieron de la generación de “Baby boomers” (Seaton and Boyd, 2007). Este nuevo paradigma no se puede ignorar por la gerencia ante la realidad latente del drástico cambio demográfico en el mercado laboral. Es necesario que los gerentes de alto nivel traten de entender y tomar acción ante estas realidades para poder atraer y retener a los mejores candidatos de esta generación. Esto ante los retiros masivos e inminentes que están y seguirán ocurriendo en los próximos años.

CAMBIOS SUGERIDOS EN EL SISTEMA GERENCIAL BASADO EN EL NUEVO PARADIGMA

Como las organizaciones pueden crear y mantener ventaja competitiva de cara a una escases de fuerza laboral que afectara múltiples ramas de la misma (Bridgers and Johnson, 2006). La entrada de la Generación Y al mundo laboral presenta retos y oportunidades. Estos quieren pertenecer a una organización que sea innovadora y energética que valore sus ideas y fomente la creatividad. Sus necesidades, fuerzan a los gerentes a adoptar un estilo más inclusivo;

los gerentes deben olvidar la mentalidad de jefes y practicar un método más de consejero y entrenador (Lowe, Levitt and Wilson, 2008).

Las características de la Generación Y requieren un ajuste en enfoque y en perspectiva. Técnicas de reclutamiento innovadoras son necesarias para poder sobrellevar este cambio cultural (Yeaton, 2008). Las firmas deben considerar el iniciar un programa gerencial de desarrollo y consejería para entrenar y motivar los empleados talentosos (Yeaton, 2008). Condiciones de trabajo que no puedan ser obtenidos no deben ser prometidos, si se hace estos dejaran la organización dado que se sentirán frustrados y traicionados (Eisner, 2005).

Muchas organizaciones han reconocido la realidad que si estos quieren reclutar los mejores talentos, estos tienen que invertir los recursos para proveerles programas interactivos, tentadores y entretenidos que atraigan a estos candidatos (Polimeni, et al 2009). Cuando se les pregunta a estas personas lo que buscan en una carrera profesional estos responden que quieren jugar un papel que tenga sentido e importancia en equipos de trabajo y compañeros de trabajo que tengan gran compromiso (Martin, 2005).

Algunos ejecutivos se quejan de que la Generación Y necesita ser mimados y quieren promociones de inmediato. En vez de sentirse resentidos con este grupo, los patronos deben entender quiénes son y qué es lo que quieren y luego desarrollar un método proactivo para reclutarlos y adiestrarlos (Polimeni, et al 2009). Esta generación está dispuesta a tomar más responsabilidades. Esto no debe ser confundido con un aumento en la cantidad de trabajo, lo cual no encuentran retante. La Generación Y ve el aumento de responsabilidad no como una carga que debe ser evitada, sino como algo que le provee el terreno para sus destrezas y talentos (Lowe, Levitt and Wilson, 2008).

En orden de reclutar a estos individuos, las firmas necesitan demostrar la importancia de la posición y el role que los individuos tendrán en la organización (Yeaton, 2008). Existen cambios organizacionales significativamente simples que pueden lograr un compromiso y realizar impactos positivos en la retención de los empleados de la Generación Y. Proveer retos y trabajos significativos que le permitan una tarea en un proyecto que estos puedan sentir pertenencia sobre este (Lowe, Levitt and Wilson, 2008). Ambos el entrenamiento y el desarrollo debe convertirse en parte de la cultura y ser vistas como compromisos a largo plazo en orden de

retener empleados de Generación Y. Lo que la generación Y valora más es la habilidad de seguir aprendiendo y avanzando en las destrezas (Lowe, Levitt and Wilson, 2008).

La clave para retener empleados de Generación Y en el mercado laboral según (Lowe, Levitt and Wilson, 2008) son las siguientes:

- Entender que la relación que ellos tengan con su gerente inmediato es crucial para su nivel de compromiso.
- Establecer una relación de entrenador. Establecer el camino y pasos necesarios para obtener el éxito.
- Asignar un trabajo retante y con significado con objetivos y expectativas claras.
- Proveer una retroalimentación positiva consistentemente.
- Crear un ambiente de trabajo de flexibilidad y diversión.
- Establecer un medioambiente donde fomente la integración tecnológica, el trabajo en equipo, intercambio de ideas e innovación.

Estos tienden a trabajar mucho, cuando están motivados con metas claramente definidas. Aunque estos son atributos que son altamente significativos para los empleadores, estos requieren un dialogo claro con los nuevos empleados. Estos individuos requieren parámetros claramente definidos sin ninguna ambigüedad (Yeaton, 2008). Aunque estos trabajan bien solos, están más acostumbrados a trabajar en equipo mucho más que cualquier otra generación anterior (Broadbridge, et al, 2007).

El mayor motivador de esta joven generación es la falta de control, según liberan las mentes y se pueden envolver en actividades que le permitan innovar más motivados estarán. La seguridad de empleo no es un motivador y no esperan estar mucho tiempo en los estos (Broadbridge, et al, 2007). Los gerentes se encuentran atónitos cuando los miembros de la generación Y dicen que van a hacer un compromiso a largo plazo solo para encontrar que a largo plazo significa un año (Martin, 2005). La generación Y quiere dar los resultados que tú quieres y la libertad para encontrar la manera de lograrlo (Martin, 2005). Las firmas deben promover las

licencias de maternidad y paternidad, tiempo flexible y las oportunidades de trabajar desde la casa (Lindquist, 2008).

Una destreza que estas personas deben aprender es el manejo del tiempo. Usted tiene que enseñarle como manejar las tareas y responsabilidades diarias en la realidad de las interrupciones constantes. Hay que mostrarles como trabajar grandes proyectos en partes manejables, planificar su tiempo y cumplir con las fechas de entrega (Martin, 2005). Ambos mujeres y hombres de esta generación han tenido mayor conciencia del intercambio personal, o que tienen que hacer para avanzar en sus carreras y estos han decidido quedarse en el mismo nivel envés de seguir escalando la escalera corporativa (Stanton, 2005).

CONCLUSIÓN

La generación Y tiene gran potencial de convertirse en los trabajadores más productivos de la historia (Martin, 2005). Pero definitivamente están creando y desarrollando un paradigma laboral que todavía no es muy entendido por las generaciones anteriores que se encuentran en posiciones claves de poder. No podemos asumir o esperar que esta generación se adapte a los marcos laborales concebidos por la generación de “Baby Boomers” donde las motivaciones mayores eran de carácter extrínseco y donde trabajaban con una mentalidad de pertenencia por una seguridad de empleo que estos esperaban. Esta generación que está entrando al mundo laboral, está en la búsqueda de algún significado en la vida y en el trabajo, Quieren ser parte de algo importante en su trabajo, en su familia o en ellos mismos.

Las organizaciones tienen que integrar más a sus empleados en las decisiones y el desarrollo de planes. Esto tendrá como efecto que las decisiones organizacionales quizás sean más lentas pero definitivamente tendrán más apoyo de los empleados y por consiguiente mayores probabilidades de éxito. Los puestos de trabajo tienen que estar más claramente definidos y el supervisor tiene que convertirse en un facilitador y consejero de sus empleados. Es imprescindible que las personas en puestos claves desarrollen una relación de mentor con algunos miembros de esta generación para evitar lo que se conoce como el “Boomer Brain Drain” y estas organizaciones no entren en un desfase que le pueda costar hasta su posición en el mercado.

El mercado laboral se encuentra ante unos movimientos inminentes e inevitables causados por los cambios demográficos. Esto modificará en definitiva no solo el mercado laboral, sino las organizaciones y reglas por las cuales estos se rigen, reclutan personal y lo retienen. Es indispensable que tomen cartas en este asunto para que las mismas puedan asegurar una sobrevivencia a largo plazo.

Referencias

- Anonymous (2003) "Employers must adapt to meet the needs of Generation Y, or risk losing serious talent" *Career development International*, 8,5, pg. 262
- Armstrong, G. and Kotler, P. (2007) "Marketing an Introduction", Book Publish by Pearson, Prentice Hall, 8th edition
- Arthin, A.O. and Cormier, E.(2007) "Using Deconstruction to Educate generation Y Nursing Student" *Journal of Nursing Education*, Vol. 46, No.12
- Bridgers, M. and Johnson, H. (2006) "The aging Workforce: The Facts, The fiction, the Future!", *ASHRAE Journal*, pg.A6
- Broadbridge, A.M., Maxwell, G.A. and Ogden, S.M. (2007) "Experience, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y", *Career development International*, Vol 12, No., pg. 523
- Conrad, D. (2008) "Reflecting on Strategies for a New Learning Culture: Can we do it?" *Journal of Distance Education*, Vol. 22, No. 3, pg.157
- Eisner, S.P and O'Grady, M.E.(2009) "C-Change? Generation Y and the Glass Ceiling", *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 74, No. 1
- Eisner. S.P. (2005) "Managing generation Y" *S.A.M. Advanced Management Journal* pg. 4
- Fogarty, T. (2008) "The Millennial Lie", *Issues in Accounting Education*, 23,3, pg. 369

- Josiam, B.M. et al (2009) "An empirical study of the work attitudes of generation Y college students in the USA: The case of hospitality and merchandising undergraduate majors", *Journal of Services Research, Vol. 9, No. 1*
- Lindquist, T.M. (2008) "Recruiting the Millennium Generation: The New CPA", *The CPA Journal, 78, 8, pg. 56*
- Lowe, D., Levitt, K.J. and Wilson, T. (2008) "Solutions for Retaining Generation Y Employees in the Workplace", *Business Renaissance Quarterly, pg. 43*
- Martin, C.A. (2005) "From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y" *Industrial and Commercial Training, 37, 1 pg 39*
- Martin, C.A. and Turley, L.W. (2004) "Malls and consumption motivation: an exploratory examination of older Generation Y consumers", *International Journal of Retail & Distribution Management, 32,10, pg.464*
- Milliron, V.C. (2008) "Exploring Millennial Student Values and Societal Trends: Accounting Course Selection Preferences", *Issues in Accounting Education, 23,3, pg.405*
- Orrell, L.(2009) "In economic Crisis, Think of the Next generation", *SCM People Vol. 13, Iss. 2*
- Polach, J.L. (2007) "Managing an Age Diverse Work force", *MIT Sloan Management Review, Vol. 48, No. 4*
- Polimeni, R., Burke, J. and Benyaminy, D. (2009) "Using Computer Simulations to recruit and Train Generation Y Accountants", *The CPA Journal, 79, 5, pg.64*
- Rugimbana, R. (2006) "Generation Y: How Cultural Values can be used to predict their choice of electronic financial services" *Journal of Financial Services Marketing, Vol. 11, 4, pg 301*
- Salt, B. (2003) "Baby boomer culture gets its comeuppance", *Institute of Public Affairs, pg.10*

- Seaton, L.J. and Boyd, M. (2007) "The organizational Leadership of the post baby boom generation: An Upper echelon Theory Approach", *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol. 13, Num. 2
- Stanton Smith, W. (2005) "Employers and the New Generation of Employees" *Community College Journal*, 76, 3, pg.8
- Terjesen, S., Vinnicombe, S. and Freeman, C. (2007) "Attracting Generation Y graduates: Organizational attributes, likelihood to apply and sex differences" *Career Development International* Vo. 12 No. 6 pg 504
- Tucker, P. (2006) "Teaching the Millennial Generation", *The Futurist*, 40,3, pg.7
- Wesner, M.S. and Miller, T. (2008) "Boomers and Millennials have Much in Common", *Organization Development Journal*, pg.89
- Yeaton, K. (2008) "Recruiting and Managing the "Why?" Generation: Gen Y", *The CPA Journal* pg. 68