



## **“ESTUDIO DE LOS MILLENIALS CHILENOS EN EL MERCADO LABORAL”**

**TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumna: Sra. Paulina Carvallo Rencoret  
Profesora Guía: Sra. Nicole Pinaud Verde-Ramo**

**Santiago, Julio 2014**

## RESUMEN EJECUTIVO

El tema central de este proyecto de titulación es el estudio de los Millenials chilenos en el mercado laboral. Al respecto, se han planteado las siguientes preguntas de investigación:

**¿Cuáles son los aspectos valorados por los profesionales Millenials chilenos en su trabajo?, ¿Qué buscan en la organización donde trabajan o quieren trabajar?, ¿Qué acciones o propuestas motivan a los jóvenes a permanecer en una organización?**

Desde el rol profesional de la autora de esta tesis, se considera una oportunidad investigar este grupo etéreo por cuanto le aporta en su trabajo como consultora y también en su desempeño como docente universitaria.

El objetivo de este proyecto es entregar propuestas que puedan ser incorporadas por las empresas en sus procesos de recursos humanos y así mejorar su capacidad de atraer y retener a jóvenes talentos. Por esto, la investigación se focalizará en identificar el perfil de los jóvenes chilenos pertenecientes a la denominada Generación Y, así como también establecer los principales motivadores relacionados con el mundo laboral en el cual se desempeñarán.

Para determinar las características de los Millenials chilenos, se realizó una extensa revisión de trabajos y bibliografía. A su vez, utilizando fuentes primarias y secundarias (trabajo de campo y otros estudios disponibles), se establecieron los motivadores o aspectos valorados por los jóvenes en el entorno laboral.

Respecto del perfil, se destaca que son creativos, tienen un horizonte de planeación cortoplacista, son de mentalidad abierta y global, prefieren el trabajo colaborativo y la conciliación trabajo-vida personal, son defensores del medioambiente y la sustentabilidad, presentan habilidades multitarea y también son tecnológicos, individualistas, familiarmente dependientes y habituados al refuerzo frecuente.

En relación a las dimensiones que ellos prefieren en el trabajo, los aspectos más valorados por este grupo son la conciliación entre vida personal y laboral, desempeñarse en un entorno

cercano y grato donde puedan establecer relaciones sociales y que las organizaciones les den oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

A partir de estos resultados, se realizó una propuesta orientada a atraer y retener a los jóvenes Millenials chilenos en las organizaciones actuales. Las acciones se refieren a diseñar planes de permanencia y rotación de cargos, utilizar modelos de coaching como instancia de aprendizaje y desarrollo, generar redes sociales internas e incorporar los beneficios flexibles en la gestión de compensaciones.

De esta forma, se ha cumplido el objetivo del proyecto y se espera que la tesis desarrollada aporte al conocimiento y a la gestión de las áreas de personas en las organizaciones actuales.

## Dedicatoria

A Cristián, mi compañero por más de 25 años, cuyo apoyo y entrega han permitido que este desafío sea hoy una realidad.

Y también para mi hija María Francisca, fiel representante de los Millenials, quien al leer los primeros borradores de esta tesis exclamó: “Mamá, esta soy yo”

## **Agradecimientos**

Al terminar este proyecto de titulación, quisiera agradecer a mis profesores del Magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional de la Universidad de Chile por el riguroso y novedoso enfoque dado al programa. En particular a su director, don Eduardo Acuña, por su siempre valioso aporte. Un agradecimiento muy especial para mi profesora, Sra. Nicole Pinaud, por su sabia reflexión y su disposición para guiarme en este proyecto.

A Cristián Lagos C., psicólogo de profesión y estimulador de conciencias.

A mi colega y amiga Marta Muñoz R., por su constante apoyo y revisiones de mi trabajo.

A la Universidad de Chile, mi Alma Mater.

A la Universidad del Desarrollo, por la oportunidad de interactuar con los jóvenes Millenials.

A mis alumnos, por hacerme reflexionar sobre la Generación Y.

A los clientes de mi consultora, por compartir sus experiencias.

Y a todos los que, de una u otra forma, han aportado y apoyado en la reflexión y desarrollo de un proyecto que viene a culminar una importante etapa de mi vida personal y profesional.

## TABLA DE CONTENIDOS

---

<b>I.- INTRODUCCION.....</b>	<b>7</b>
1.1 PERSPECTIVA.....	7
1.2 RELEVANCIA PARA LA AUTORA.....	9
1.3 SUMARIO: ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS .....	11
<b>II.- OBJETIVOS .....</b>	<b>12</b>
2.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	12
2.2 OBJETIVO GENERAL .....	12
2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
<b>III.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>14</b>
3.1 PROYECTO INVESTIGACIÓN ACCIÓN .....	14
3.2 ALCANCE .....	14
3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	15
3.4 INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS Y PROPUESTAS .....	17
<b>IV.- INVESTIGACION .....</b>	<b>19</b>
4.1 CONTEXTO HISTÓRICO DE LAS GENERACIONES.....	19
4.2 PERFIL DE LOS MILLENIALS .....	20
4.3 LOS MILLENIALS EN EL ÁMBITO LABORAL .....	27
4.3.1 <i>Experiencia Internacional</i> .....	27
4.3.2 <i>Estudios realizados en Chile</i> .....	28
4.3.3 <i>Trabajo de Campo</i> .....	31
4.4 RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
<b>V.- PROPUESTA DE INTERVENCIÓN (ACCIÓN).....</b>	<b>39</b>
5.1 PLANES DE PERMANENCIA Y ROTACIÓN DE CARGOS.....	39
5.2 COACHING .....	40
5.3 REDES SOCIALES INTERNAS.....	41
5.4 BENEFICIOS FLEXIBLES COMO PARTE DE LAS COMPENSACIONES.....	43
<b>VI.- CONCLUSIONES .....</b>	<b>45</b>
6.1 CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO .....	45
6.2 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....	45
6.3 CONCLUSIÓN.....	46
6.4 DESAFÍOS FUTUROS.....	49
<b>VII.- BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS .....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>52</b>
ANEXO 1: METODOLOGIA DEL TRABAJO DE CAMPO.....	52
ANEXO 2: RESULTADOS DE LA ENCUESTA GRUPAL INICIAL.....	53
ANEXO 3: RESULTADOS DE LA ENCUESTA GRUPAL .....	56

## I.- INTRODUCCION

### 1.1 Perspectiva

La teoría general de sistemas, desarrollada a partir de los trabajos realizados por Ludwig von Bertalanffy, permite establecer que la empresa es un sistema abierto que interactúa con su entorno, transformando recursos o inputs para obtener productos u outputs. (Arnold, 1998)

En los últimos años, las características del entorno han evidenciado un aumento significativo en su complejidad y dinamismo, donde se destaca un aumento sistemático en su velocidad de cambio. Lo anterior se ha traducido en ajustes cada vez más frecuentes y profundos en la planificación estratégica de las organizaciones para incorporar los nuevos escenarios a sus procesos y actividades. En este siglo, el desafío es construir empresas que sean capaces de adaptarse a los cambios y transformarse en lo que algunos investigadores han llamado “organizaciones que aprenden”.

Algunas características del entorno que se pueden destacar son: mayor competitividad, clientes más exigentes y empoderados, avances significativos en la disponibilidad de tecnologías, mayor incertidumbre y exceso de información. En definitiva, un mundo más impersonal, más “pequeño”, globalizado e integrado tanto económica como culturalmente donde el desarrollo de las comunicaciones a través de redes ha facilitado la interacción de personas y ha permitido operaciones más fáciles y en tiempo real. Además la aparición de Internet ha cambiado los hábitos y culturas organizacionales, y la mayor movilidad de personas ha dejado manifiesta la diversidad en la sociedad y en las organizaciones. Otros aspectos que caracterizan el entorno actual son la especialización, mayores oportunidades de acceso a la educación, una notoria preocupación por el medio ambiente y la comunidad. Además, se pueden destacar el aumento en la valoración social de la flexibilidad, el desarrollo de redes de contacto, la descentralización, el trabajo en equipo y la transparencia.

Por otra parte, el paradigma del objetivo último de las empresas y organizaciones también ha cambiado, desde la definición de “maximizar utilidades” hacia la “**Creación de Valor para los Stakeholders o Grupos de Interés**”. (Ulrich, 2006)

Y es en este ambiente dinámico y cambiante que las empresas deben crear una propuesta de valor para todos sus stakeholders: accionistas, clientes, proveedores, empleados y comunidades en las que se encuentra inserta. En consecuencia, más que la ganancia económica, se trata de crear valor sustentable, es decir, a la generación de utilidades se debe sumar acrecentar el capital reputacional y social en un marco de respeto al medio ambiente.

En este siglo XXI caracterizado por organizaciones que se desarrollan e interactúan en un entorno complejo y cambiante, poco a poco se ha ido posicionando la idea de que el capital humano es un factor fundamental de diferenciación y de ventaja competitiva para las empresas. Por este motivo, el área de recursos humanos de una organización ha girado su rol desde el ámbito de los servicios internos hacia una participación activa en la planificación estratégica, un verdadero “socio estratégico”. (Ulrich, 2006) Y es que las personas hoy constituyen un activo valioso y, por sobre todo, un grupo de interés a los cuales la empresa debe crear valor. En efecto, en una sociedad del conocimiento, más que los activos físicos son los activos intelectuales los que determinan el éxito.

En este escenario ha crecido y se ha desarrollado una nueva generación de personas, los llamados Millenials o Generación Y. Ellos ya han ingresado al mercado laboral y el desafío para la alta dirección y las áreas de recursos humanos es ser capaces de elaborar una propuesta de valor adecuada a sus características, preferencias y motivaciones.

De la revisión bibliográfica realizada se concluye que un tema relevante que ha surgido al finalizar esta primera década del siglo XXI es identificar el perfil, los intereses, expectativas y proyección profesional que tienen las nuevas generaciones. Los jóvenes Millenials responden a factores muy diferentes que los de aquellos que hace no mucho tiempo atrás movilizaban a personas de las generaciones anteriores, tales como *Baby Boomer* y Gen X. Investigadores, académicos y también las empresas están estudiando los comportamientos de esta nueva fuerza laboral para poder adaptarse a este nuevo escenario y a esta generación que ya forma parte de su equipo de colaboradores.

También se observa que cada vez es más importante alinear a las personas con la visión, misión y valores de la empresa. Pero, si ya es difícil tarea la de alinear personas hacia el



logro de los objetivos organizacionales, cuanto más complicado será si el escenario que se enfrenta es el de trabajar con personas a las cuales las motiva y moviliza una serie de factores diferentes a los que estábamos acostumbrados antes de que esta generación de reemplazo se incorporara a la fuerza laboral.

## **1.2 Relevancia para la autora**

El presente trabajo tiene como objetivo la formulación del proyecto de titulación para acceder al grado académico de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional en la Universidad de Chile. De acuerdo a los requerimientos establecidos por la Dirección Académica del MGP, se debe proponer un tema relevante del área de gestión de personas que este asociado al ejercicio del rol del autor.

Por lo anterior, se hace necesario definir este rol. En la actualidad, la autora se desempeña en consultoría a empresas y también como docente universitaria. A través de una empresa consultora iniciada a principios de la década de los '90<sup>1</sup>, se ofrece a su cartera de clientes el diseño e implementación de proyectos relacionados con estrategia, modelos de valor y gestión integral. En el último tiempo se ha participado en el desarrollo de estudios y asesorías en temas de recursos humanos, donde se ha constatado que una temática recurrente de las empresas clientes es poder retener y fidelizar a los jóvenes en ellas.

En efecto, a través de la consultoría se ha visualizado la problemática de varios clientes respecto de diagnosticar los motivos de fuga de colaboradores con talento y potencial, que incluya la proposición de acciones que les permitan mitigar y/o diseñar soluciones efectivas. Hoy en día, muchas decisiones en las áreas de personas se están tomando en condiciones de desconocimiento e incertidumbre respecto del perfil y preferencias que presentan los profesionales jóvenes. En este ámbito, existe un desafío epistemológico donde los tomadores de decisiones disponen de un corpus limitado de conocimientos para abordar el tema.

---

<sup>1</sup> Socia de Portofino Consultoría Ltda. [www.portofinoconsultoria.cl](http://www.portofinoconsultoria.cl)

Por otra parte, desde principios del año 2012 la autora se ha incorporado en forma part time a una universidad privada (UDD)<sup>2</sup>, desempeñándose en la docencia a nivel de pregrado en la carrera de Ingeniería Comercial. La labor académica la ha enfrentado a una generación de jóvenes con características muy diferentes a las de los estudiantes de fines del siglo pasado, grupo al que ella pertenece y reconoce. La necesidad de comprender el perfil y las motivaciones de estos jóvenes universitarios para planificar la labor en el aula ha impulsado su interés en estudiar las características de este grupo y así poder explorar formas más adecuadas de aportar a su aprendizaje y desarrollo.

Considerando la relevancia para la autora, es que se considera como una “oportunidad” el poder reflexionar respecto de esta temática a través de una investigación que permita elaborar propuestas para compartir con los clientes y también para lograr un mejor desempeño en la labor docente.

Es por todo lo anteriormente señalado que el tema de este proyecto de titulación será la Generación Millenium. Se buscará evidencia respecto del perfil y de los aspectos valorados por los jóvenes chilenos en el mundo laboral, todo ello para diseñar propuestas de intervención que sean capaces de atraer y retener a este grupo en las organizaciones. A través de esta investigación se pretende aportar al conocimiento propio, de las empresas y del cuerpo docente universitario y se espera que las conclusiones de esta tesis permitan emprender acciones y generar los cambios en los sistemas de acuerdo a esta evidencia.

---

<sup>2</sup> Docente Asignaturas Introducción a la Empresa y Gestión de Personas, FEN UDD.

### 1.3 Sumario: Estructura del análisis

Esta tesis responderá al siguiente esquema, el cual será abordado secuencialmente en los siguientes capítulos:



A partir de esta introducción, en el Capítulo II se presentan las preguntas de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos de este trabajo. A continuación, en el Capítulo III se establece la metodología de la investigación que incluye el tipo de proyecto, el alcance y las fuentes de información. En el Capítulo IV se aborda la investigación propiamente tal con sus principales resultados y hallazgos. Para ello se utilizarán fuentes secundarias (trabajos nacionales e internacionales) y primarias (trabajo de campo elaborado por la autora). De acuerdo a las conclusiones de la investigación y a lo establecido en los objetivos, en el Capítulo V se realizan propuestas de intervención para mejorar la retención y fidelización de jóvenes Millenials en las organizaciones. Para finalizar, en el Capítulo VI se entregan las conclusiones de este proyecto de titulación y se verifica el cumplimiento del objetivo. Al final del documento se presenta la Bibliografía (Capítulo VII) y los anexos que complementan esta tesis.

## II.- OBJETIVOS

### 2.1 Pregunta de Investigación

De acuerdo al tema propuesto en la introducción, en este punto se establecerán las preguntas de investigación a abordar en esta Tesis.

**¿Cuáles son los aspectos valorados por los profesionales Millenials chilenos en su trabajo?, ¿Qué buscan en la organización donde trabajan o quieren trabajar?, ¿Qué acciones o propuestas motivan a los jóvenes a permanecer en una organización?**

### 2.2 Objetivo General

El objetivo general para este proyecto de titulación es: **elaborar propuestas para las empresas orientadas a mejorar su capacidad de aumentar la atracción y retención de los jóvenes Millenials a través de acciones o medidas que incrementen sus niveles de satisfacción.**

### 2.3 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos son:

- Establecer un marco teórico que incluya la revisión de estudios, artículos y exposiciones sobre la Generación Y, sus características, motivaciones e intereses.
- Identificar el perfil de los Millenials, con sus principales características.
- Identificar los factores o dimensiones que son relevantes para ellos en relación a su trabajo a través de un levantamiento de aquellos aspectos que son valorados por el grupo.
- Validar la información levantada en el punto anterior mediante la revisión de investigaciones relevantes y el trabajo de campo desarrollado por la autora.
- Presentación y análisis de los resultados de la investigación.

- Elaborar propuestas o recomendaciones que puedan ser implementadas por las áreas de personas de las empresas.
- Entregar sugerencias y proyecciones para futuros trabajos de tesis que se enmarquen en la temática que se ha definido en este proyecto de titulación.

### **III.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1 Proyecto Investigación Acción**

Esta tesis se emprende como un proyecto de investigación acción que abordará la problemática de atraer, retener y fidelizar a los jóvenes Millenials en las organizaciones actuales. Para ello, se investigará el perfil y las motivaciones en el trabajo que presenta el grupo en estudio y, de acuerdo a esto, se plantearán propuestas de intervención.

Para el análisis del perfil de los Millenials chilenos se realizará una revisión bibliográfica, a partir de la cual se establecerán las principales características del grupo.

Por otra parte, para identificar los aspectos que motivan o prefieren los Millenials en el trabajo se utilizarán fuentes de información primarias y secundarias: investigaciones internacionales, estudios realizados en Chile y también un trabajo de campo realizado por la autora.

#### **3.2 Alcance**

El grupo que se analizará corresponde a jóvenes chilenos pertenecientes a la Generación Millenium, es decir, los nacidos entre 1980 y 1995. Específicamente, el trabajo de campo se dirigirá a profesionales universitarios entre 23 y 30 años que vivan en la Región Metropolitana.

Además, para la investigación se utilizarán trabajos internacionales y nacionales realizados por otros autores al grupo Millenials. El detalle de estos se presenta en el siguiente punto denominado Fuentes de Información.

En esta tesis se presentará un trabajo de campo realizado con un muestreo por conveniencia, en el cual se seleccionaron jóvenes Millenials chilenos entre personas que la autora conoce o tiene relación, ya sea alumnos universitarios en el último semestre de su carrera y/o profesionales titulados.

En particular, los alumnos y profesionales que participaron en el trabajo de campo son:

- Alumnos universitarios de quinto año de la carrera de Ingeniería Comercial de la UDD (año 2013, primer semestre) que estaban cursando la última asignatura de la carrera: “Seminario Creación de Negocios”. Ellos participaron en una encuesta grupal inicial en que se les pidió señalar acciones o ideas que les gustaría que estuvieran presentes en sus futuros trabajos.
- Profesionales titulados y/o egresados principalmente de la carrera de Ingeniería Industrial de la UAI y otros referidos, quienes participaron en una encuesta grupal y luego en un focus group. El detalle de este grupo se presenta a continuación:

#### **PARTICIPANTES DEL FOCUS GROUP Y ENCUESTA GRUPAL**

	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>EDAD</b>	<b>PROFESION</b>	<b>TRABAJANDO?</b>
1	PARTICIPANTE 1	25	Ingeniero Civil	SI
2	PARTICIPANTE 2	24	Ingeniero Civil	NO
3	PARTICIPANTE 3	25	Ingeniero Civil	SI
4	PARTICIPANTE 4	23	Ingeniero Civil	NO
5	PARTICIPANTE 5	25	Ingeniero Civil	NO
6	PARTICIPANTE 6	24	Ingeniero Civil	NO
7	PARTICIPANTE 7	24	Ingeniero Comercial	SI
8	PARTICIPANTE 8	25	Ingeniero Civil	SI
9	PARTICIPANTE 9	26	Ingeniero Civil	SI
10	PARTICIPANTE 10	25	Ingeniero Civil	SI
11	PARTICIPANTE 11	27	Dentista	SI
12	PARTICIPANTE 12	25	Socióloga	SI

### **3.3 Fuentes de información**

Para esta tesis se presentarán estudios cuantitativos y cualitativos en relación al perfil y a los aspectos valorados por los jóvenes en las organizaciones, los cuales han sido recopilados por la autora para aportar a la investigación.

En términos metodológicos, para este proyecto se dispuso de cuatro fuentes que proporcionan información sobre los Millenials y el mundo laboral. La primera gran fuente

permitió establecer el perfil y las características de los jóvenes, y las otras tres referencias se asocian a los aspectos que motivan al grupo en el ámbito del trabajo.

A continuación se entrega el detalle de las fuentes de información y las metodologías utilizadas:

1. Para esta investigación se ha dispuesto de dos Tesis de Grado chilenas que abordan el tema de la Generación Y en Chile. En particular, la tesis de Nicole Pinaud y Carolina Sepúlveda denominada “Perfil de la Generación Y Chilena” (Pinaud, 2013) y la tesis de Nicole Pinaud y J.J. Bruner, R. García y J.D. Zamorano titulada “Generación Y Chilena – Su Impacto en el Mundo Laboral” (Pinaud N. & Bruner, 2013). Ambos documentos proporcionan antecedentes que servirán de base para la identificación del perfil de los Millenials chilenos, lo que se complementará con bibliografía adicional.
2. Para establecer los principales aspectos que motivan a los Millenials desde una perspectiva internacional, se utilizará un paper escrito por los autores Stein y Pin (Stein G. &, 2009) sobre cómo dirigir a las nuevas generaciones de profesionales, sus motivaciones y valores.
3. Para aplicar la investigación al ámbito nacional, se dispuso de dos estudios realizados en Chile sobre los Millenials y el mundo laboral. Aquí se incluyen:
  - Estudio de la Consultora Criteria Research sobre generaciones y trabajo (Criteria, 2013) – Trabajo Cualitativo.
  - Resultados de la encuesta de Cía. De Talentos y Consultora Seek & Match sobre “La empresa de los sueños de los jóvenes” (Talentos, 2013). – Trabajo Cuantitativo.
4. Además de lo anterior, la autora de este proyecto preparó un trabajo de campo, el que se realizó en dos etapas. En una primera etapa se hizo una encuesta grupal inicial para reunir ideas o medidas orientadas a aumentar la permanencia de los jóvenes en las organizaciones considerando lo que los ellos valoran o valorarían en sus trabajos.



En la segunda etapa se contactó a un grupo de doce profesionales jóvenes chilenos y, con una metodología de encuesta grupal, se buscó validar y priorizar las medidas obtenidas en el trabajo inicial de acuerdo a su importancia. Para ello, al grupo contactado se le pidió responder dos cuestionarios, el primero para validar las dimensiones motivadoras en el ámbito laboral que entregan los estudios analizados y, el segundo, para establecer su grado de preferencia respecto de las 54 ideas, medidas o acciones obtenidas en la encuesta grupal inicial.

Posteriormente, a través de un focus group con los mismos profesionales que participaron en la encuesta grupal, se exploró respecto de sus expectativas de permanencia en cargos y/o empresas y también se conversó respecto de posibles propuestas de intervención, algunas de ellas pensadas previamente por la autora de esta tesis y otras que surgieron de la misma conversación. (El detalle metodológico del estudio de campo se presenta en el Anexo 1).

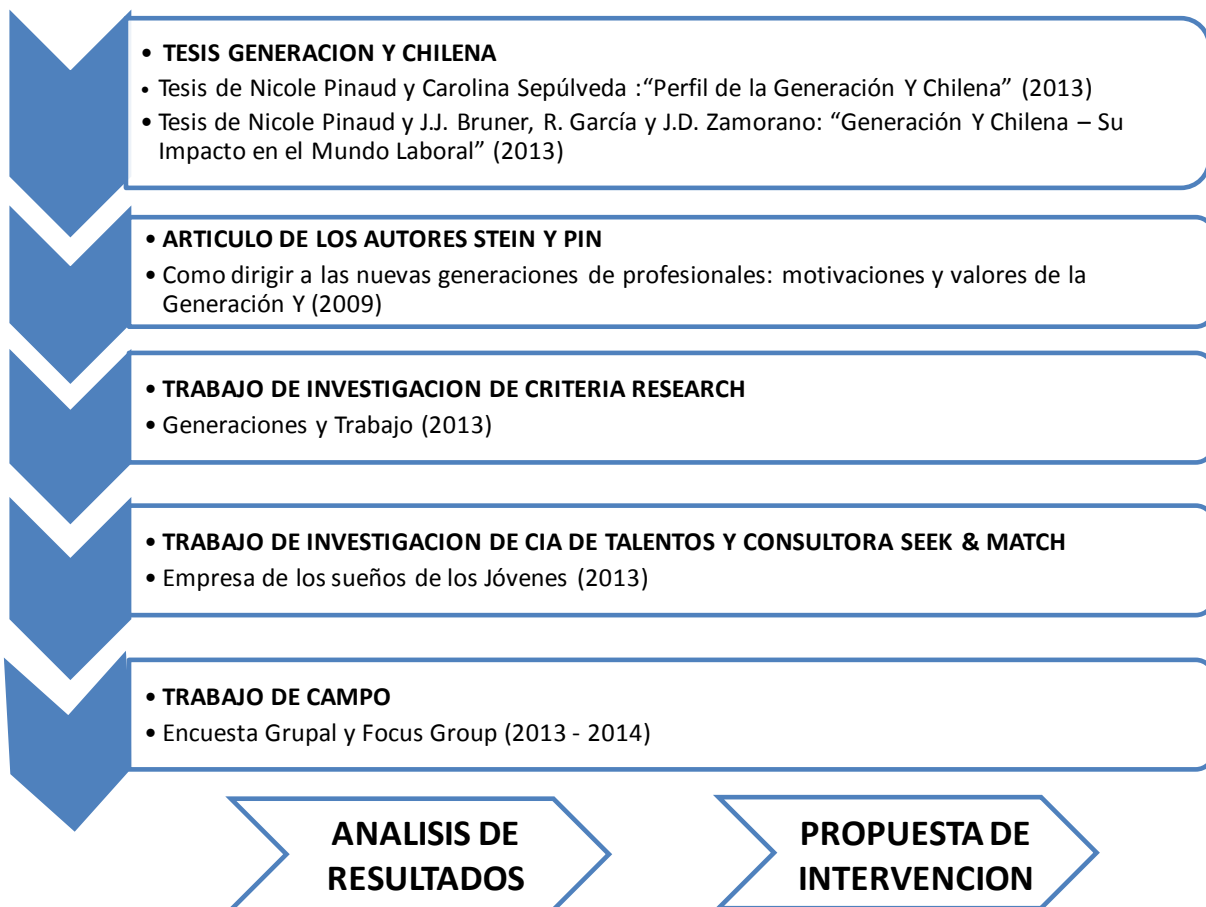
### **3.4 Investigación, análisis y propuestas**

En el capítulo correspondiente a la Investigación, se analizarán dos temas: el perfil de los jóvenes Millennials chilenos y luego sus motivaciones en el ámbito laboral.

Para relevar el perfil de los jóvenes Millennials, se hará una extensa revisión bibliográfica de las fuentes señaladas en la fuente 1 y se presentarán las principales características del grupo en estudio.

Por otra parte, la investigación relacionada con las motivaciones de los Millennials en el mundo laboral partirá con la exposición de los resultados de los estudios y trabajos señalados en el punto anterior (fuentes secundarias 2 y 3). Luego, el análisis se complementará con las conclusiones del estudio de campo (fuente 4, primaria).

Esquemáticamente tenemos:



## **IV.- INVESTIGACION**

### **4.1 Contexto histórico de las generaciones**

En un breve repaso histórico por las distintas generaciones del último siglo, se encuentra en primer lugar la llamada "Generación Silenciosa" (1923-1942), quienes nacieron en tiempos de la Gran Depresión, el período entre guerras y la mismísima Segunda Guerra Mundial. Este grupo no tuvo la oportunidad de expresarse libremente y luchaban constantemente por sus conflictos morales, sus ideas y deseos. Distintos historiadores afirman que esta fue una de las generaciones más incomprendidas del siglo XX.

Luego se encuentra la "Generación Boom" (1946-1964), que es contemporánea al período del "Baby Boom" estadounidense después de la Segunda Guerra Mundial. Este grupo se caracterizó por un explosivo aumento demográfico, por su orientación al trabajo en equipos, ser optimistas y esperar lo mejor de la vida. La historia los recuerda también por el famoso slogan "Flower Power", un lema de la generación hippie acuñado como símbolo de la no violencia que vino con la revolución social de fines de los '60. En su artículo, Barford y Hester señalan que los atributos principales de esta generación son su orientación al grupo, optimismo y que esperaban lo mejor de la vida. (Barford & Hester, 2011).

Con posterioridad se encuentra la llamada "Generación X" (1965-1979), caracterizada por tener entre sus filas a muchos hijos de divorciados, lo que representa una condición distinta respecto de épocas anteriores. Esta generación vivió importantes cambios en la sociedad, desde la Guerra Fría, pasando por la problemática del VIH, las píldoras anticonceptivas y el inicio de la era tecnológica. (Barford & Hester, 2011). Sin embargo, se los reconoce por independizarse a temprana edad, ser trabajadores, entusiastas y orientados al éxito. (Barford & Hester, 2011).

A partir del año 1980, entra en escena la llamada "Generación Y" o "Millenials". Este grupo ha crecido en una época caracterizada por los avances tecnológicos, tales como las redes sociales, facebook, twitter, etc., los cuales forman parte de su vida: los reconocen, los utilizan y los desarrollan. (Barford & Hester, 2011).

"Los Millennials", también conocidos con otros nombres tales como "Net Generation", "Generation Next" o "Generación Y", corresponden al grupo etéreo nacido entre 1980 y 1995. En los últimos años, ellos han entrado al mundo laboral, y están demostrando que tienen una visión del mundo y del futuro muy diferente a la que tenían sus padres, los que en su mayoría pertenecen a la llamada "Generación X" o a la anterior, "Generación del Baby Boom".

En el perfil que presentan diversos autores se destaca que son independientes, individualistas y firmes creyentes de que el éxito es un camino y no una meta. Además, los jóvenes que pertenecen a esta generación buscan permanentemente un balance adecuado entre trabajo y vida social/familiar. (Connell, McMinn, & Bell, 2012)

Luego de este breve repaso histórico por las generaciones, a continuación se expondrán las principales características de los Millennials, todo lo cual fue obtenido a partir de la revisión bibliográfica.

#### **4.2 Perfil de los Millennials**

Antes de identificar el perfil, se precisará la relevancia del tema abordado a través de las siguientes citas:

“Hacia el 2014, 47% de la fuerza de trabajo pertenecerá a la Generación del Milenio”  
(Hatun, 2011)

“La Generación del milenio plantea un desafío enorme para las empresas y para la economía general, pero a la vez es una oportunidad tremenda ante un cambio generacional que se concretará contundentemente en los próximos cinco años”  
(Hatun, 2011).

Es necesario recordar que el objetivo último de este trabajo es que las organizaciones sean capaces de generar propuestas de valor para los profesionales que pertenecen a la llamada Generación Y, adecuadas a su perfil, preferencias y expectativas.

En consecuencia, se hace necesario relevar el perfil de la Generación Y, para lo cual se han revisado libros, trabajos, investigaciones y artículos desarrollados por profesionales y académicos, los que han reconocido, caracterizado y analizado a este grupo de interés.

Numerosas investigaciones han demostrado que los jóvenes que pertenecen a este grupo tienen características comunes, sin hacer diferencia de culturas, nacionalidades, sexo, razas, etc. Los aspectos distintivos de este grupo se pueden resumir en que son creativos, tienen un horizonte de planeación cortoplacista, son de mentalidad abierta y global, muestran preferencia por el trabajo colaborativo y la conciliación trabajo-vida personal, son defensores del medioambiente y la sustentabilidad, presentan habilidades multitarea y también son tecnológicos, egocéntricos, familiarmente dependientes y habituados al refuerzo frecuente.

A continuación, se explicarán cada una de estas características:

### **Son creativos**

En su mayoría, estos jóvenes son fieles creyentes de que cada uno de ellos tiene un gran potencial inexplorado aún y que tan solo necesitan las herramientas y los jefes o líderes para que puedan desarrollarlo y que surjan espontáneamente nuevas ideas y proyectos. Para que este potencial se manifieste, tienen que cumplir tres requisitos: primero deben querer hacerlo (actitud), segundo tienen que establecer cómo iniciar este proceso y, por último, aprender la mejor forma para desarrollar este potencial creativo.

Para emprender un trabajo creativo, eficiente y en un tiempo adecuado, utilizan herramientas tales como el "brainstorming", el "brain map", el "double funnel method", entre otros. Todos estos métodos motivan la imaginación y las ideas. La exageración, el excentricismo y la multiplicación de ideas son bienvenidas por ellos. Al respecto, en el artículo de C. Medina se señala *"Han sido dotados con capacidades innovadoras que se manifiestan en su enfoque al logro de resultados, su descentralización respecto a los procesos y su disposición a aprender continuamente"* (Medina, 2009)

## **Son cortoplacistas.**

Los Millenials quieren resultados a corto plazo (cortoplacistas) y están dispuestos a dedicar su mayor esfuerzo para que sus objetivos sean realidad. C. Sepúlveda plantea: *“Bajo el comentario de varios profesionales, los Millenials privilegian tareas con alto beneficio a corto plazo, dificultándoles el desarrollo de tareas de manera segregadas. En palabras simples, a una semana de un examen prefieren tener días de ocio y estudiar en jornadas más intensas en vez de dividir su estudio en 7 días disminuyendo el agotamiento”* (Pinaud, 2013)

Por consiguiente, ellos saben que pueden llegar a ser muy productivos y ágiles a la hora de realizar una tarea bajo presión, y privilegiarán aquellas que les entreguen utilidad en el menor plazo.

El norteamericano Garin Giacomarro se refiere a esta característica haciendo referencia a que estos jóvenes crecieron entre personajes como Gates, Jobs y Zuckerberg, quienes se han convertido en grandes líderes y referentes sin haber tenido una educación completa pero dando su mayor esfuerzo, amando lo que hacían y alcanzando posiciones privilegiadas en poco tiempo. (Giacomarro, 2013).

## **De mentalidad abierta y global, para ellos las fronteras no existen, ni los horarios ni las distancias.**

Frases célebres tales como "Sigue tu pasión" ("Follow your passion") y "No te conformes con nada menos que amar lo que haces" (Don't settle for anything less than loved what you do - Steve Jobs) forman parte de su filosofía de vida y permiten entender por qué para ellos el trabajo es un medio y no un fin, y puede desarrollarse en cualquier parte y en cualquier momento. Como se mencionó anteriormente, para ellos el éxito es un camino, no una meta.

La globalización, fenómeno que ha cobrado especial relevancia en los últimos años, ha neutralizado el efecto de las distancias y ha impulsado, entre otros, la movilidad social. Por consiguiente, en este siglo XXI una persona que busca “seguir su pasión”, puede hacerlo en su lugar de origen, o también puede lograrlo en cualquier otra parte del mundo. Esto

demuestra una mentalidad más abierta y global que caracteriza el pensamiento de esta generación.

### **Valoran el trabajo colaborativo**

Esta generación muestra especial preferencia para trabajar en grupo y en un ambiente de colaboración con sus pares. Son jóvenes pro-activos, organizan sus tiempos para trabajar lo necesario ya que valoran enormemente los espacios y momentos para compartir con amigos y familia. Para ellos, su vida personal y su trabajo deben convivir armónicamente, no buscan equilibrarlos sino tratar de fusionarlos y complementarlos. (Raiser, 2010)

### **Tienen respeto por el medio ambiente y la sustentabilidad.**

Los Millenials son optimistas y especialmente sensibles a los temas sociales y ambientales, quieren hacer del mundo un mejor lugar para vivir. Buscan mejorar el medio ambiente y crear conciencia social entre sus pares. (Pinaud, 2013)

Muchos de ellos se apasionan por el trabajo social y quieren complementar esto con sus estudios y/o trabajos. Están interesados en los problemas que afectan a nuestro planeta y se muestran siempre interesados ante ideas o soluciones para lograr minimizar los efectos adversos, como por ejemplo sistemas o procesos sustentables que permitan ahorrar energía, reciclar, reutilizar, etc.

Andrés Hatum escribe sobre esto en su artículo: *“Los Gen Y quieren que su trabajo refleje sus intereses y sus valores éticos”* (Hatun, 2011).

*“El sentimiento verde es fuerte entre los Gen Y y lo será incluso más en las generaciones futuras”* (Hatun, 2011)

### **Presentan habilidades para desarrollar varias actividades a la vez, en un enfoque multitarea (multitasking)**

Otro aspecto destacable es que los jóvenes que pertenecen a esta generación se caracterizan por ser curiosos y activos. Muchos de ellos fueron diagnosticados de

"hiperactivismo" o "déficit atencional" en su etapa escolar, lo cual era visto por sus profesores y padres como una condición negativa que no permitiría que el niño se desarrollara y aprendiera. Sus conductas en esta etapa se atribuyen a extensos períodos de distracción y no perseverar en terminar sus tareas cuando ellas requieren de una mayor cantidad de tiempo. En los años siguientes, al pasar a ser estudiante universitario y al ingresar al mercado laboral, este "hiperactivismo" ha llegado a considerarse como una condición positiva que desarrolla la creatividad y el emprendimiento, además que les permite realizar distintas tareas al mismo tiempo.

Andrés Hatum se refiere a esta característica de los Millenials en la siguiente cita, *"Esta generación ha sido caracterizada por su capacidad de manejar muchas cosas al mismo tiempo. Los más jóvenes son criados en un contexto de mucha estimulación, que les permitió desarrollar habilidades multitasking: pueden realizar interacciones de negocios, escuchar música y visitar Facebook en forma alternada y sucesiva"* (Hatun, 2011)

Los Millenials son capaces de trabajar bajo presión y obtener buenos resultados en los ámbitos académico y profesional. Muchos de ellos trabajan y, al mismo tiempo, estudian, investigan y participan en proyectos innovadores, practican deportes y también tienen tiempo para cultivar sus relaciones sociales y familiares. (Pinaud N. & Bruner, 2013)

### **Las tecnologías son su forma de vida**

La tecnología y, en particular las redes sociales, son los principales "motores motivacionales" de la aptitud multitasking que presentan estos jóvenes. Ellos crecieron y se formaron con estas herramientas y están permanentemente conectados a través de sus celulares, *tablets* o computadores, lo que les permite realizar distintas actividades en simultáneo. Corroboró lo anterior el artículo de Hatum, *"Estudios recientes han revelado que 86% de los Gen Y usa internet y que 51% envía y recibe mensajes de texto en sus teléfonos móviles (...) Todo el tiempo navegando en la web hace que sean maestros de las multi-tareas"* (Hatun, 2011)

También Carolina Sepúlveda analiza este aspecto en su tesis al señalar: *"La tecnología ha afectado la manera en que los Millennials se relacionan entre ellos, personas de otras*



*generaciones y el mundo en general. Debido a su roce constante con avances tecnológicos, son ágiles en el aprendizaje e implementación de distintas innovaciones” (Pinaud, 2013)*

### **Son egocéntricos, leales a sí mismos y a sus amigos, pero no a las organizaciones**

Pero con esta generación, así como con las precedentes, no todo es positivo. Es así como también se han encontrado diversos aspectos negativos que han impulsado numerosas críticas. La Revista Time publicó un artículo el año 2013 denominado “The Me Me Me Generation” en que los presenta con las siguientes características: narcisistas, perezosos, consentidos, superficiales, egoístas, buscan un ascenso en el trabajo cada dos años y ser famosos, adictos a internet y menos independientes que sus predecesores ya que viven con sus padres incluso hasta los 29-30 años. También señala que destinan parte importante de su tiempo a subir fotos de sí mismos a Facebook, Twitter e Instagram, revisando la cantidad de “me gusta” que van teniendo en sus imágenes. No obstante, destacan que todo esto ha traído cambios de pensamiento, de información y de actitud. (Stein J. , 2013).

Al respecto, Andrés Hatum plantea: *“Han sido descritos como egocéntricos, desconfiados, desleales, carentes de reglas y superficiales, entre otros adjetivos poco halagadores”* (Hatun, 2011)

Al respecto, es posible observar que han crecido en una época de mayor prosperidad económica, en una cultura donde los productos son desechables, con gustos y preferencias que requieren de mayores recursos, etc. Por ello, también tienen expectativas de mejores salarios para afrontar sus gastos, consumos, esparcimiento, etc.

Como el trabajo es considerado un medio y no un fin, si este no cumple con sus expectativas (salariales y de desarrollo personal), buscarán rápidamente otras opciones. En este sentido, no existe “lealtad” hacia un empleador o, mejor dicho, la misma cultura “desechable” ha permitido que nada ni nadie les impida buscar nuevos horizontes para cumplir sus metas y anhelos. Esto permite constatar un cambio en el foco, en el cual son más relevantes los objetivos personales que los que puedan tener las organizaciones.

Relacionado con lo anterior, Hatum afirma, *“Los empleados jóvenes que antes se sentían obligados a tener buenas razones para dejar un empleo en una corporación grande y respetada, hoy esperan que los empleadores les ofrezcan una razón convincente para quedarse”*. (Hatum, 2011)

**Son familiarmente dependientes, buscan refuerzo permanente y para ellos es especialmente importante la conciliación trabajo – vida personal (familiar)**

Los Millenials presentan una dependencia de sus padres no observada en las generaciones anteriores. Estos jóvenes permanentemente están buscando la aprobación de sus progenitores y les preguntan su opinión antes de tomar cualquier decisión importante que pueda afectar su futuro. (Barford & Hester, 2011)

También en su tesis, Bruner, Garcia y Zamorano lo plantean así: *“Poseen una fuerte dependencia padre-hijo, donde buscan en los padres la resolución de sus problemas. (..) Siempre han sido el centro de atención de sus familias, por ello buscan el reconocimiento en cada acción que emprender”* (Pinaud N. & Bruner, 2013)

Las relaciones interpersonales al interior de las organizaciones con personas de la generación precedente (X) son también especiales. Carolina Sepúlveda plantea: *“Los Millenials han crecido en un ambiente enfocado al trabajo en equipo, siempre supervisado por un adulto. La falta de autonomía en esta área ha afectado su habilidad de adaptación y de resolución de conflictos”* (Pinaud, 2013)

En base a estas características se infieren las siguientes conclusiones generales:

- Esta es una generación distinta a sus predecesoras y muy particular. Como lo han hecho notar diferentes autores, es quizás la generación más revolucionaria e interesante de la historia. Y es precisamente en ellos donde están puestas todas las esperanzas para construir de este un mundo mejor.
- Numerosos estudios han relevado un perfil y sus características, lo que puede ser muy valiosos para las empresas en los tiempos actuales.
- Los jóvenes Millenials ya están en el mercado laboral y para el 2014 deberían representar una fuerza importante en las organizaciones (cerca del 50%). En la

actualidad conviven con representantes de la Generación X y algunos Baby Boomers, pero en poco tiempo más serán el grupo mayoritario en las empresas, accediendo a la primera línea y a la toma de decisiones.

### **4.3 Los Millenials en el ámbito laboral**

Luego de presentar el perfil y las principales características de los Millenials que han sido analizadas en diversos libros, artículos y trabajos, ahora se recordará la pregunta de investigación: ¿qué buscan los jóvenes Millenials en la organización donde van a trabajar?

Para analizar este punto, se expondrán las principales conclusiones y hallazgos encontrados en las tres fuentes señaladas en el capítulo de la metodología.

#### **4.3.1 Experiencia Internacional**

Las expectativas de los Millenials en el mundo laboral fueron identificadas por Dytchwald (Dytchwald, 2006) y señaladas por los profesores **Stein y Pin** en su artículo publicado en Harvard Deutso Business Review (Stein G. &, 2009), y son las siguientes:

- Responsabilidad individual y libertad para tomar decisiones;
- Entorno de trabajo agradable, que fomente las relaciones sociales;
- Oportunidades de aprendizaje y crecimiento;
- Colaboración y toma conjunta de decisiones;
- Feedback continuo y revisiones de su rendimiento;
- Comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles;
- Respeto de los más mayores a su estilo de vida y trabajo;
- Retribución por resultados;
- Flexibilidad temporal y espacial.

Estos autores destacan que un trabajo que tenga las características anteriores atraerá a los Millenials. Según ellos, las organizaciones deben considerar lo que buscan los Millenium en su lugar de trabajo y estudiar cómo adaptarse a esta realidad, desde una perspectiva de

aprovechar el potencial que ofrece este grupo y, a la vez, minimizar los efectos adversos que ello podría traer.

#### **4.3.2 Estudios realizados en Chile**

Corresponde ahora presentar las principales conclusiones de los trabajos realizados en Chile y que tienen como alcance a los jóvenes Millenials.

##### **Generaciones y Trabajo – Criteria Research – Octubre 2013**

La empresa Criteria Research realizó un estudio cualitativo el año 2013 denominado “Generaciones y Trabajo”, cuyo objetivo fue conocer significados y expectativas vitales y laborales de las generaciones XYZ chilenas (20-44 años). Las principales conclusiones de este estudio en relación a los Millenials se resumen en los siguientes párrafos.

En primer lugar, se establece que los hitos que marcan a la generación son: 1) las redes sociales y la masificación de la tecnología y 2) el consumismo multimedial/multiplataforma.

También en este estudio se describe el perfil de los Millenials chilenos, el cual no presenta diferencias con aquellas características que fueron explicadas en los párrafos anteriores. A modo de ejemplo, se señala que los mueve la búsqueda de la felicidad como estado permanente, son individualistas, le dan importancia a las nuevas experiencias y aprendizajes, les preocupa el entorno y el medio ambiente y tienen una actitud multifocal por la cual están atentos a todo lo que pueda aportarles inspiración y conocimiento. Siempre dentro del perfil, el estudio también se refiere a su necesidad de buscar nuevas formas de hacer las cosas, a su preferencia por disfrutar el proceso más que la meta en sí misma y su adicción a las redes sociales para mostrarse, destacarse y compartir experiencias y actividades.

Luego de señalar los hitos que marcan a los Millenials y relevar sus principales características, el estudio entra en el ámbito laboral identificando lo que a los jóvenes les importa en relación a este lugar. Es así como se señala que para ellos el trabajo debe tener significado, satisfacciones, oportunidades y posibilidades, más que un intercambio de

esfuerzo por remuneración. Además, debe ser fuente de placer y pasión, lo cual se alinea con su preferencia por disfrutar el proceso. En este sentido, concluyen que este grupo visualiza el trabajo como un medio para lograr independencia y autonomía, y que para ellos debe ser un espacio de aprendizaje y crecimiento personal que les permita alcanzar desafíos personales y disfrutar de las cosas buenas de la vida como viajar, conocer otros lugares y culturas, etc. Para los Millenials el trabajo se relaciona con socialización y encuentro, un espacio para desarrollar vínculos y amistades, compartir y pasarla bien. Por último, también se señala que su mayor temor es que el trabajo signifique estrés, rutina y presiones, lo que no les permitirá realizarse y desarrollar sus intereses.

El estudio continúa con la identificación de los elementos vinculantes y motivadores que deben presentar las empresas y que estarán alineados con sus preferencias en el ámbito laboral. Al respecto, las instituciones donde ellos quieren trabajar deben caracterizarse por ser cercanas además de buscar y promover la innovación, tienen que orientarse al aprendizaje y entregar beneficios para el bienestar y cuidado de sus trabajadores. Así mismo, quieren trabajar en organizaciones que cumplan con sus compromisos, que tengan políticas de promoción claras y justas a corto plazo, empresas donde haya un clima de respeto y valoración de la diversidad, con relaciones amenas, honestas y justas entre pares.

Los Millenials quieren jefaturas que den autonomía y no controlen en exceso, que estén atentos a las necesidades de sus colaboradores y que promuevan el equilibrio entre vida personal y laboral. Además, valoran estilos de supervisión donde se escuche e integre a los colaboradores en la toma de decisiones, construyendo un clima laboral desafiante pero no competitivo. Para ellos las jefaturas deben entregar *feedback* y refuerzo continuo.

Por último, la investigación de Criterias detalla cuáles son los tipos de empresas más atractivas para los Millenials chilenos:

- Empresas dinámicas, que evolucionen y que sean creativas
- Empresas flexibles que permitan trabajar a distancia.
- Empresas preocupadas por el bienestar y cuidado de sus colaboradores
- Empresas con movilidad interna para aprender.
- Empresas que valoren el aporte individual y se orienten al cambio

- Empresas donde se den relaciones cercanas y humanas

En resumen, el estudio realizado por Critería muestra que, en Chile, los Millennials prefieren trabajos en empresas dinámicas y flexibles, donde puedan innovar, aprender de la experiencia y trabajar a distancia. Valoran y los motiva el trabajo en equipo, las relaciones a “escala humana” y aportar en la transformación.

### **Empresa de los sueños de los Jóvenes – Cia de Talentos y Consultora Seek & Match (Talentos, 2013) – Resultados 2013**

La Cia de Talentos y Consultora Seek & Match realiza anualmente un estudio cuantitativo a nivel latinoamericano denominado “La empresa de los sueños de los jóvenes”. Esta encuesta se viene aplicando desde hace 13 años y se ha convertido en un importante estudio sobre los jóvenes de la región, incluyendo a Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México y Perú.

En Chile la encuesta se ha realizado en dos oportunidades y en estos meses se está recolectando la información de la tercera versión.

Las principales conclusiones del estudio 2013 que contó con la participación de 1.205 jóvenes chilenos son las siguientes:

**Tiempo ideal en un mismo cargo:** Los resultados de la pregunta ¿cuánto tiempo consideras que es el ideal para desempeñarte en un mismo cargo? muestran que un 88% de los jóvenes cree que la permanencia en el mismo cargo no debe sobrepasar los 24 meses y un 66% se inclina entre los 13 y 24 meses.

**Desarrollo:** Ante la pregunta ¿cuál es la mejor inversión que una empresa puede hacer para desarrollarte?, un 70% de los encuestados eligió los cursos de postgrado y, en segundo lugar de preferencia se encuentra el Coaching y/o Mentoring con un 56%. A su vez, un 58% de la muestra cree que para ser un excelente profesional necesitan reconocer sus puntos fuertes y aquellos que requieren desarrollarse (autoconocimiento), lo que se alinea con los programas de coaching.

**Selección:** Para que un proceso de selección sea atractivo o resulte en un aprendizaje, los jóvenes prefieren las instancias presenciales (entrevistas, dinámicas grupales, etc).

**Retención:** Para aumentar su nivel de permanencia en las empresas, los encuestados señalaron que las empresas deben focalizarse en:

- Equilibrio entre vida profesional y personal (39% de preferencia),
- Perspectivas de crecimiento (38% de preferencia),
- Un ambiente con relaciones respetuosas y positivas (37% de preferencia),
- Desafíos constantes (32% de preferencia)
- Reconocimiento y remuneración de acuerdo a mejores prácticas (30% de preferencia)
- Líderes que inspiren (26% de preferencia)
- Gestión basada en el reconocimiento por resultados (23% de preferencia)

Para los Millenials chilenos un buen líder es aquel que tiene conocimiento técnico, habla el lenguaje de los jóvenes, conoce muy bien a su equipo, está cerca y tiene pasión por lo que hace. Ellos piensan que en dos o tres años estarán listos para asumir un puesto gerencial y ser líderes de un equipo de trabajo.

Por lo tanto, los resultados de este estudio vuelven a presentar, tal como en las otras investigaciones analizadas, los principales motivadores de los jóvenes en el ámbito laboral. Además se incluye la mirada cortoplacista que tienen los Millenials chilenos respecto de su permanencia en un cargo.

### **4.3.3 Trabajo de Campo**

Considerando que el objetivo último de este proyecto es presentar medidas o acciones que permitan atraer y retener a los jóvenes en las organizaciones, a los aportes que entregan las tesis revisadas, la bibliografía (Stein G. &., 2009) y los estudios realizados en Chile en relación al mismo tema, a continuación se presentará un trabajo de campo orientado a validar los hallazgos anteriores y explorar posibles alternativas de intervención que puedan ser propuestas en este estudio.

Por lo anterior y de acuerdo a lo establecido en la metodología, se realizó una encuesta grupal inicial con un grupo de alumnos en el último semestre de su carrera. Posteriormente se reunió a un grupo de jóvenes profesionales, a los cuales se les aplicó una encuesta grupal y luego se exploraron opiniones en un focus group. Una explicación de la aplicación de estos instrumentos de recolección de información y sus resultados se presenta a continuación.

### **Encuesta Grupal Inicial**

Durante el 2013 se realizó un estudio entre alumnos de quinto año de la carrera de Ingeniería Comercial (pertenecientes a la Generación Y). A los jóvenes se les pidió pensar y escribir ideas, medidas o acciones que representen sus **preferencias** respecto de la organización/empresa donde les gustaría trabajar.

El resultado de esta encuesta se tradujo en 54 ideas, las cuales se presentan en el Anexo 2. Algunas de las acciones señaladas son las siguientes:

- Crear un clima laboral amigable.
- Desarrollar la carrera del personal.
- Incentivar de manera personalizada.
- Lograr objetivos: permitir que se sientan parte de los logros.
- Optimizar la comunicación entre subordinados.
- Que la incorporación a la empresa sea fácil de aprender.
- Fomentar la sociabilidad: Hacer salidas por departamento una vez por mes, hacer convivencias, desayunos etc.

### **Encuesta Grupal y Focus Group**

A partir de los resultados anteriores, en marzo del presente año se contactó a un grupo de 12 jóvenes profesionales chilenos entre 23 y 28 años con el objeto de validar las preferencias y motivadores (medidas), como también para explorar respecto de posibles propuestas de intervención orientadas a las empresas que quieran mejorar su capacidad de atracción y retención de jóvenes Millenials.



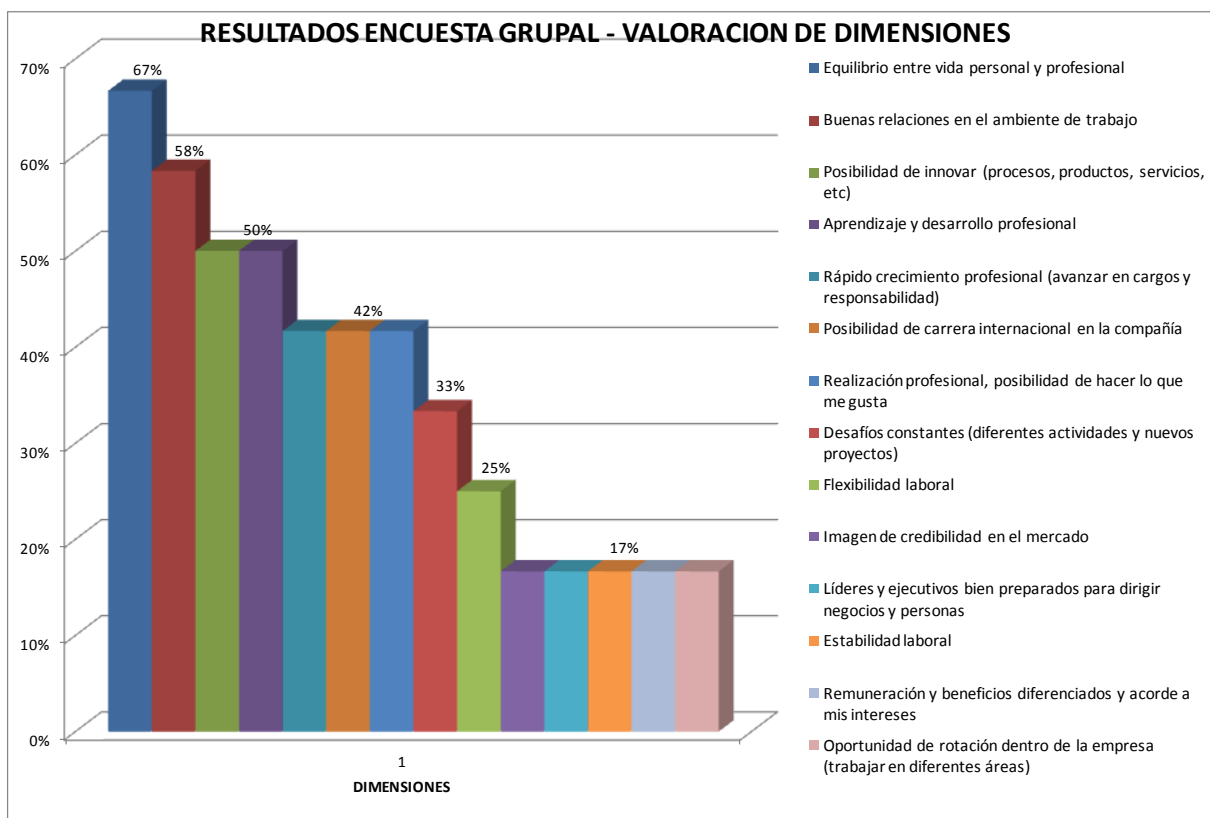
La actividad realizada se implementó de acuerdo a la siguiente estructura:

- Recepción y bienvenida en oficina de Portofino Consultoría.
- Explicar el tema de la Generación Millenium y el proyecto de titulación en desarrollo.
- Aplicar un cuestionario (encuesta grupal) para identificar y priorizar las opciones que ellos valoran en las empresas donde trabajan o esperan trabajar.
- Aplicar un cuestionario (encuesta grupal) para definir su grado de preferencia por 54 ideas, medidas o acciones obtenidas en el estudio con alumnos.
- Focus Group con los profesionales para obtener opiniones de:
  - o Expectativas de permanencia en un cargo y/o empresa.
  - o Reflexión de posibles propuestas de intervención.

Los resultados de la encuesta grupal se presentan en el Anexo 3 y las conclusiones de la actividad se desarrollarán en el siguiente punto.

### **Resultados del Trabajo de Campo**

En la encuesta grupal se pidió identificar los aspectos más valorados por los jóvenes en el trabajo, resultando con mayor frecuencia de respuesta el equilibrio entre vida profesional y personal (67%), las buenas relaciones en el ambiente de trabajo (58%) y las posibilidades de innovar, el aprendizaje y desarrollo profesional (50%). Esto concuerda con los resultados de la Encuesta “La empresa de los sueños de los jóvenes”, en la cual se dieron las mismas razones para mejorar la retención de ellos en las empresas. También hay concordancia de estas preferencias con los elementos vinculantes y motivadores frente al mundo laboral identificados por el estudio de Criteria Research.



Además, al revisar el estudio de los profesores Stein & Pin, las dimensiones preferidas por los Millenials chilenos también están contenidas entre las características que atraerán a este grupo en una organización según estos autores.

Por otra parte, las ideas o medidas que tuvieron una mayor preferencia entre los jóvenes chilenos de acuerdo al trabajo de campo son las siguientes:

- Que exista un balance equilibrado entre la vida laboral y personal
- Posibilidad de capacitarse en el extranjero.
- Seguros médicos
- Tener objetivos y poder sentirse parte de los logros
- Convenios con instituciones recreativas: gimnasios, spa, pubs, discoteques y grandes tiendas.
- Que exista un clima laboral amigable
- Tener jefes capaces de motivar a quedarse en la empresa
- Entradas a juegos de futbol, conciertos, etc.

- Desarrollo de carrera en la empresa
- Crear proyectos y apertura a nuevas ideas e innovación
- Optimizar comunicación entre el personal.
- Premios con días de vacaciones adicionales
- Posibilidad de rotar en los cargos para aprender y ser un profesional íntegro.

Es interesante constatar que varias medidas o acciones propuestas por los jóvenes en la encuesta grupal inicial y que posteriormente presentaron una alta preferencia con el segundo grupo encuestado se refieren a beneficios que entregan las organizaciones a sus colaboradores, por ejemplo, seguros médicos, convenios con instituciones recreativas, días libres, etc. Esto no aparece entre las principales preferencias que se vieron en los estudios formales que se analizaron, pero se correlaciona positivamente con el perfil de los Millenials que ven el trabajo como un camino y no una meta y que buscan estilos de supervisión cercanos y atentos a las necesidades de sus colaboradores. Y también se correlaciona con la importancia que ellos le atribuyen a conciliar la vida personal y profesional.

Por otra parte, al indagar respecto de las expectativas de permanencia en un cargo y/o empresa, en los resultados del focus group se comprobó que los plazos de los jóvenes Millenials no exceden los dos años (24 meses), lo cual concuerda con los resultados del estudio realizado por la Cia de Talentos y Consultora Seek & Match y también con algunas características del perfil de los Millenials como es su mirada cortoplacista y su lealtad hacia las personas más que a las organizaciones.

#### **4.4 Resultado de la Investigación**

Para integrar los resultados de las diferentes fuentes utilizadas para esta tesis, se elaboró un cuadro comparativo que se presenta a continuación:



## CUADRO COMPARATIVO DE LA INVESTIGACION

PERFIL MILLENIALS	DIMENSION	STEIN & PIN	CRITERIA RESEARCH	ENCUESTA DE LOS SUEÑOS DE LOS JOVENES 2013	TRABAJO DE CAMPO DE LA AUTORA
FAMILIA, VIDA LABORAL Y PERSONAL	CONCILIACION TRABAJO Y VIDA PERSONAL	Respeto de los más mayores a su estilo de vida y trabajo	El trabajo como oportunidad de disfrutar, pasarla bien	Equilibrio entre vida profesional y personal	Equilibrio entre vida personal y profesional
MENTALIDAD ABIERTA Y GLOBAL	ENTORNO DE TRABAJO	Entorno de trabajo agradable, que fomente las relaciones sociales; Comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles;	Empresas donde se den relaciones cercanas y humanas	Un ambiente con relaciones respetuosas y positivas	Buenas relaciones en el ambiente de trabajo, Posibilidad de hacer lo que les gusta, Crear un clima laboral amigable, de confianza
	FLEXIBILIDAD LABORAL	Flexibilidad temporal y espacial.	Empresas flexibles que permitan trabajar a distancia.	Gestión basada en resultados	Dar un horario flexible, con la posibilidad de trabajar desde el hogar.
CREATIVOS, INNOVADORES, PERO AHORA ... CORTOPLACISTAS	APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Oportunidades de aprendizaje y crecimiento;	Empresas con movilidad interna para aprender, Empresas dinámicas, que evolucionen y que sean creativas	Perspectivas de crecimiento con estudios o coaching, permanencia en un cargo no superior a los 24 meses	Aprendizaje y desarrollo profesional, Rápido crecimiento profesional
MULTITAREA	AUTONOMIA	Responsabilidad individual y libertad para tomar decisiones	Empresas que valoren el aporte individual y se orienten al cambio	Desafíos constantes	Posibilidad de innovar (procesos, productos, servicios, etc), desafíos
TRABAJO COLABORATIVO, REFUERZO PERMANENTE	ESTILOS DE SUPERVISION	Colaboración y toma conjunta de decisiones; Feedback continuo y revisiones de su rendimiento;	Empresas que escuchen e integren a sus colaboradores, construyendo un clima laboral desafiante pero no competitivo.	Líderes que inspiren y sentir pasión por lo que hace	Tener jefes capaces de motivar y dirigir al personal de manera que quieran seguir en la empresa.
LEALES A SUS INTERESES Y A LAS PERSONAS	RETRIBUCION	Retribución por resultados	Empresas preocupadas por el bienestar y cuidado de sus colaboradores	Reconocimiento y remuneración de acuerdo a mejores prácticas	Remuneración y beneficios diferenciados y acorde a sus intereses

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al cuadro presentado, los factores motivadores relacionados con el mundo laboral se correlacionan positivamente con las características que componen el perfil de los jóvenes Millenials y que se analizaron precedentemente.

Por lo tanto, se puede concluir que las principales dimensiones que valoran los jóvenes chilenos son:

- Conciliación entre vida laboral y personal
- Entorno laboral cercano, agradable, que permita relaciones sociales
- Oportunidades de aprendizaje, desarrollo y promoción.
- Flexibilidad laboral
- Autonomía
- Estilos de supervisión cercanos, abiertos y colaborativos
- Retribución de acuerdo a intereses y resultados

En definitiva, sus preferencias se alinean con un trabajo en empresas donde puedan crecer profesional y personalmente, innovar, aportar y tomar decisiones, todo en un entorno cercano y abierto.

## **V.- PROPUESTA DE INTERVENCIÓN (ACCIÓN)**

De acuerdo a los resultados de la investigación analizados en el punto anterior, las empresas deberán orientar esfuerzos a desarrollar acciones de intervención considerando estos resultados, lo que va en el camino de mejorar su capacidad de atracción y retención de jóvenes en la organización.

Al respecto, se presentarán cuatro propuestas para las empresas que quieren adaptarse a las preferencias y requerimientos de la nueva generación de jóvenes Millenials, aumentando su capacidad de atracción y retención de este target. Las propuestas son:

- Diseñar planes de retención basados en la rotación de cargos
- Incorporar el coaching como metodología de aprendizaje y facilitador de las comunicaciones;
- Desarrollar plataformas de redes sociales internas que permitan las comunicaciones abiertas y en tiempo real con todas las personas de la organización
- Rediseñar los paquetes de beneficios que componen las compensaciones incorporando ítems que los jóvenes de hoy prefieren y que aumentarán su bienestar.

Estas opciones son complementarias y van orientadas a los aspectos más valorados por el grupo estudiado.

A continuación se fundamentarán las cuatro recomendaciones enunciadas en el párrafo anterior en cuanto a su relación con los resultados de la investigación y al aporte de valor para los jóvenes Millenials.

### **5.1 Planes de permanencia y rotación de cargos**

La revisión bibliográfica y los resultados de la investigación han demostrado que una de las características de los jóvenes Millenials es que su horizonte de planeación no supera los dos años. Esto, sumado a su preferencia por el desarrollo y aprendizaje concluido en la investigación, presenta la oportunidad de proponer la instancia de diseñar planes de

permanencia basados en la rotación de cargos que les permita enfrentar nuevos desafíos, aportar con creatividad e innovación a las nuevas tareas y desarrollarse como profesionales.

Cabe destacar que esta propuesta fue elaborada a partir de la dinámica del focus group realizado por la autora, en el cual los participantes señalaron su interés en aprender y aportar en distintas áreas de la organización, que el trabajo no se convierta en hacer más de lo mismo. Así surgió la idea de que para ellos es importante cambiar de cargo, área o equipo de trabajo, lo que aumentaría su motivación e interés en permanecer en la organización.

Por lo tanto, para aumentar la capacidad de retener a los jóvenes en las empresas es necesario considerar que el cambio de cargos, proyectos y tareas es una propuesta de intervención que debe ser analizada en las empresas y además tiene la ventaja de que cada vez que se realice un cambio se modificarán las expectativas de los Millennials sobre el tiempo de permanencia. Es decir, los cambios de tarea en tiempos inferiores a dos años permitirán renovar el horizonte de planeación de los jóvenes cada 18 meses por ejemplo, lo que afectaría positivamente su permanencia en la organización.

## **5.2 Coaching**

Los modelos de coaching constituyen una instancia de aprendizaje y desarrollo organizacional (Acuña, 2008), y su aplicación puede ayudar a solucionar dificultades que se producen en las organizaciones del siglo XXI.

Las organizaciones deben gestionar la diversidad que significa la convivencia intergeneracional. Personas de la generación Baby Boomer, X e Y coexisten en las empresas y el desafío es crear valor para ellos considerando sus intereses, motivaciones, características, habilidades, destrezas, etc. Convertir las diferencias en factores de éxito es un reto, cuyo resultado dependerá de cómo se gestionen y complementen estos recursos.

La diversidad generacional que hoy se ve en las empresas presenta el desafío de compatibilizar diferentes estilos de comunicación, de intereses y prioridades, de organización del trabajo y de valores. En este contexto, la implementación de modelos de coaching se visualiza como una herramienta que puede aportar significativamente a las organizaciones



en su difícil tarea de gestionar esta diversidad inter-generacional y así lograr que cada persona aporte de acuerdo a sus características y aprenda también de los otros. En este contexto, la propuesta apunta al desarrollo y aprendizaje de los Millenials, a crear relaciones más cercanas y abiertas con otros miembros, al respeto de los estilos y a potenciar los equipos de trabajo, todos ellos factores que motivan a este grupo en su trabajo de acuerdo a los resultados de la investigación.

Así por ejemplo, el Diálogo de Rol podría ser una metodología a implementar en las empresas, constituyéndose en una alternativa para mejorar los problemas de diferencias en los estilos de comunicación, las relaciones entre personas “diversas” (generacionalmente hablando) y para lograr avances en los niveles de desempeño tanto individual como colectivo.

La utilidad del coaching y, en particular, del Diálogo de Rol es ayudar a comprender la dinámica del ejercicio del rol, los procesos conscientes e inconscientes que aparecen y, en definitiva, crear un espacio de aprendizaje y mejora en el desempeño de las personas y los grupos de trabajo. Y eso es lo que quieren los jóvenes Millenials, encontrar en las empresas una instancia de aprendizaje y desarrollo que les permita crecer y obtener logros importantes en su vida profesional.

Esta propuesta fue planteada a los jóvenes en el focus que se realizó para este trabajo, teniendo una alta aprobación de los participantes. Ellos creen firmemente que el coaching les puede proporcionar un aprendizaje que incidirá tanto en su desempeño profesional, en mejoras en las comunicaciones con superiores, subordinados y pares y también en su capacidad de crear un entorno laboral amigable, cercano y abierto. Todo lo anterior es considerado como muy importante a la hora de tener que decidir si quedarse en la empresa o no.

### **5.3 Redes Sociales Internas**

Chile se posiciona entre los 10 países con mayor uso de redes sociales a nivel mundial. Y los jóvenes Millenium son los mayores usuarios de dichas redes. (Innovacion.cl, 2013).

Por otra parte, en muchas empresas se han implementado plataformas intranets que se caracterizan por tener una comunicación unidireccional, donde los empleados pueden ver la información que la compañía quiere compartir con ellos pero generalmente no hay instancias para poder aportar, responder, preguntar, etc.

Por lo anterior, se ha pensado en una propuesta de implementar redes sociales internas, que faciliten el trabajo colaborativo, el feedback, compartir ideas que puedan aportar al emprendimiento y la innovación y que también permitan profundizar la amistad y las relaciones sociales. En definitiva, a través de estas redes se busca crear lazos entre las personas y las organizaciones.

Estas plataformas deben posicionarse como canales de comunicación internos y en tiempo real entre las personas y también con la organización. Allí se podrán enviar saludos de felicitación o cumpleaños, crear eventos en que participen las personas, enviar recomendaciones, preguntas, etc. Y también pueden incorporar encuestas, evaluaciones de desempeño, cursos on line, noticias, reconocimientos, etc. En definitiva, una red social y laboral que facilite y haga más dinámicas las comunicaciones internas. Un aporte de los jóvenes del focus fue incorporar en estas redes el perfil de las personas, para poder ver información respecto de sus conocimientos, aptitudes e intereses.

Los jóvenes de esta generación son digitales, saben utilizar los dispositivos y redes y creen firmemente que son indispensables para aprender y relacionarse con otros. Las plataformas comunicacionales internas deben permitir la interacción, lo que ayudará a mejorar la productividad y las sinergias, además de crear un mayor sentido de pertenencia.

Cabe señalar que esta propuesta no tuvo gran aceptación entre los jóvenes consultados en el focus, ya que ellos dijeron participar en varias redes sociales y no creen necesario o importante tener otra en el trabajo. Sin embargo, considerando su alta valoración del entorno laboral como se vio en la investigación (que facilite relaciones humanas, cercano, agradable, etc), es que se cree que plataformas más interactivas y novedosas podrían ser muy útiles para mejorar la permanencia de los jóvenes.

#### **5.4 Beneficios flexibles como parte de las Compensaciones**

En los resultados del trabajo de campo se constató que muchas medidas propuestas por los jóvenes y preferidas posteriormente se podían relacionar con “beneficios” que entregan las empresas. Ejemplos de esto son seguros de salud, convenios con gimnasios, entradas a conciertos o partidos de futbol, etc. Esto también se explica por el alto grado de importancia que tiene para ellos la capacidad de compatibilizar vida personal y profesional. Es por lo anterior que esta propuesta considera que la parte de las compensaciones denominada beneficios se adecúe al ciclo de vida y a las preferencias de las personas.

Según Pablo García, Country Manager de Mercer “Si las empresas en Chile quieren ser más competitivas, tendrán que dar beneficios diseñados de acuerdo a las necesidades de cada empleado. Las empresas más modernas en su gestión de administración de capital humano, ya están adoptando sistemas de Beneficios Flexibles, que permiten que el propio empleado diseñe las características de sus prestaciones”. En Chile, menos del 10% de las empresas ha pensado o implementado sistemas de beneficios flexibles según estudios de la consultora Mercer.

En las empresas chilenas es común incluir entre los beneficios ítems como seguros de vida, bonos de matrimonio, asignaciones de escolaridad, etc. Pero los Millenials están mirando el corto plazo y muchas veces no están interesados en ellos. Además la investigación evidenció que ellos valoran que sus empleadores les den entradas a los partidos de fútbol, descuentos en gimnasios o lugares donde mejoren su estética, pasajes para poder viajar, tiempo libre para compartir con su familia y amigos, etc.

Es por lo anterior, que se propone revisar la gestión de compensaciones, incorporando en su mix los beneficios flexibles. Para ello, es necesario identificar el ciclo de vida y preferencias del grupo de colaboradores y así definir cuáles son las opciones más valoradas. Esta propuesta agregará valor a la retribución que entrega la empresa a las personas. Un buen diseño de los beneficios debe considerar las preferencias extra-laborales de los jóvenes y su necesidad de compatibilizar la vida personal y profesional, aspecto que fue identificado en los estudios como principal motivador y elemento vinculante con las empresas.

Respecto a esta propuesta, los jóvenes que participaron del focus se mostraron ampliamente favorables a ella. Poder elegir entre diferentes beneficios de acuerdo a sus preferencias parece ser una muy buena opción para los Millenials y su necesidad de compatibilizar su vida laboral y personal.

## VI.- CONCLUSIONES

### 6.1 Cumplimiento del objetivo

Las preguntas de investigación que se plantearon al inicio de este proyecto fueron:

**¿Cuáles son los aspectos valorados por los profesionales Millenials chilenos en su trabajo?, ¿Qué buscan en la organización donde trabajan o quieren trabajar?, ¿Qué acciones o propuestas motivan a los jóvenes a permanecer en una organización?**

En base a ellas, el objetivo principal de esta tesis se definió en términos de **elaborar propuestas para las empresas orientadas a mejorar sustantivamente su capacidad de aumentar la atracción y retención de los jóvenes Millenials a través de acciones que incrementen sus niveles de satisfacción.**

La investigación realizada identificó el perfil de los Millenials y los factores motivadores relacionados con el trabajo. En este sentido, las empresas deben considerar esta evidencia para diseñar intervenciones tales como crear instancias de promoción y rotación de cargos que les aporte a su desarrollo como profesionales íntegros e implementar procesos alineados con sus preferencias y motivaciones. Se estima que de esta forma podrán mejorar su capacidad de atraer y retener a los Millenials en ellas.

En consecuencia, este trabajo dio respuesta a las preguntas y se cumplió el objetivo.

### 6.2 Propuesta de Intervención

Las propuestas de intervención que se enunciaron en el capítulo anterior han sido pensadas para que las empresas adapten sus procesos de recursos humanos a esta nueva generación de jóvenes, mejorando sus sistemas de comunicaciones, sus sinergias, el sentido de pertenencia, etc. Pero sobre todo, fueron elaboradas pensando en su capacidad de retener y fidelizar a jóvenes talentos en sus organizaciones, considerando que ellos presentan características y motivadores diferentes a generaciones anteriores.

Este trabajo plantea importantes desafíos a las organizaciones en términos de su disposición para desarrollar e implementar medidas como las propuestas, así como también de evaluar su impacto en la satisfacción de las personas que las integran.

### **6.3 Conclusión**

Este estudio se focalizó en analizar a los jóvenes millennialls chilenos en el mercado laboral y la búsqueda de propuestas que puedan facilitar la atracción y fidelización de este grupo en las empresas de hoy.

Como ya lo señalara Andrés Hatum el año 2011 (Hatun, 2011), la participación de los jóvenes millenials en el mercado laboral estaría cerca del 50%, planteando un enorme desafío para las empresas del siglo XXI. Tomar conciencia de que las personas son la ventaja competitiva y el factor diferenciador no debe ser sólo un buen discurso o bonitas palabras, sino que impone la tarea prioritaria de que las áreas de recursos humanos de las organizaciones comprendan y trabajen para atraer y fidelizar a sus colaboradores tomando en cuenta sus características, sus preferencias y sus motivaciones en el ámbito laboral. En definitiva, crear efectivamente una atractiva propuesta de valor para ellos.

En este sentido, los resultados del proyecto aportan al conocimiento respecto de un grupo generacional: los profesionales millenials chilenos. Es así como se han levantado sus características, su perfil, y también sus principales motivadores en el trabajo.

Respecto del perfil, la bibliografía internacional y los estudios realizados en Chile que se analizaron ((Pinaud, 2013) (Pinaud N. & Bruner, 2013)) coinciden en que sus principales características son su creatividad y orientación a la innovación pero que tienen un horizonte de planeación cortoplacista. Ellos son leales a las personas pero no a las organizaciones y creen firmemente que el éxito es un camino y no una meta. Además, presentan una mentalidad abierta y global, prefieren el trabajo colaborativo, son defensores del medioambiente y la sustentabilidad, tienen habilidades multitarea y también son tecnológicos, individualistas, familiarmente dependientes y requieren feedback permanente respecto de lo que hacen y cómo lo hacen. Por otra parte, quieren que su vida laboral sea

compatible con sus intereses personales, tales como poder disfrutar con amigos, la familia y tiempo para sus actividades extra-laborales.

Muchas de estas características presentan una enorme potencialidad para las empresas. Pero también hay algunos aspectos que necesitarán un esfuerzo adicional. Así por ejemplo, la preferencia de los jóvenes por el trabajo en equipo puede implicar una dificultad para el desarrollo de un trabajo individual y para la toma de decisiones oportuna, tan necesaria considerando el entorno cambiante y complejo que se detalló al inicio de este trabajo. Lo anterior puede ser más complicado si se suma su dependencia familiar, en la que muchas veces requieren de la opinión de sus padres o amigos ante una situación, lo que finalmente significa no asumir responsabilidades frente a las decisiones que tienen que tomar.

En relación a las dimensiones que ellos prefieren en el trabajo, tanto la evidencia internacional dada por los autores Stein y Pin (Stein, 2009) como los estudios hechos en Chile por dos empresas consultoras en el año 2013 (Talentos, 2013); (Criteria, 2013) destacan que los aspectos más valorados por este grupo son la posibilidad real de conciliar su vida personal y laboral, desempeñarse en un entorno cercano y grato donde puedan establecer relaciones sociales y que las organizaciones les den oportunidades de aprendizaje y desarrollo. Todo lo anterior fue corroborado por la autora de este trabajo mediante un estudio de campo con profesionales millenials chilenos.

Por lo tanto, se puede concluir que ellos quieren tener la posibilidad de aportar con ideas y nuevas formas de hacer las cosas, por lo que el trabajo rutinario y hacer más de lo mismo no es una opción donde ellos quieran permanecer. Además quieren que les respeten sus estilos, su forma de ser. Este individualismo puede ser difícil de manejar en organizaciones donde coexisten distintas generaciones. Por lo tanto, hay un enorme desafío en desarrollar una cultura que considere liderazgos y estilos cercanos, amigables y de refuerzo frecuente. No hay que olvidar que para ellos lo importante es el camino, es el día a día, disfrutar del proceso.

Estas demandas no sólo son una característica generacional sino que también son producto de los cambios que ha experimentado el entorno, de vivir en un país que se ha globalizado, que ha crecido, donde hay mayor acceso a la educación y a la información, y también donde

las personas de esta sociedad se han empoderado y exigen cada vez más. Si los jóvenes no encuentran respuesta a sus demandas buscarán nuevas oportunidades en otros trabajos, es decir, las empresas podrían perder talentos por el sólo hecho de no entender ni adaptarse a esta realidad.

Lo anterior reafirma la necesidad de tener una gestión proactiva hacia las personas, sus características y sus motivadores. Y esto es válido tanto para profesionales, técnicos, operarios o trabajadores de temporada. En efecto, también en sectores importantes de la economía nacional como el frutícola, se observa una preocupación creciente por la escasez de mano de obra, por la fuga de trabajadores hacia otros sectores productivos. Y es que el país cambió y los temporeros también exigen que sus patrones les entreguen mejores condiciones, relaciones laborales con compromiso efectivo y permanente, en definitiva, que los dueños del negocio se preocupen de la gestión de personas y que se hagan cargo de ese discurso que dice que sus colaboradores son el motor de la empresa.

Organizaciones grandes y medianas seguramente tendrán la estructura y los recursos para implementar medidas como las propuestas en esta tesis: rotación de cargos, programas de coaching, redes sociales internas y mejorar la gestión de compensaciones con beneficios flexibles acordes a las preferencias de los empleados. Por otra parte, los dueños de PYMEs que no cuenten con estas posibilidades y recursos, también tendrán que asumir el desafío de conocer a su gente, sus características, preferencias y motivaciones, para reflexionar respecto de cómo ofrecerles un trabajo donde ellos quieran permanecer, en definitiva, cómo crear las condiciones y los espacios de comunicación para que sus colaboradores encuentren en la empresa un lugar donde trabajar y estar bien.

Por todo lo anterior, se puede concluir que un estudio como el que aquí se ha desarrollado sobre los millenials chilenos permite reflexionar sobre la existencia de un enorme desafío en las empresas del siglo XXI y que se refiere a replantear la gestión de personas hacia un nuevo status, en el cual las áreas de recursos humanos de las empresas se preocupen de levantar e incorporar en su quehacer las características, preferencias y motivaciones de sus colaboradores y adaptar sus procesos a esta evidencia.



Los tiempos han cambiado y las personas también, así ha quedado demostrado. Y como señalara el autor Andrés Hatum: “*Los empleados jóvenes que antes se sentían obligados a tener buenas razones para dejar un empleo en una corporación grande y respetada, hoy esperan que los empleadores les ofrezcan una razón convincente para quedarse*”. (Hatun, 2011).

#### **6.4 Desafíos futuros**

El tema de la Generación Millenium y su inserción en el mercado laboral seguirá siendo investigado considerando la creciente participación que ya están teniendo en las organizaciones.

Implementar medidas como las propuestas y crear valor para este grupo de interés muy pronto será prioridad para las empresas, lo cual entrega un campo de desarrollo al interior de ellas. Revisar los alcances y utilidad del coaching, crear planes de permanencia en base a que los jóvenes enfrenten nuevos desafíos con mayor frecuencia, diseñar redes sociales internas y reestudiar los beneficios que se entregan a las personas requiere de proyectos específicos que hay que emprender.

A partir de este estudio, se presentan nuevas oportunidades de investigación que van en la línea de pensar ideas, emprendimientos y propuestas que cubran las necesidades y motivaciones de los millenials. Los mismos jóvenes son los que pueden aportar con creatividad e innovación a esta tarea y son ellos los que piden el espacio y la posibilidad de contribuir. Por tanto, el desafío es aprovechar su disposición para identificar oportunidades de mejora y crear nuevas iniciativas que los atraigan, los desarrollen y los retengan.

## VII.- BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS

Acuña, E. &. (2008). Coaching: Análisis del Rol Organizacional. *Psicología Organizacional Humana, Volumen 1 N° 1* .

Arnold, M. y. (1998). *Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas*. Universidad de Chile.

Barford, I. N., & Hester, P. T. (2011). Analysis of Generation Y workforce motivation using multiattribute utility theory. *Defense Acquisition Research Journal* .

Connell, J., McMinn, N. E., & Bell, N. (2012). How will the next generation change de business world? A report on a survey. *Insights to a Changing World Journal* .

Criteria, R. (2013). *Generaciones y Trabajo*. Santiago, Chile.

Dytchwald, K. T. (2006). *Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent*. Harvard Business School Press.

Giacomarro, M. (2013). Getting to know Generation Y. *Public Management* , 20-21.

Hatum, A. (2011). La Generación del Milenio, quiénes son y cómo atraerlos y reclutarlos. *Harvard Business Review* .

Innovacion.cl. (2013). Empresas mejoran el clima laboral con intranet social. <http://www.innovacion.gob.cl/2013/12/empresas-mejoran-clima-laboral-con-intranet-social/> , accesado el 17-3-2014.

Las Heras, M. &. (2012). *Generaciones y Talento*. IESE Business School, Universidad de Navarra.

Medina, C. (2009). La Generación Y y el Surgimiento del Trabajador 2.0. *Gestión y Estrategia* (36) , 81-90.

Pin, J., Suarez, E., & Gallifa de Irujo, A. (2011). *Desafíos de la Dirección de Personas en la Cultura 2.0: Impacto del mundo 2.0 sobre Recursos Humanos y aspectos legales - laborales*. España: IESE Business School - IRCO.

Pinaud N. & Bruner, G. Z. (2013). *Generación Y Chilena - Su impacto en el mundo laboral*. Santiago: Universidad de Chile.

Pinaud, N. &. (2013). *Perfil de la Generación Y Chilena*. Santiago: Universidad de Chile.

Raiser, R. (2010). *Millenials on Board, The Impact of the Rising Generation on the Workplace*. Acton, MA: Intern Bridge, Inc.

Stein, G. &. (2009). Como dirigir a las nuevas generaciones de profesionales: motivaciones y valores de la generación Y. *Harvard Deutso Business Review* .

Stein, J. (2013). Millenials, The Me Me Me Generation. *Time* .

Talentos, C. d. (2013). *Encuesta "Empresa de los sueños de los Jóvenes" Resultados*.

Ulrich, D. &. (2006). *La Propuesta de Valor de los Recursos Humanos*. Ediciones Deusto.

Winnard, L. M. (2013).

## ANEXOS

### ANEXO 1: METODOLOGIA DEL TRABAJO DE CAMPO

A continuación se señalará la metodología utilizada en el trabajo de campo.

- Etapa 1: Encuesta Grupal Inicial a un grupo de alumnos universitarios, en que deben elaborar una lista de medidas, acciones o ideas que ellos quisieran encontrar en sus futuros trabajos.
- Etapa 2: Encuesta Grupal:  
Se pedirá al grupo de doce profesionales contactado que elijan las cinco opciones más valoradas por ellos en el ámbito laboral. Dichas opciones corresponden a los resultados de estudios nacionales e internacionales. En esta instancia se busca validar la pertinencia de los hallazgos de dichas investigaciones.  
Además, se pedirá a este grupo la valoración de las ideas preliminares obtenidas en la encuesta grupal de la Etapa 1, señalando su grado de interés por cada una de ellas. Para ello se utilizará la siguiente escala: No me interesa, Me interesa poco, Me es indiferente, Me interesa mucho y Es muy importante.  
Los cuestionarios obtenidos se tabularán para obtener conclusiones de la investigación que, a su vez, permitan elaborar propuestas de intervención. Para ello, se calculará un indicador del grado de preferencia de cada idea o medida. Este indicador se utilizará para obtener un ranking y poder identificar aquellas ideas más valoradas por los jóvenes.
- Etapa 3: Focus Group:  
Posteriormente, en un focus group se facilitará la discusión de algunas propuestas de intervención previamente elaboradas por la autora de este proyecto para obtener feedback de los jóvenes respecto de su pertinencia y valoración. Además, se buscará identificar algunas otras propuestas de intervención que surjan a partir de la conversación de los jóvenes.

## ANEXO 2: RESULTADOS DE LA ENCUESTA GRUPAL INICIAL

A continuación se presentan las medidas o acciones que fueron elaboradas por un grupo de alumnos universitarios (Encuesta Grupal Inicial).

1. Crear un clima laboral amigable.
2. Desarrollar la carrera del personal.
3. Incentivar de manera personalizada.
4. Lograr objetivos: permitir que se sientan parte de los logros.
5. Optimizar la comunicación entre subordinados.
6. Que la incorporación a la empresa sea fácil de aprender.
7. Fomentar la sociabilidad: Hacer salidas por departamento una vez por mes, hacer convivencias, desayunos etc.
8. Que exista un balance equilibrado entre la vida laboral y personal.
9. Crear proyectos innovadores, de los cuales se sientan parte.
10. Que la empresa reconozca los logros del personal cada vez que cumplan metas establecidas.
11. Que la empresa les ofrezca estabilidad y permanencia en el trabajo.
12. Premios tangibles y reconocimientos públicos con el objeto de incentivarlos al trabajo.
13. Hacer convenios con instituciones recreativas: gimnasios, spa, pubs, discoteques y grandes tiendas.
14. Recompensa por logro de metas, acumulando Km Lanpass.
15. Regalar gift card, para consumos de productos
16. Descuentos en cabañas u hoteles
17. Contratar, o bien, retener jefes capaces de motivar y manejar al personal de manera que quieran seguir en la empresa.
18. Hacer préstamos para que los empleados no tengan la necesidad de ir al banco y luego pagar intereses, siempre y cuando se acuerde un contrato por, por ejemplo, 3 años. Si el trabajador decide retirarse antes de la empresa, debe pagar todo de una vez.
19. Que siempre exista la posibilidad de hacer “sandwich” en las ocasiones del año donde un feriado es un jueves o un martes.
20. Dar un horario flexible, con la posibilidad de trabajar desde el hogar.

21. Al menos una vez al mes, dar la oportunidad de hacer un trabajo distinto al habitual. Por ejemplo, si se trabaja en el departamento de marketing, dar la oportunidad de hacer una pequeña tarea para el área de recursos humanos. Así se compromete con la empresa como un todo y no como un departamento.
22. Siempre que haya un producto nuevo que vaya a lanzarse al mercado, dar la oportunidad al empleado de probar el producto al menos una semana antes del lanzamiento. Esto los haría sentirse especiales y sobre todo parte de la empresa.
23. Acordar políticas de bonos semestrales o anuales.
24. Mantenerlos motivados a través de buenas prácticas, trabajo por objetivo, planes de beneficios y compensaciones, y un constante feedback para que se sientan valorados por la empresa.
25. Si cumplen metas, objetivos y son productivos, al cabo de un año, premiarlos con 2 semanas de vacaciones aparte de las legales, con goce de sueldo.
26. Darles la oportunidad de dar ideas y crear proyectos, para que sientan que sus ideas son tomadas en cuenta, y empezar a formar lazos de compromiso.
27. Posibilidad de ir con ropa informal, para que se sientan a gusto.
28. Darles la posibilidad de ir a su hogar para almorzar.
29. Ambiente laboral más atractivo y divertido, que tengan comunicación entre trabajadores, y no llegar y encerrarse a trabajar.
30. Hacer una liga deportiva para fomentar la unión de los trabajadores y además provocamos que ellos sientan que valoramos sus actividades extra programáticas.
31. Crear revistas internas informando de situaciones cómicas ocurridas, para que el ambiente laboral sea dinámico y descontracturado.
32. Las celebraciones internas, tanto cumpleaños como aniversarios.
33. Dar bono por proyecto o cliente nuevo que hayan incorporado.
34. Dentro de su jornada laboral, dar la posibilidad de que tengan una hora para distraerse, ya sea conectándose a su mail personal, twitter, facebook, etc.
35. Posibilidad de capacitarse (Chile, Brasil, Argentina, etc.) con el compromiso de volver en no más de dos meses
36. Dar lunes libres, siempre y cuando sean productivos los otros 4 días restantes.
37. Delegarles tareas y darles libertad para actuar.
38. Ser jefe e integrante de equipo a la vez.
39. Brindarles Feedback constante.

40. Posibilidad de rotar de departamento, si es que se sienten incómodos en el departamento en el que se encuentran.
41. Permitirles hacerles voluntariados, por ejemplo participar dos semanas en la construcción de mediaguas en algún sector vulnerable.
42. Ofrecer una variedad de oportunidades para avanzar en sus carreras pero que no siempre esté ligada al crecimiento vertical, sino complementar distintas áreas para crear un profesional integro.
43. Asesoría y entrenamiento en finanzas personales.
44. Entrega de entradas a juegos importantes de fútbol.
45. Descuento en los productos de la empresa.
46. Entrega de Smartphone y que la empresa se haga cargo de la cuenta.
47. Después de un período de tiempo, dar un bono por lealtad y compromiso con la empresa
48. Seguro médico al 100%.
49. Vacunas contra enfermedades.
50. Pasajes a cambio de la realización exitosa de un proyecto.
51. Fiesta de navidad, fin de año, cajas de alimentos.
52. Al cabo de dos años, darles viernes por medio libre.
53. Una ayuda profesional externa para administrar bienes, dinero, inversiones personales.
54. Descuento en tiendas relacionadas a la tecnología.

### ANEXO 3: RESULTADOS DE LA ENCUESTA GRUPAL

Escoge las 5 opciones más valoradas por ti que debería ofrecerte la empresa en que vas a trabajar

	PARTICIPANTES ENCUESTADOS												T	FRECUENCIA %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Equilibrio entre vida personal y profesional	1	1	1			1		1	1		1	1	8	67%
Buenas relaciones en el ambiente de trabajo	1		1		1	1		1	1		1		7	58%
Posibilidad de innovar (procesos, productos, servicios, etc)	1		1	1				1			1	1	6	50%
Aprendizaje y desarrollo profesional		1			1		1	1		1		1	6	50%
Rápido crecimiento profesional (avanzar en cargos y responsabilidad)		1		1			1			1	1		5	42%
Posibilidad de carrera internacional en la compañía	1	1	1			1						1	5	42%
Realización profesional, posibilidad de hacer lo que me gusta					1	1			1	1	1		5	42%
Desafíos constantes (diferentes actividades y nuevos proyectos)		1		1		1	1						4	33%
Flexibilidad laboral	1				1				1				3	25%
Imagen de credibilidad en el mercado							1		1				2	17%
Líderes y ejecutivos bien preparados para dirigir negocios y personas				1			1						2	17%
Estabilidad laboral								1		1			2	17%
Remuneración y beneficios diferenciados y acorde a mis intereses				1						1			2	17%
Oportunidad de rotación dentro de la empresa (trabajar en diferentes áreas)					1							1	2	17%
Foco en sustentabilidad (responsabilidad ambiental, social y económica)			1										1	8%
Infraestructura (espacio físico, tecnología)													0	0%
Estímulo al emprendimiento dentro de la empresa (premios, reconocimientos, etc)													0	0%
Otra (especificar) .....													0	0%
<b>N° DE OPCIONES MARCADAS (RESPUESTAS)</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	



## RESULTADOS ENCUESTA GRUPAL POR MEDIDA E IMPORTANCIA

FOCUS - PREFERENCIA DE MEDIDAS O PRACTICAS EN LAS EMPRESAS						
PREFERENCIAS/DIMENSIONES	Valoración de la presencia de cada ítem en la empresa donde trabajan o quisieran trabajar					Grado de importancia
	No me interesa , no es importante	Me interesa poco	Me es indiferente	Me interesa mucho	Es muy importante	
	0	1	2	3	4	
8. Que exista un balance equilibrado entre la vida laboral y personal.			1	2	9	91,7%
35. Posibilidad de capacitarse (Chile, Brasil, Argentina, etc.) con el compromiso de volver a la empresa				4	8	91,7%
48. Seguro médico al 100%.			1	2	9	91,7%
4. Lograr objetivos: permitir que se sientan parte de los logros.				5	7	89,6%
13. Hacer convenios con instituciones recreativas: gimnasios, spa, pubs, discoteques y grandes tiendas.				5	7	89,6%
1. Crear un clima laboral amigable, de confianza				6	6	87,5%
17. Contratar, o bien, tener jefes capaces de motivar y dirigir al personal de manera que quieran seguir en la empresa.			2	3	7	85,4%
44. Entrega de entradas a juegos importantes de fútbol, conciertos, recitales, teatro o cine, etc			1	5	6	85,4%
2. Desarrollar la carrera del personal.		1		5	6	83,3%
9. Crear proyectos innovadores, de los cuales se sientan parte.			2	4	6	83,3%
26. Darles la oportunidad de dar ideas y crear proyectos, para que sientan que sus ideas son tomadas en cuenta, y empezar a formar lazos de compromiso.			1	6	5	83,3%
5. Mejorar la comunicación entre subordinados.			1	7	4	81,3%
25. Si cumplen metas, objetivos y son productivos, al cabo de un año, premiarlos con 2 semanas de vacaciones aparte de las legales, con goce de sueldo.			1	7	4	81,3%
40. Posibilidad de rotar de departamento, si es que se sienten incómodos en el departamento en el que se encuentran.	1		1	3	7	81,3%
42. Ofrecer oportunidades para avanzar en sus carreras pero que no siempre esté ligada al crecimiento vertical, sino complementar distintas áreas para crear un profesional íntegro.	1			5	6	81,3%
10. Que la empresa reconozca los logros del personal cada vez que cumplan metas establecidas.			2	6	4	79,2%
37. Delegarles tareas y darles libertad para actuar.				10	2	79,2%
16. Descuentos en cabañas u hoteles		1	1	6	4	77,1%
24. Mantenerlos motivados a través de buenas prácticas, trabajo por objetivo, planes de beneficios y compensaciones, y un constante feedback para que se sientan valorados por la empresa.			3	5	4	77,1%
29. Ambiente laboral más atractivo y divertido, que tengan comunicación entre trabajadores, y no llegar y encerrarse a trabajar.		2		5	5	77,1%
45. Descuento en los productos de la empresa.		1	1	6	4	77,1%
38. Ser jefe e integrante de equipo a la vez.			2	8	2	75,0%
39. Que las jefaturas entreguen Feedback constante.	1		1	6	4	75,0%
3. Incentivar de manera personalizada.			3	7	2	72,9%
36. Dar lunes o viernes libres, siempre y cuando sean productivos los otros 4 días restantes.		1	1	8	2	72,9%
50. Regalo de pasajes a cambio de la realización exitosa de un proyecto.		1	3	5	3	70,8%

6. Que la incorporación a la empresa sea fácil de aprender.		2	2	5	3	68,8%
14. Recompensa por logro de metas, acumulando Km Lanpass.		2	2	5	3	68,8%
15. Regalar gift card, para consumos de productos		1	3	6	2	68,8%
19. Que siempre exista la posibilidad de hacer "sandwich" en las ocasiones del año donde un feriado es un jueves o un martes.	1		2	7	2	68,8%
20. Dar un horario flexible, con la posibilidad de trabajar desde el hogar.			5	5	2	68,8%
21. Al menos una vez al mes, dar la oportunidad de hacer un trabajo distinto al habitual. Por ejemplo, si se trabaja en el departamento de marketing, dar la oportunidad de hacer una pequeña tarea para el área de recursos humanos. Así se compromete con la empresa como un todo y no como un departamento.	1	1		8	2	68,8%
23. Acordar políticas de bonos semestrales o anuales.	1	1	2	5	3	66,7%
47. Después de un período de tiempo, dar un bono por lealtad y compromiso con la empresa	1	2	1	4	4	66,7%
49. Vacunas contra enfermedades.		1	4	6	1	64,6%
12. Premios tangibles y reconocimientos públicos.	1		4	6	1	62,5%
33. Dar bono por proyecto o cliente nuevo que hayan incorporado.		1	5	5	1	62,5%
7. Fomentar la sociabilidad: Hacer salidas por departamento una vez por mes, hacer convivencias, desayunos etc.	1		4	7		60,4%
22. Siempre que haya un producto nuevo que vaya a lanzarse al mercado, dar la oportunidad al empleado de probar el producto al menos una semana antes del lanzamiento. Esto los haría sentirse especiales y sobre todo parte de la empresa.	1	1	3	6	1	60,4%
30. Hacer una liga deportiva para fomentar la unión de los trabajadores y además provocamos que ellos sientan que valoramos sus actividades extra programáticas.		1	6	4	1	60,4%
52. Al cabo de 2 años, dar viernes por medio libre.		2	4	5	1	60,4%
51. Fiesta de navidad, fin de año, cajas de alimentos.	1		6	4	1	58,3%
11. Que la empresa les ofrezca estabilidad y permanencia en el trabajo.	2	1	2	6	1	56,3%
32. Las celebraciones internas, tanto cumpleaños como aniversarios.		4	3	3	2	56,3%
54. Descuento en tiendas relacionadas a la tecnología.	1	3	2	4	2	56,3%
43. Asesoría y entrenamiento en finanzas personales.	2	1	4	3	2	54,2%
46. Entrega de Smartphone y que la empresa se haga cargo de la cuenta.	1	2	5	3	1	52,1%
53. Una ayuda profesional externa para administrar bienes, dinero, inversiones personales.	1	2	4	5		52,1%
27. Posibilidad de ir con ropa informal, para que se sientan a gusto.	2	2	4	3	1	47,9%
28. Darles la posibilidad de ir a su casa para almorzar.	1	3	5	3		45,8%
18. Hacer préstamos para que los empleados no tengan la necesidad de ir al banco y luego pagar intereses, siempre y cuando se acuerde un contrato por, por ejemplo, 3 años. Si el trabajador decide retirarse antes de la empresa, debe pagar todo de una vez.	1	3	6	2		43,8%
41. Hacer voluntariados, por ejemplo participar dos semanas en la construcción de mediaguas en algún sector vulnerable.	4	1	2	5		41,7%
34. Dentro de su jornada laboral, dar la posibilidad de que tengan una hora para distraerse, ya sea conectándose a su mail personal, twitter, facebook, etc.	3	1	6	2		39,6%
31. Crear revistas internas informando de situaciones cómicas ocurridas, para que el ambiente laboral sea dinámico y descontracturado.	4	3	3	2		31,3%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>48</b>	<b>127</b>	<b>270</b>	<b>170</b>	
	<b>5%</b>	<b>7%</b>	<b>20%</b>	<b>42%</b>	<b>26%</b>	