



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

## **GENERACIÓN Y CHILENA – SU IMPACTO EN EL MUNDO LABORAL**

Seminario para optar al Título Profesional de

Ingeniero Comercial mención Administración:

**JOSÉ JUAN BRUNER RODRÍGUEZ**

**RICARDO GARCÍA GONZÁLEZ**

**JUAN DANIEL ZAMORANO HERNÁNDEZ**

Profesor Guía: Nicole Pinaud Verde-Ramo

**Santiago, 2013**

## Abstract

---

La Generación Y nace en un mundo globalizado, donde las distancias digitales cada vez se vuelven mas pequeñas. Esto genera la necesidad de que las empresas conozcan el comportamiento de los jóvenes, para así generar cambios que aporten a una mejor integración de la persona con la empresa.

La investigación busca establecer y comprender las características de los Ingenieros Comerciales de la Generación Y, junto con el impacto que ellos generan en las empresas. Los resultados entregan 4 grandes aspectos que definen un perfil de esta generación, dividiéndose en Familiar, Laboral, Psicosocial y Demográfico. Con estas características bien definidas las empresas pueden utilizarlas como *input* para establecer planes de selección y retención de Ingenieros Comerciales en Chile.

En definitiva los Ingenieros Comerciales miembros de la Generación Y son constantes buscadores de libertad, se interesan por seguir su educación y tratan a sus padres como un par. Para las empresas a estos jóvenes les motiva el trabajo en equipo y los resultados en el corto plazo. Viven con altos niveles de estrés por el ambiente competitivo en que se criaron y además buscan compatibilizar su vida laboral con la privada.

Para una futura investigación es importante extrapolar los resultados a distintos tipos de profesionales, para diferenciar los comportamientos y aportar en nuevas metodologías de selección y retención de personal.

---

# Contenido

Abstract .....	2
1. Introducción .....	5
2. Diseño de la Investigación .....	7
2.1 Contexto y Necesidades .....	7
2.2 Objetivos.....	8
2.3 Alcances .....	9
2.4 Metodología .....	11
2.5 Marco Teórico.....	19
3. Levantamiento de Perfil .....	21
3.1 Lineamientos Generales de la Generación Y .....	21
3.1.1 Aspecto Familiar .....	21
3.1.2 Aspecto Laboral .....	24
3.1.3 Aspecto Psicosocial.....	26
3.1.4 Aspecto Demográfico .....	32
3.2 Resumen de Perfil Generación Y .....	40
4. Evaluación de Perfil .....	43
4.1 Resultados de la Investigación.....	43
4.2 Perfil Generación Y Ingenieros Comerciales Chilenos .....	59
5. Conclusiones .....	62
6. Perspectivas .....	64
Anexo 1 – Diseño Encuesta .....	66
1.1 Cuestionario Generación Y .....	66

1.2 Objetivos Preguntas Cuestionario Generación Y .....	68
1.3 Conclusiones Encuesta Generación Y .....	71
1.4 Cuestionario Generación X .....	73
1.5 Objetivos Preguntas Cuestionario Generación X.....	75
1.6 Conclusiones Encuesta Generación X.....	78
Anexo 2 – Diseño Entrevistas .....	80
Anexo 3 – Diseño Focus Groups .....	81
Bibliografía .....	83

# 1. Introducción

---

Se estima que más de cuatro millones de chilenos tienen entre 20 y 32 años en el año 2013 (Instituto Nacional de Estadísticas, 2005) lo que supone más de un 20% de la población total del país. Llamados por algunos la Generación Milenio (Instituto Nacional de la Juventud, 2013; Reiser, 2010; Telefónica & Financial Times, 2013) y por otros como la Generación Y (Salgado, 2009; Tulgan, 2011; Viguera, 2011) este grupo etario pareciera ser que tiene ciertas características comunes entre sí y diferentes a las generaciones que la anteceden.

Lo cierto es que esta generación ha crecido rodeada de tecnología inexistente en el pasado, ha sido protagonista de importantes cambios socioculturales como el aumento en el acceso a la educación profesional y por otro lado a cambios demográficos que han tenido impacto en la formación propia de la familia y el tamaño de la misma (Elam, Stratton, & Gibson, 2007).

Hoy existen más teléfonos móviles que habitantes en el país y 4 de cada 10 chilenos tienen conexión a internet, uno de los principales medios de comunicación de nuestros tiempos (Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile, 2012).

Esta generación por lo demás ha tenido mayores oportunidades de acceder a la educación superior. Entre 2004 y 2011 la matrícula de Universidades e Instituto Profesionales aumentó de 149.689 a 854.503 estudiantes, es decir un aumento del 470% en sólo siete años (Paulus, Geoffroy, & Olea, 2011). Esto se debe, principalmente, al aumento de la cobertura financiera para educación (tanto becas como créditos) y al aumento de la oferta académica. Además la tasa de jóvenes titulados crece 9,8% anual (Rolando, Salamanca, & Rubilar, 2010) lo que supone una mayor participación de dicha generación en el mercado laboral profesional.

Si en la década de los 60's cada mujer tenía en promedio 5 hijos, para 2008 ese valor se redujo a menos de 2 (Instituto Nacional de Estadísticas, 2010). En la misma línea la cantidad de hogares compuestos por un padre y una madre se redujo desde 1990 a 2012 en 12 puntos porcentuales llegando a ser cerca del 60% de los hogares chilenos lo que muestra que esta generación se ha criado en hogares distintos en su composición al de sus padres (Instituto Nacional de Estadísticas, 2010)

Es de acuerdo a dichos cambios que surgen las preguntas sobre cómo han impactado en la formación de esta generación y de qué manera han afectados sus hábitos, valores y expectativas.

Ahora bien, cabe preguntarse entonces qué diferencias presenta esta generación al relacionarse con su entorno laboral, qué esperan del mismo y cuáles son los desafíos que han supuesto a las empresas para lograr retener el talento y mejorar los procesos de selección.

La presente investigación busca en primer lugar reconocer las características comunes de esta generación entendiendo que toda caracterización permitirá, a grandes rasgos, conocer las motivaciones, valores y conductas propias de estos jóvenes. En segundo lugar la investigación buscará entender cómo esta generación en adelante llamada Generación Y, se relaciona con sus organizaciones laborales en términos del nivel y forma de compromiso que adquieren con las mismas y como las mismas se han adaptado para en primer lugar mejorar sus procesos de selección y por otro para retener a aquellos jóvenes talentosos.

## 2. Diseño de la Investigación

### 2.1 Contexto y Necesidades

La investigación estudia a los jóvenes pertenecientes a la Generación Y, dando énfasis a su comportamiento en su relación con el mundo laboral. De este modo, se puede observar que se abarcan 2 grandes áreas las cuales comprenden el entendimiento general de los jóvenes pertenecientes a la generación en cuestión por medio de su perfil y además, cómo las características que poseen estos jóvenes repercuten en el mundo laboral, cambiando la forma de selección y reclutamiento de las empresas y a su vez generando nuevas formas de retención de talento.

No existe aún un consenso sobre la edad de los participantes de dicha generación. Sin embargo para esta investigación se tomará como marco de referencia a los jóvenes nacidos entre los años 1982 y 1994 (Tulgan, 2011). Esta generación fue antecedida tanto por la Generación X, que la conforman aquellas personas entre 1965 a 1981, y por los *Baby Boomers* 1946 a 1964. A su vez aquellos jóvenes y niños nacidos posteriormente a 1995 es sindicada como la generación Z (United Nations Joint Staff Pension, 2009).



Fuente: Elaboración propia en base a United Nations Joint Staff Pension Found (United Nations Joint Staff Pension, 2009)

En Chile no existe hasta hoy un estudio acabado del tema, sólo aproximaciones por medio de reportajes y artículos en revistas y diarios. Es por esto que resulta atractiva la realización de esta investigación. La única referencia contundente que existe tiene relación con las características psicosociales y familiares de los individuos pertenecientes a la Generación Y estadounidense abordados en el texto *Millennials on Board* (Reiser, 2010).

A grandes rasgos podemos observar en el texto que los individuos poseen una fuerte dependencia padre – hijo, donde buscan en los padres la resolución de sus problemas. Esto hace que se genere un retraso en el inicio de la etapa adulta. Un Millennials es más frágil a nivel mental; el estrés y la ansiedad son sus mayores problemas. Por otro lado se expone que los individuos poseen bajas habilidades creativas y de relaciones, además de una predominancia del trabajo en grupo dirigido por adultos. Siempre han sido el centro de atención de sus familias, por ello buscan el reconocimiento en cada acción que emprendan.

Es así como asumiendo estas características en los jóvenes de la Generación Y chilena se puede llegar a entender su desempeño final en el mercado laboral y así iniciar una investigación que determine a cabalidad cuales son parte de los chilenos y como afectarán su actuar.

## 2.2 Objetivos

El objetivo general será **establecer las principales características que definen a la Generación Y, y cómo su inserción laboral ha exigido a las empresas generar un cambio en los procesos y políticas de reclutamiento y retención de talento.**

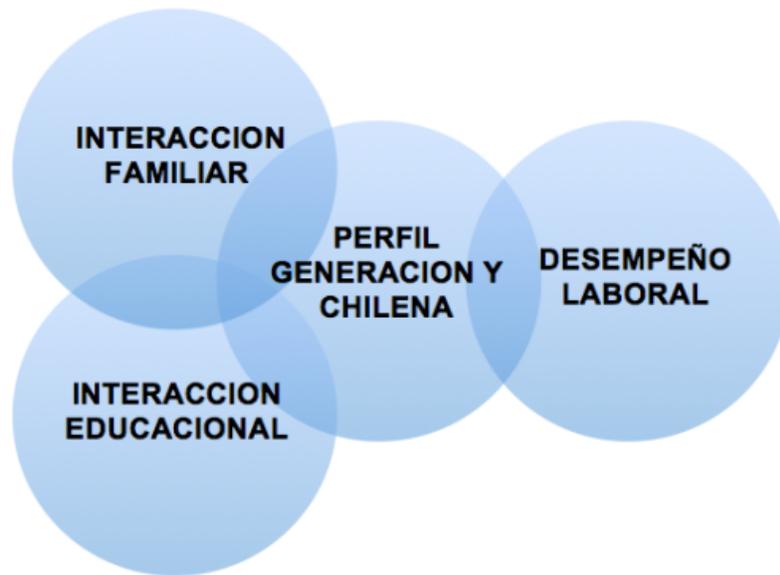
Para facilitar el estudio se generan ciertos objetivos específicos, que aportarán a la consecución del objetivo principal:

1. Determinar los factores decisivos de un joven perteneciente a la Generación Y, al momento de buscar empleo.
2. Proyectar el comportamiento de los jóvenes pertenecientes a la Generación Y dentro de las empresas.
3. Identificar las variables de retención y motivación más exitosas utilizadas por las empresas para los jóvenes pertenecientes a la Generación Y.

En general se puede observar de este estudio las características comunes que poseen los jóvenes pertenecientes a la Generación Y Chilena. A su vez, se intenta identificar como estos jóvenes han generado un cambio en el mundo laboral, al ser personas con

características distintas, llevando a las empresas a un proceso de adaptación y transformación.

De forma gráfica esto se puede representar como la interacción Familiar y Educacional que definirán el Perfil de la Generación Y, lo cual en un futuro establecerá el desempeño laboral de sus integrantes.



Fuente: Elaboración propia

## 2.3 Alcances

Se seleccionó como muestra de esta investigación a estudiantes y recién egresados de la carrera de Ingeniería Comercial. Los motivos se fundamentan a continuación:

1. Más de 38.000 mil jóvenes estudian Ingeniería Comercial en 2012, un 61% más que en 2005 (Consejo Nacional de Educación, 2012). Este importante aumento le ha permitido ser la carrera profesional más estudiada en la actualidad por sobre Derecho y Enfermería. De este modo podemos ver que una parte importante de los jóvenes que a futuro participarán del mercado laboral estudian dicha carrera.

2. Ingeniería Comercial es una de las carreras profesionales más demandadas en el mercado laboral (Trabajando.com, 2013)<sup>1</sup> durante los años 2011 y 2012, alcanzando una cifra de demanda de un 5,77% y un 6,60% respectivamente, manteniéndose ambos años como la carrera más demandada. Se consideran importantes estas cifras ya que otras carreras como (Ingeniería Civil Industrial, Contador Auditor, Administración de Empresas, entre otras) no alcanzan el 4,5%.
3. Según área de interés, en tercer lugar se encuentra Administración y Comercio con un 17% (Consejo Nacional de Educación, 2012), área a la cual pertenece la carrera Ingeniería Comercial.
4. Una de las motivaciones encontradas para realizar esta investigación es poder realizar un panorama de la situación en la cual se encuentra la carrera que estudian los autores de la investigación.

La selección de estas personas responde además a que su residencia corresponde a la región Metropolitana de Santiago, esto se explica por la fuerte concentración existente tanto de personas como puestos de trabajo disponibles. Además, dentro de los estudios de la Revista Qué Pasa en 2012 y de América Economía en el mismo año encontramos que de las 10 mejores universidades que imparten la carrera de Ingeniería Comercial 6 se encuentran en Santiago. Adicional a esto encontramos que en la región Metropolitana se concentra el 47% de las matrículas a nivel nacional (Consejo Nacional de Educación, 2012).

Con esto se busca poder realizar aproximaciones a lo que sería el estudio de los jóvenes pertenecientes a la Generación Y en Chile.

---

<sup>1</sup> Estudio basado en todas las vacantes publicadas durante el 2011 y 2012, en toda la red de portales asociados a Trabajando.com.

## 2.4 Metodología

En esta etapa se muestra el esquema que se utilizará en la investigación. Esta consiste en 4 fases las cuales se muestran a continuación:



Para poder entender de mejor forma cada fase se han dividido cada una de ellas en tres aspectos. En primer lugar se presenta el o los objetivos de dicha etapa, en segundo lugar la metodología a utilizar y en tercer lugar los resultados que se esperan obtener.

### 1. Diseño de la Investigación

#### a. Objetivo

- Establecer las líneas de investigación con respecto al perfil de la Generación Y Chilena y su impacto en el mundo laboral.
- Generar los procesos necesarios de recolección de información, tanto primaria como secundaria, que aporten a la investigación. Establecer el diseño muestral y las herramientas a utilizar.

#### b. Metodología

Para poder tener una visión general sobre la Generación Y, se revisará el Seminario de Título: “Perfil de la Generación Y Chilena” (Pinaud & Sepúlveda, 2013) , a su vez se recopiló información secundaria disponible asociada a la Generación Y, su comportamiento, sus gustos y el impacto que estos tienen en el mundo laboral.

#### c. Resultados

- Diseño de la investigación, la muestra a utilizar y las pautas de encuestas, entrevistas y *focus group*.

## 2. Levantamiento de Perfil

### a. Objetivo

- Identificar las características más importantes de los jóvenes de la Generación Y relacionados con su perfil y su comportamiento en las empresas.
- Generar un perfil que caracterice a la Generación Y chilena con respecto a su comportamiento e impacto en el mercado laboral.
- Crear hipótesis sobre el perfil del joven Generación Y y sobre las prácticas adoptadas por las empresas.

### b. Metodología

El levantamiento del perfil de los jóvenes pertenecientes a la Generación Y, se ha realizado en base a dos etapas fundamentales:

- i. Realización de entrevistas exploratorias a tres personas relacionadas directamente con la Generación Y en sus distintas etapas.

ENTREVISTADO	CARGO	OBJETIVO
<b>Edgar Kausel</b>	Psicólogo laboral y organizacional de la Pontificia Universidad de Chile.	Obtener información sobre el ámbito psicosocial y laboral.
<b>Fabián Saavedra</b>	Consultor de Recursos Humanos.	Obtener información sobre el ámbito laboral.
<b>Álvaro Zapata</b>	Sociólogo de la Universidad de Chile	Obtener información sobre el ámbito familiar y social.

- ii. Revisión bibliográfica recopilada en base a los lineamientos entregados por las personas entrevistadas y las necesidades propias que ameritan la investigación. El texto base para la investigación es *Millenials on Board*:

*The Impact Of The Rising Generation On The Workplace.* United States of America: Intern Bridge, Inc. Reiser, R. (2010).

c. Resultados

- Generación de aspectos de la Generación Y capaces de agrupar las diferentes características estos poseen.

**3. Revisión de Perfil**

a. Objetivo

- Contrastar el perfil de la Generación Y con las preferencias presentadas por la Generación X.
- Reconocer las principales características que las empresas observan en los jóvenes de la Generación Y.
- Establecer las principales políticas de las empresas para la selección y mantención de jóvenes.
- Comprobar las principales motivaciones y expectativas que tienen los jóvenes al momento de ingresar al mercado laboral.

b. Metodología

Se aplica un cuestionario<sup>2</sup> a nuestra muestra objetiva, la Generación Y, de la forma detallada en la siguiente ficha metodológica:

I. **Ficha Metodológica Encuesta Generación Y**

- **Universo:** Jóvenes, hombres y mujeres, nacidos entre los años 1980 y 1994, pertenecientes a todos los niveles socioeconómicos, residentes en la Región Metropolitana, los cuales se encuentran actualmente cursando la carrera de Ingeniería Comercial o que estén egresados hace no más de 2 años en las siguientes universidades<sup>3</sup>:

✓ Universidad de Chile

---

<sup>2</sup> Cuestionario Generación Y disponible en Anexo 1.1.

<sup>3</sup> Universidades seleccionadas en base a ranking realizado por revista "Que Pasa". Revista de circulación Chilena que año a año genera un ranking con las universidades más destacadas en las principales carreras profesionales del país. Su validez es transversal ya que se utiliza para la generación de publicidad externa en el año siguiente.

Santiago, Chile

- ✓ Pontificia Universidad Católica
  - ✓ Universidad Adolfo Ibáñez
  - ✓ Universidad Diego Portales
  - ✓ Universidad de los Andes
  - ✓ Universidad de Santiago
  - ✓ Universidad del Desarrollo
  - ✓ Universidad Mayor
- **Diseño Muestral:** Muestreo no probabilístico por conveniencia. El tamaño de la encuesta es de 187 casos.
  - **Técnica:** Encuesta presencial en universidades y encuesta digital. Ambos formato auto-aplicados para todas las preguntas.
  - **Instrumento:** Cuestionario que consiste en dos etapas, la primera corresponde a 16 afirmaciones<sup>4</sup> donde el encuestado selecciona en una escala Likert su grado de acuerdo con esta, la segunda son preguntas de índole demográfico.
  - **Período de Recolección de datos:** El levantamiento de datos<sup>5</sup> se realizó durante los meses de Mayo y Junio del año 2013.

Para poder obtener un contraste con las ideas logradas en la encuesta anterior, se realizará una encuesta<sup>6</sup> a una muestra menor perteneciente a la Generación X<sup>7</sup>, según se observa en la siguiente ficha metodológica:

#### I. Ficha Metodológica Encuesta Generación X

- **Universo:** Adultos, hombres y mujeres, nacidos antes del año 1980, pertenecientes a todos los niveles socioeconómicos, residentes en la Región Metropolitana, profesionales que actualmente se encuentran trabajando.

---

<sup>4</sup> Objetivos de cada afirmación disponibles en Anexo 1.2.

<sup>5</sup> Resultados obtenidos en la encuesta Generación Y disponibles en Anexo 1.3.

<sup>6</sup> Cuestionario Generación X disponible en Anexo 1.4.

<sup>7</sup> La personas seleccionadas en la encuesta realizada a la Generación X no deben cumplir un requisito de Universidad o Carrera, ya que para la simplicidad del estudio se seleccionará la muestra por conveniencia.

- **Diseño Muestral:** Muestreo no probabilístico por conveniencia. El tamaño de la encuesta es de 84 casos.
- **Técnica:** Encuesta presencial realizada en los lugares de trabajo. Formato auto-aplicados para todas las preguntas.
- **Instrumento:** Cuestionario que consiste en dos etapas, la primera corresponde a 16 afirmaciones<sup>8</sup> donde el encuestado selecciona en una escala Likert su grado de acuerdo con esta, la segunda son preguntas de índole demográfico.
- **Período de Recolección de datos:** El levantamiento de datos<sup>9</sup> se realizó durante los meses de Mayo y Junio del año 2013.

Para el análisis de datos se considera a quienes contestaron con “De acuerdo” y “Muy de acuerdo” como positivos hacia la afirmación, y quienes contestaron “Desacuerdo” y “Muy desacuerdo” como negativos hacia la frase.

Obtenidos los resultados se realiza una comparación entre la información secundaria obtenida en el levantamiento de perfil y la información primaria de este estudio.

Las entrevistas realizadas se dividen en tres secciones, (i) Gerentes y encargados de procesos de selección de grandes empresas (Sector Privado), (ii) Directores y miembros de instituciones gubernamentales (Sector Público) y (iii) Encargados de Universidades del área de conexión entre las empresas y los egresados.

A continuación se detalla las personas entrevistadas en cada sección:

- Entrevistas en profundidad con 6 Gerentes o encargados del proceso de selección de grandes empresas. El objetivo de estas entrevistas es poder visualizar un reconocimiento a la Generación Y y las políticas adoptadas por las empresas.

---

<sup>8</sup> Objetivos de cada afirmación disponibles en Anexo 1.5.

<sup>9</sup> Resultados obtenidos en la encuesta Generación X disponibles en Anexo 1.6.

ENTREVISTADO	CARGO	ABREVIACION
<b>Pedro Arteaga</b>	Vice Presidente Recursos Humanos Gildemeister.	<b>Privado 1</b>
<b>Vicente Cárcamo</b>	Sub Gerente Recursos Humanos Laboratorios Chile.	<b>Privado 2</b>
<b>Carlos Elbo</b>	Gerente Recursos Humanos Dimacofi.	<b>Privado 3</b>
<b>Francisco Gana</b>	Ex- Gerente General Soprole, actual Director de Empresas.	<b>Privado 4</b>
<b>José Tomás Ovalle</b>	Gerente General SALMAG – SQM.	<b>Privado 5</b>
<b>Álvaro Valentini</b>	Gerencia Selección & Reclutamiento LAN Airlines.	<b>Privado 6</b>

- Entrevistas en profundidad con 3 Directores o miembros de instituciones gubernamentales. El objetivo de estas entrevistas es identificar lo importante que son los jóvenes de la Generación Y en el sector público y cuanto se ha adaptado este sector a ellos.

ENTREVISTADO	CARGO	ABREVIACION
<b>Patricio Muñoz</b>	Director Fondo Nacional de Salud, FONASA.	<b>Público 1</b>
<b>Julia Ortúzar</b>	Subdirectora Operaciones Instituto Nacional de Estadísticas, INE.	<b>Público 2</b>
<b>Loreto Sanhueza</b>	Jefa Área Intersector Instituto Nacional de la Juventud, INJUV.	<b>Público 3</b>

- Entrevistas en profundidad con 3 Encargados de Universidades del área de conexión entre las empresas y los egresados. El objetivo de estas entrevistas es identificar las variables claves que las empresas buscan hoy en día en los jóvenes que están contratando.

ENTREVISTADO	CARGO	ABREVIACION
Camila Cortes	Coordinadora de Desarrollo Laboral <i>alumni</i> Universidad de los Andes.	<b>Laboral 1</b>
Claudia Fajardo	Directora Nexo Laboral en Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.	<b>Laboral 2</b>
Dezanka Simunovic	Directora Fundación de Egresados Universidad de Santiago de Chile.	<b>Laboral 3</b>

Finalmente, la investigación se compone de la realización de 3 Focus Groups<sup>10</sup>, los cuales apuntan a generar un mayor entendimiento del comportamiento de la Generación Y. Estos Focus se han separado en tres, (i) Estudiantes con un enfoque social, (ii) Egresados en busca de empleo y (iii) Egresados con no mas de 2 años de trabajo.

El detalle de estos Focus Groups se muestra a continuación:

FOCUS GROUP	CARACTERISTICAS	ABREVIACION
Estudiantes con un enfoque Social	Estudiantes de Ingeniería Comercial cursando sus últimos semestres y que además se encuentran participando de alguna agrupación social	<b>Focus 1</b>
Egresados en busca de trabajo	Jóvenes recién egresados en busca de trabajo	<b>Focus 2</b>
Egresados con menos de 2 años de trabajo	Jóvenes egresados con no más de 2 años de trabajo tanto en sector público como privado.	<b>Focus 3</b>

<sup>10</sup> En Anexo 3 está disponible la Ficha Técnica utilizada para la realización de los Focus Groups.

El Focus 1 se realiza con el objetivo de poder obtener las apreciaciones de jóvenes que tienen una participación activa en temas extra programáticos, de este modo poder inferir cuán valioso es para ellos su actual participación y como observan su proyección en el mundo laboral.

El Focus 2 se realiza con el objetivo de identificar las expectativas que los jóvenes tienen al momento de ingresar al mundo laboral, además de realizar un comparativo con aquellos que realizan actividades extra programáticas.

Finalmente el Focus 3 se realiza con el objetivo de validar las expectativas de los jóvenes que están trabajando, su proyección laboral y las actividades que estos realizan.

En todos los cuadros resumen se asume una columna llamada **ABREVIACION**, esta indica la forma en que se hablará de cada uno de los ítems en el desarrollo de la Investigación.

c. Resultados

- En esta etapa se espera obtener como output características generales tanto de la Generación X como de la Generación Y.
- Obtener un panorama amplio de lo que es hoy en día el mercado laboral, y como este ha reconocido a los jóvenes de la Generación Y generando cambios en sus procesos de reclutamiento y retención.
- En base al análisis realizado se busca evaluar las características de los jóvenes de la Generación Y propuestas en la parte anterior.

**4. Conclusiones**

a. Objetivo

- Sintetizar los aspectos relevantes de los jóvenes pertenecientes a la Generación Y, su comportamiento y su impacto en las empresas.

b. Metodología

- Análisis final de todos los pasos establecidos en el esquema de investigación y extracción de lo más relevante.

c. Resultados

- Concluir las características generales de los jóvenes Generación Y, además de identificar nuevas variables presentes en el análisis cualitativo.

## 2.5 Marco Teórico

La Generación Y ha cobrado relevancia en el último tiempo por el cambio de paradigmas que significó su inclusión en el mundo laboral. A primera vista se aprecia que son jóvenes distintos al resto. Ligados a la tecnología con un ritmo de vida que los hace estar constantemente activos.

Esta investigación busca establecer las principales características de estos jóvenes y como impactan en el mundo laboral. Para ello se estructura en 4 principales aspectos, los que se justifican en lo siguiente:

- **Aspecto Familiar:** El comportamiento familiar y su crianza impacta en el comportamiento que tendrá. Un joven que haya vivido muy protegido por sus padres se comportará de la misma manera en el mundo laboral. También alguien que haya experimentado responsabilidad estará más capacitado para la toma de decisiones en un futuro.
- **Aspecto Laboral:** Gran parte de este estudio se centra en comprender el impacto que los jóvenes de la Generación Y tendrán en las empresas. Para ello los intereses y motivaciones que tengan serán un factor fundamental en las decisiones de selección y retención de estos nuevos jóvenes.
- **Aspecto Psicosocial:** El comportamiento que tengan los jóvenes de la Generación Y dependerá también de factores psicológicos y sociales. Esto sucede en todas las generaciones, pero es importante analizar si en la Generación Y tiene un comportamiento parecido en sus jóvenes.
- **Aspecto Demográfico:** Saber donde y con quien han vivido estos jóvenes aportará a segmentarlos y a entender ciertas conductas. Dentro de este aspecto es relevante el tipo y tamaño de hogar y si es urbano o rural.

Con los aspectos anteriores se puede desprender el “como son” los jóvenes de la Generación Y.

Para abordar estos 4 aspectos se han establecido distintas formas y estrategias. Estas apuntan a conocer de manera transversal las opiniones que se tienen sobre la Generación Y. Junto con el comportamiento que experimentan las empresas.

- **Focus Groups:** Entregará la visión general de tres tipos de jóvenes (vocación social, estudiantes y recién trabajando) sobre que esperan ellos de las empresas, como fueron educados y como ellos mismos ven el impacto que están generando en el mundo laboral. Quienes asistan tienen la característica de ser Ingenieros Comerciales de la Universidad de Chile, lo que limita en parte el estudio.
- **Entrevistas en Profundidad:** Se realizan a gerentes y directores del sector privado y público. Ellos han vivido todo el transcurso de la generación X a la Y. Se espera desprender los motivos de las políticas que cada una de las organizaciones ha adoptado, y si éstas han sido efectivas.
- **Encuestas:** Se realizan encuestas a miembros de la Generación X e Y. Solo en los segundos se limitó a Ingenieros Comerciales. Se esperan obtener datos concretos sobre el comportamiento de los jóvenes y cómo eran sus padres (Generación X) en los mismos temas de manera de generar un contraste entre ambas generaciones.

Estas tres formas de abarcar los aspectos generarán una mezcla entre características cualitativas y cuantitativas que luego impactarán en el perfil de la Generación Y chilena.

## 3. Levantamiento de Perfil

---

### 3.1 Lineamientos Generales de la Generación Y

La Generación Y se refiere a los actuales jóvenes, principalmente los que se encuentran ingresando al mercado laboral o lo han realizado hace poco tiempo (Machado, 2011). Para ello, a pesar que no existe un consenso absoluto, incluye a toda persona nacida entre los años 1982 y 1994 (Tulgan, 2011).

En este capítulo se presenta un levantamiento de información con respecto a esta generación, donde se contrastan teorías e ideas de diversos autores.

Con motivo de facilitar el entendimiento del estudio y de acuerdo a lo presentado en el marco teórico se han establecido 4 aspectos principales a investigar, cada uno dividido en características que permiten entender de mejor forma a esta generación. A continuación se presentan los 4 aspectos principales a estudiar:

- Aspecto Familiar
- Aspecto Laboral
- Aspecto Psicosocial
- Aspecto Demográfico

#### 3.1.1 Aspecto Familiar

El aspecto familiar concentra las características del entorno personal que rodea al joven Generación Y, considerando la crianza e interacción con sus pares y parientes. Se presentan 4 características para analizar el aspecto familiar. Primero la búsqueda de libertad que persiguen los jóvenes. Luego el alto interés que tienen en seguir educándose. Siguiendo con la dependencia que hoy poseen en sus padres al momento de resolver conflictos. Y por último la relación simétrica que la Generación Y tiene con sus padres.

**1. Búsqueda de libertad:**

La Generación Y es una constante buscadora de libertad, esperan que tener el poder de decisión en las aventuras y tareas que emprenden.

Lo primordial para lograr este objetivo es alcanzar libertades individuales, la cual viene generada por la familia y la crianza que ésta les entregó (Bourdieu, 2010). La libertad de por sí aterra a las personas ya que se puede perder el sostén que los mantiene en pie o uno no podría ser capaz de llevar una vida propia, es por ello que la libertad se relaciona directamente con el contexto en que la Generación Y se desenvuelve. En las clases sociales de menores ingresos la libertad viene dada por la necesidad de ser un aporte a la familia con trabajo y alimento. En los sectores mas acomodados los jóvenes buscan la libertad, pero siempre mantienen un lazo que los une para no perder los beneficios y privilegios que sus padres les entregan (Ramm, 2013).

La búsqueda de libertad se relaciona también con el ambiente laboral al que los jóvenes pertenecientes a la Generación Y buscan ingresar, un ambiente donde tengan la capacidad de crear cosas nuevas, y que sus ideas sean escuchadas (InfoSalarial, 2010). La Generación Y es flexible en su vida diaria, de un día para otro pueden decidir abandonar su hogar y tomar nuevos rumbos (Tulgan, 2011).

Por lo tanto, uno de los principales objetivos que perseguirán será la libertad a través de la generación de normas propias, principal factor de choque con muchos otros trabajadores en las empresas, si cada persona tiene sus propias normas, muy pocos objetivos serían alcanzados. (InfoSalarial, 2010)

**2. Interés en educarse:**

El interés en educarse de los jóvenes de la Generación Y se debe al ambiente competitivo en que se encuentran, siendo primordial estudiar más para poder lograr un ascenso o un cargo de mayor responsabilidad (Ramm, 2013). Los jóvenes de la Generación Y tienen un creciente interés por estudiar y que además dicha educación aumente los conocimientos y capacidades de cada uno (Stein, García, & Pin, 2013).

La educación viene siendo una de las principales motivaciones de los miembros de la Generación Y, y algunas empresas se han adaptado a esto ofreciendo becas para programas de especialización (InfoSalarial, 2010). Cuando no son las empresas quienes incurren en el gasto existe la posibilidad de solicitar un apoyo al estado, el cual también ha ido en aumento incrementándose en un 36% para el año 2013, con lo que se llega a 300.000 becas de post grado (Gobierno de Chile, 2013). Una de las principales decisiones es radicarse en otro país para estudiar y muchas veces quedarse en ese mismo lugar trabajando (Tulgan, 2011).

**3. Dependencia de padres en resolución de conflictos y toma de decisiones:**

A lo largo de su formación la Generación Y siempre ha sido el centro de atención en sus familias ocasionando con ello dificultad en la toma de decisiones, ya que no se sienten protegidos sin la venia de sus padres (Reiser, 2010).

Actualmente el 90% de los jóvenes entre 20 y 24 años aún vive con sus padres, y quienes han abandonado el hogar principalmente ha sido por motivos de estudio (Instituto Nacional de la Juventud, 2013), pero esto ha sido producto de un atraso en la maduración de los mismos jóvenes, buscando independencia a una edad mayor (Dominguez, 2013).

Los jóvenes de la Generación Y buscan márgenes de libertad para desenvolverse aunque también los padres juegan un rol clave en la resolución de conflictos y toma de decisiones (Ramm, 2013). La vida familiar para ellos es un eje principal de sus valores. Dentro de todas las actividades que realizan en un día normal, una parte se dedicará a compartir con la familia (Machado, 2011). Para esto la libertad de la que anteriormente se hablaba siempre será detenida por la dependencia que se puede generar con sus padres (Reiser, 2010).

A fin de cuentas los jóvenes considerarán imprescindible la labor de los padres y familiares en su toma de decisiones, ya que ellos buscarán un aporte positivo a su

propia vida, pero todo el proceso que se haya generado con anterioridad tiene que haber sido completamente autónomo por parte de los jóvenes (Bourdieu, 2010).

#### **4. Relación simétrica con padres:**

La relación que mantienen los jóvenes de la Generación Y con sus padres es de pares, se tratan como iguales pero manteniendo siempre un respeto mutuo. Es necesario que los padres sean capaces de adaptarse a la Generación Y, con menos formalidades pero con las mismas responsabilidades, ya que de otra forma el choque generacional puede afectar de manera negativa la relación familiar, y toda la dependencia que los jóvenes buscan se destruya (Ramm, 2013).

Los hijos se involucran y cuestionan las decisiones tomadas por los padres mirándolos muchas veces como pares en las labores a realizar, pero ello no implica una rebeldía, sino que existe una relación cercana y de confianza donde los padres los apoyan en todas las decisiones que se vayan a tomar (Reiser, 2010). Esto no siempre es así, ya que también se plantea la posible existencia de una sociedad donde se han eliminado todos los conceptos tradicionales y la flexibilidad familiar se volvió el eje central (Bourdieu, 2010).

### **3.1.2 Aspecto Laboral**

El aspecto laboral presenta la interacción que los jóvenes de la Generación Y poseen con las empresas a las que ingresan a trabajar. Será la familia y la educación las que guiarán las características de los jóvenes. Se abordará desde 4 elementos. En primer lugar la orientación que la Generación Y tiene hacia resultados en el corto plazo. En segundo lugar la orientación hacia realizar sus trabajos en equipos. Tercero la necesidad de poseer *feedback* de las labores y tareas que realizan. Por último el rechazo a asumir cargos de mayor responsabilidad.

#### **1. Orientación a resultados en corto plazo:**

Los jóvenes trabajan motivados por objetivos concretos y que den frutos a corto plazo con motivo de ver de forma más clara el efecto de su trabajo (Salgado, 2009). El

ambiente al que ingresan está marcado por un mercado globalizado, donde las tareas tienen que realizarse en el menor plazo posible. Por ello que los jóvenes esperan en el corto plazo conocer los resultados de las acciones realizadas (Machado, 2011). La Generación Y es programada y trabaja orientada a los resultados, siempre guiados por objetivos claros y prefiriendo el trabajo en equipo. Junto con ello al encontrarse en un ambiente competitivo existirán mayores niveles de estrés, los cuales al lograr ser controlados pueden aportar de forma positiva a la empresa (Reiser, 2010).

Proponer trabajos desafiantes que se encuentren orientados a resultados en el corto plazo es considerada una de las principales fuentes de motivación para los jóvenes, al existir un mercado amplio con diversas oportunidades en una gran gama de rubros, será importante adaptarse a lo que ellos mas valoran, siendo la mayor forma de retención en las empresas (Viguera, 2013).

## **2. Orientación al trabajo en equipo:**

Otra característica relevante y común que tendrían estos jóvenes es la alta propensión al trabajo en equipo, concepto inculcado principalmente en los niveles escolares, y desarrollado por las empresas (Salgado, 2009). Éstas deben tomar directrices para la selección y retención la Generación Y. A nivel general deben ser capaces de entregar tareas desafiantes en equipo, otorgar flexibilidad horaria y física, ofrecer referentes con disponibilidad para consultas y permitir el aprendizaje de web 2.0 (InfoSalarial, 2010). Los jóvenes de la Generación Y no tienen fronteras hasta donde crecer en la empresa, y una de las maneras en que esto mejor se logra es dando a conocer la capacidad de liderazgo en el trabajo en equipo (Salgado, 2009).

## **3. Necesidad de feedback:**

La retroalimentación que se puede generar a los jóvenes es algo fundamental, ellos esperan *feedback* de todos en su vida diaria, no como evaluación sino como oportunidad de aprendizaje (InfoSalarial, 2010). Las empresas deben entregar referentes físicos (jefaturas) que sean capaces de entregar retroalimentación de lo que se hace en el trabajo. Los jefes deben estar siempre presentes ya que los miembros de

la Generación Y no avanzarán positivamente por iniciativa propia, necesitan una pequeña motivación. El *feedback* entregado debe ser hecho como un potencial de mejora, ya que así la motivación llegará cuando esta mejora impacte de manera positiva en los resultados (Machado, 2011).

Esto no es solo una política que la empresa considera fundamental, sino que los mismos jóvenes expresan que la disponibilidad de alguien para entregar retroalimentación del trabajo es una de las políticas laborales más valoradas. Junto a ello se encuentran factores como un claro plan de carrera y oportunidades de proyección (Viguera, 2013).

**4. Rechazo a asumir cargos de mayor de mayor responsabilidad:**

Los miembros de la Generación Y poseen un rechazo a asumir cargos de una mayor responsabilidad, debido a que prefieren mantenerse en un status quo sin peligrar su posición en el trabajo (Stein, García, & Pin, 2013). Esto se produce por el bajo apego con las organizaciones que integran, valorando más los proyectos que ellos lideran (Tulgan, 2011).

Para que estos cargos de mayor responsabilidad no les provoquen rechazo, deben ir acompañados con oportunidades extremadamente motivantes para ellos (Stein, García, & Pin, 2013). Las empresas han buscado aportar en la motivación a través de la entrega de beneficios económicos, como bonos, por el cumplimiento de nuevas metas (InfoSalarial, 2010).

### 3.1.3 Aspecto Psicosocial

El aspecto psicosocial se refiere a aquellas características relacionadas con la conducta de esta generación de acuerdo a los estímulos recibidos por su entorno a sí como también por las creencias que poseen de sus propias capacidades. Este aspecto se abordará por medio de cuatro características. En primer lugar el manejo de las nuevas tecnologías y la alta dependencia que les suponen las redes sociales asociadas a ellas. En segundo lugar, la tendencia y manejo de situaciones de estrés y depresión. En tercer lugar abordaremos

como esta generación maneja su ritmo laboral de manera de compatibilizarlo con su tiempo libre. Por último abordaremos la creencia de esta generación de ser capaz de generar cambios en la sociedad si es que se lo proponen.

**1. Alta dependencia a las redes sociales:**

En los últimos años ha existido un importante crecimiento en el país en el uso de tecnologías de la información, principalmente las relacionadas con internet, tanto en el ámbito laboral como en la vida diaria. Este uso ha sido impulsado principalmente por los jóvenes Y, quienes a su vez han generado un grado de adicción que los lleva a desarrollar un importante nivel de dependencia hacia la conectividad. Ahora bien, esta generación pareciera ser que es capaces de estar pendiente de más de una tarea a la vez pero son más impacientes y menos creativos.

En primer lugar es importante destacar el importante crecimiento en materia tecnológica que se ha producido en el país la que ha permitido a las nuevas generaciones contar con mayor acceso a internet. Hoy 4 de cada 10 chilenos posee una conexión a internet en contraste a 2010 donde sólo 13% de ellos contaba con una (Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile, 2012). Este importante aumento se debe principalmente al aumento de las conexiones móviles que sólo entre los años 2011 a 2012 aumentaron de 3,1 a 4,92 millones (Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile, 2012) lo que permite mostrar el aumento en el nivel de conectividad general del país y además la preferencia por las conexiones móviles. Los chilenos se encuentran conectados 48 minutos diarios a internet, es decir un día al mes en promedio. De estas horas el 37% del tiempo es utilizado únicamente en redes sociales (comScore Inc, 2012).

En particular los jóvenes entre 15 y 34 años utilizan cerca del 57% del total, lo que demuestra que es una generación que pasa más minutos conectado y donde las redes sociales ocupan un espacio importante. Además, presentan una mayor dependencia al uso de los medios tecnológicos ya que más de un 67% de los jóvenes entre 15 y 29 años considera un poco o muy problemático pasar una semana sin poder conectarse al

computador a diferencia de los adultos, mayores de 30 años, donde sólo un 37% esta de acuerdo con dicha afirmación (comScore Inc, 2012) . Hoy nos enfrentamos a nueva adicción vinculada a las redes sociales que ocurre de forma más regular en los usuarios jóvenes (Andreassen, 2012; LiveClubs, 2013). El 95% de los jóvenes confiesa que nunca sale de su casa sin su *smartphone*. Lo utilizan como vía principal de comunicación con su grupo de amigos. Además sólo el 5% dice llamar a sus amigos por teléfono, en contraste del restante 95% que dice utilizar las redes sociales o de mensajería gratuita (LiveClubs, 2013).

La tecnología ha afectado la manera en que los miembros de la Generación Y se relacionan entre ellos y con personas de otras generaciones. Dentro de los aspectos positivos se encuentra la facilidad con la que son capaces de aprender sobre nuevas tecnologías y su aceptación a la implementación de innovaciones, sin embargo a su vez esta generación ha desarrollado menos habilidades asociadas a la creatividad, son menos pacientes y les cuesta manejar la incertidumbre, aun cuando son capaces de estar pendientes de varias tareas a la vez (Reiser, 2010).

Todo aquello supone evidentemente una nueva forma de interactuar para esta generación donde la conectividad es clave para sus actividades diarias.

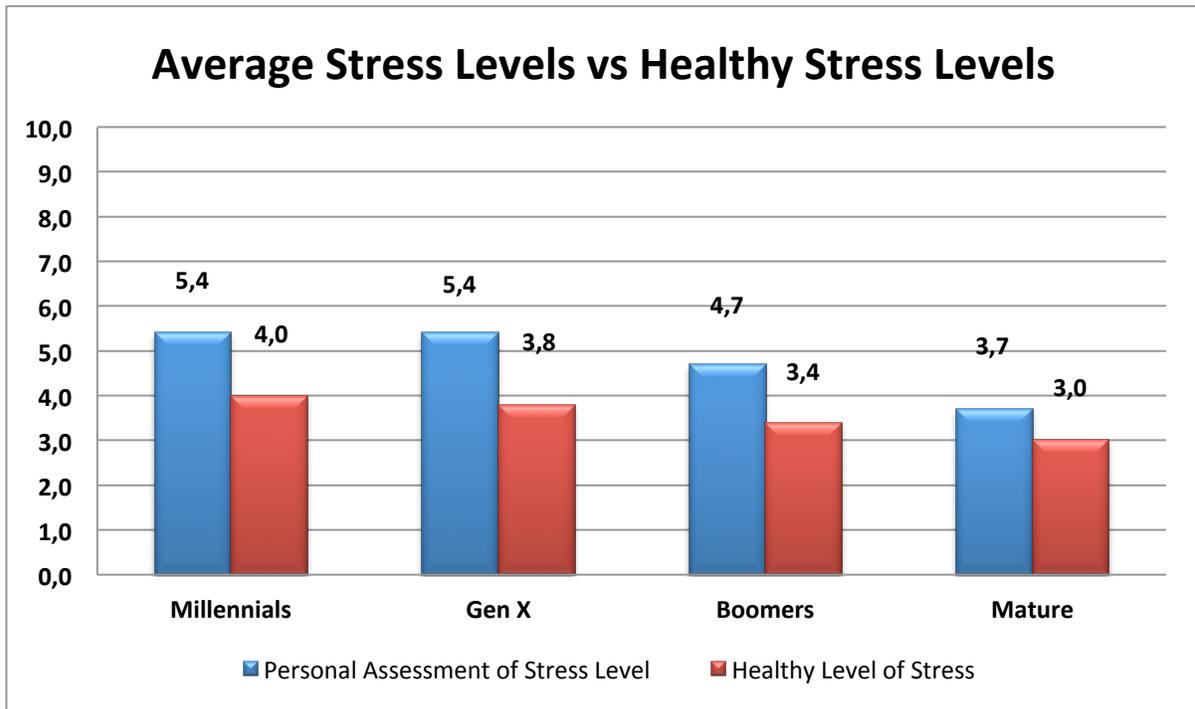
## **2. Tendencia al estrés y a la depresión**

La Generación Y tiene una menor capacidad para manejar presiones y momentos de frustración. Estos trastornos llevan a que los padres y profesores estén más presentes en su etapa educacional y que por lo mismo supone un problema para su inserción en el mundo laboral pues no cuentan con esa red de apoyo (Reiser, 2010).

La habilidad para manejar el estrés varía de acuerdo a la edad. Los jóvenes americanos son los que experimentan más cuadros de estrés que las generaciones de mayor edad y dicen que no los están manejando bien (American Psychological Association, 2013). Cómo se puede ver en el siguiente Gráfico 1 tanto los jóvenes americanos de la Generación Y y de la Generación X reportan un nivel similar de estrés

de 5.4 en una escala de 1 a 10 existe una importante diferencia con las generaciones mayores. Además un 39% de los jóvenes Generación Y reporta que su nivel de estrés aumentó en el último año en contraste con el 36% de la Generación X y un 33% de los *Baby Boomers* (American Psychological Association, 2013). Además el estrés que viven los jóvenes los hace más propensos a cuadros de irritabilidad y a sufrir de ansiedad o depresión. A eso hay que agregar que las formas que tiene este grupo de liberar tensiones que por lo general son de carácter sedentario lo cual no ayuda a relajarse y mejorar la calidad de vida (American Psychological Association, 2013).

**Gráfico 1- Promedio de estrés declarado en comparación con atenciones de salud relacionadas a estrés (Estados Unidos)**



Fuente: Elaboración propia en base a Stress in America (American Psychological Association, 2013)

Los actuales jóvenes pasan por un período de estrés profundo que es mayor al que vivieron generaciones pasadas a la misma edad. Las razones van desde los estudios y la búsqueda de identidad en el tema económico, en un país donde muchos salen con

enormes deudas universitarias. Además, deben manejar las altas expectativas tanto propias como de sus padres (Hais & Winograd, 2011).

### **3. Búsqueda de compatibilización entre vida personal y laboral**

La generación Y valora la flexibilidad laboral, a tal punto que es una de las variables a considerar a la hora de aceptar un trabajo. Esta generación valora el equilibrio vida-trabajo. Dentro de las prácticas laborales que cuentan con alta aceptación en los jóvenes de esta generación son la flexibilidad horaria y la posibilidad de trabajar desde la casa de forma ocasional esto con el fin de compatibilizar su vida laboral con su tiempo libre.

Si en algo coinciden todos aquellos que trabajan con jóvenes, es que la preocupación por la flexibilidad de horario es mayor de lo que había sido hasta ahora para nadie. Antes, lo primero era saber cuánto iban a ganar, pero ahora también se pregunta por la flexibilidad, por una adaptación individualizada de la jornada (Mars, 2010).

Muchos jóvenes Y no están convencidos de que el exceso de demandas de trabajo valen la pena si se sacrifica parte de su vida personal. Esta generación valora el equilibrio vida-trabajo, y la mayoría de ellos no están dispuestos a comprometerse a hacer su vida laboral una prioridad exclusiva, incluso con la promesa que a futuro existirá una recompensa (PwC; London Business School; University of Southern California, 2013).

Si pudieran hacer más flexible su trabajo, un 64% de los jóvenes milenio les gustaría trabajar en forma ocasional desde su casa y un 66% preferiría tener la opción de cambiar sus horas de trabajo para comenzar su día de trabajo después, por ejemplo, o dedicar tiempo por la noche, si es necesario. Los jóvenes valoran de las organizaciones laborales que éstas le permitan compatibilizar su vida fuera del trabajo con el horario laboral, de manera de realizar otras actividades a parte de aquellas responsabilidades asociadas al trabajo (Tulgan, 2011).

**4. Creencia de poseer la capacidad de generar cambios en la sociedad**

Los jóvenes pertenecientes a la Generación Y tienen una preocupación por problemáticas relacionadas a la educación asociadas a brechas de desigualdad y a la sobre explotación del medio ambiente. De dicha preocupación han surgido y han apoyado iniciativas que intentan mejorar dichas condiciones ya que consideran que si son capaces de generar un cambio.

El 29% de los jóvenes chilenos sitúa a la mientras que un 28% a la educación como el principal problema de Latinoamérica, es decir, un 60% considera a estas dos problemáticas como las importantes de la región. Además un 95% de los jóvenes chilenos considera la problemática del cambio climático como muy relevante para el futuro del mundo (Telefónica; Financial Times, 2013). De esta forma podemos ver que las principales preocupaciones sociales de esta generación vienen dadas por la calidad de la educación, que se asocia fuertemente a las brechas de desigualdad y a los proyectos que afectan el medio ambiente.

Tanto en el año 2006 y en 2011 en Chile se produjeron masivas manifestaciones en pos de cambios en el sistema educativo chileno. Estas demandas fueron lideradas por jóvenes que se encontraban en sus últimos años de educación media universitaria. Es de hecho en este segundo año donde se producen las marchas más masivas de los últimos 22 años con más de 80 mil participantes, gran parte de ellos jóvenes (Poblete, Araya, & Argandoña, 2011). A su vez existen organizaciones de cambio que han sido impulsadas por jóvenes como es el caso de Enseña Chile, la versión local de *Teach for America*, la ONG Educación 2020 ambas iniciativas enfocadas en la reducción de la desigualdad por medio de una mejor educación.

Además de estas demostraciones de descontento y búsqueda de cambios durante los últimos años los jóvenes han liderado también movimientos que se oponen a iniciativas energéticas que consideran que dañan el medio ambiente como han sido las iniciativas “Patagonia Sin Represas” y “Chao Pescao” ambas enfocadas en la no

construcción de iniciativas energéticas que tendrían un alto impacto ambiental de acuerdo a sus creadores.

Otro aspecto es la creencia del 78% de los jóvenes chilenos de que cada uno puede, efectivamente, hacer un cambio en el mundo (Telefónica; Financial Times, 2013) lo que muestra por un lado la intención y la creencia de esta generación.

### 3.1.4 Aspecto Demográfico

La Generación Y vive en la ciudad, está soltera, ha crecido, en su mayoría en un hogar biparental y a diferencia de sus padres ha sido criada en un hogar más pequeño. Esto de acuerdo a la evidencia que entrega por un lado el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile a través de sus distintas publicaciones sobre proyecciones demográficas y el Instituto Nacional de la Juventud por medio de su Encuesta Nacional de la Juventud que se realiza cada 3 años.

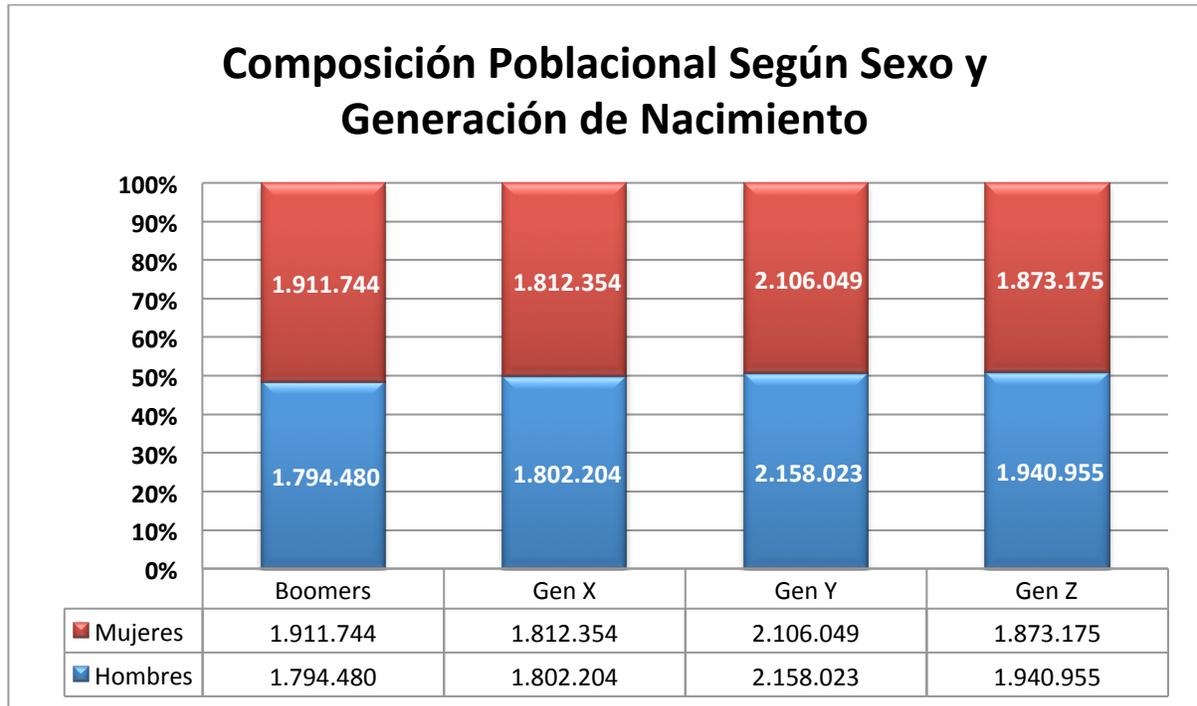
#### 1. Concentración en Región Metropolitana y zonas urbanas

De acuerdo a las proyecciones del INE para el año 2013, la población total de personas entre 20 y 34 años es de 4.139.498. A su vez en el año 2015 Chile estará conformado, prácticamente en partes iguales por cuatro grupos etarios estos son los *Baby Boomers*, Generación X, Generación Y y Generación Z<sup>11</sup> (Instituto Nacional de Estadísticas, 2005). Esto supone un desafío pues no existirá una generación predominante en la sociedad que defina los lineamientos generales.

---

<sup>11</sup> Se refiere a definiciones de grupos etéreos presentadas previamente en el Capítulo 1. Diseño de la Investigación.

Gráfico 2- Composición Poblacional según sexo y generación de nacimiento (Chile 2015).

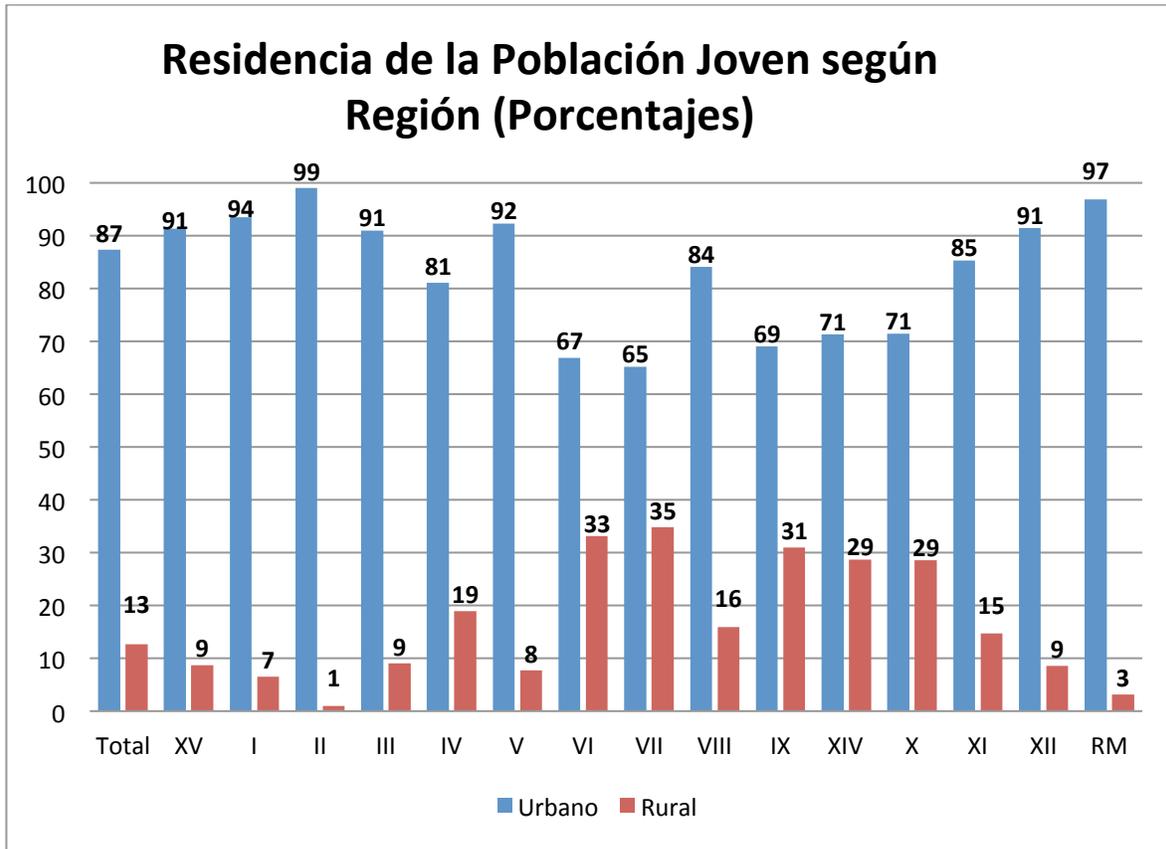


Fuente: (Pinaud & Sepúlveda, 2013) en base a (Instituto Nacional de Estadísticas, 2005).

Por otro lado no se observan diferencias significativas en cuanto a la predominancia de un sexo en particular para esta generación (Instituto Nacional de la Juventud, 2013). De acuerdo al mismo estudio un 93,5% de los jóvenes se encuentra soltero, aun cuando un 59,5% afirma encontrarse en pareja.

Gran parte de los jóvenes chilenos reside en sectores urbanos (87,3%) proporción que muestra una cierta estabilidad desde el año 2003 en adelante y que a nivel nacional varía entre un 65,2% (Región del Maule) y un 99% (Región de Antofagasta) como se puede ver en el Gráfico 3.

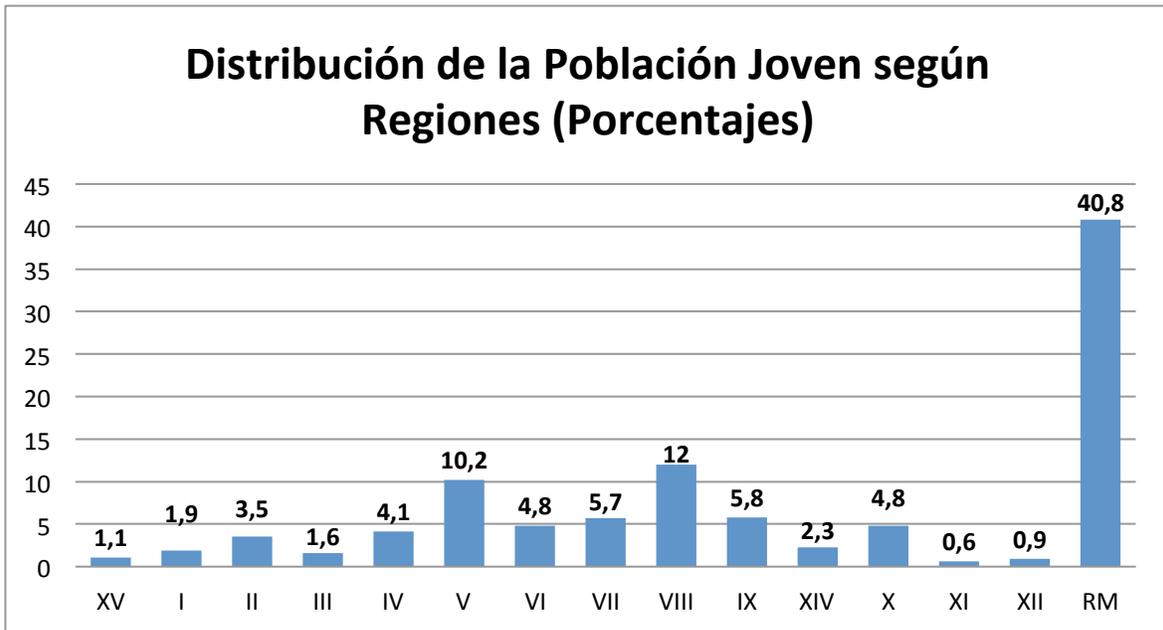
Gráfico 3- Residencia de la población joven según región (Chile).



Fuente: Elaboración propia en base a la Sexta Encuesta Nacional de la Juventud (Instituto Nacional de la Juventud, 2010).

Además, y en concordancia con el panorama nacional, más del 40% de los jóvenes vive en la Región Metropolitana de Santiago mientras que un 10,2% lo hace en la Región del Bío Bío y un 10,2% en la de Valparaíso como se puede apreciar en el Gráfico 4 (Instituto Nacional de la Juventud, 2010).

Gráfico 4- Residencia de la población joven según región (Chile).



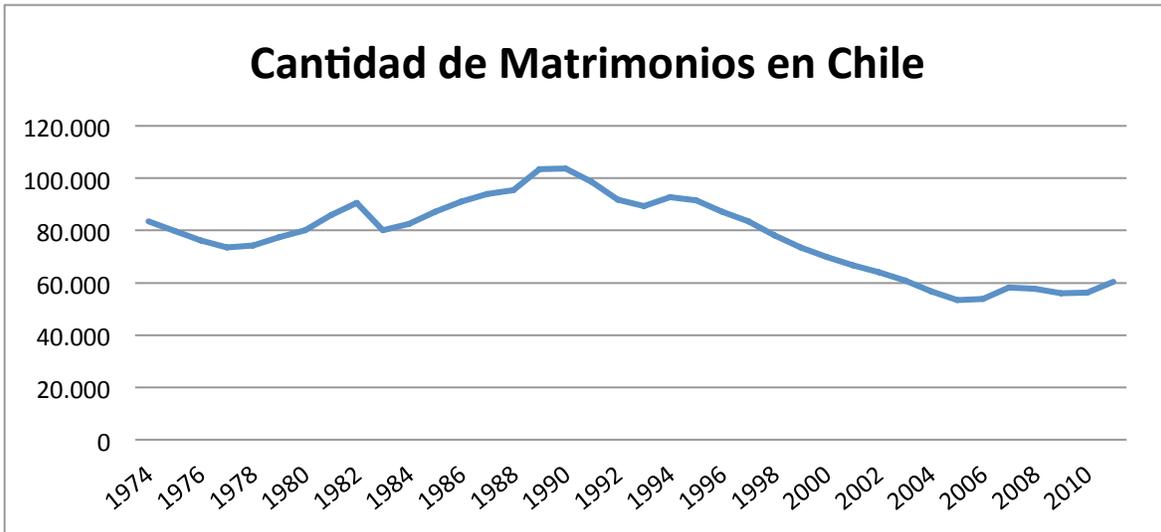
Fuente: Elaboración propia en base a la Sexta Encuesta Nacional de la Juventud (Instituto Nacional de la Juventud, 2010).

Este fenómeno se explica principalmente a factores culturales, dentro de los que se destaca las etapas históricas del poblamiento y la centralización político-administrativa, que han concentrado las actividades de desarrollo económico y tecnológico en la zona metropolitana, así como el acceso a servicios como salud, educación, recreación, etc. (Errázuriz, 1998)

## 2. Composición de hogares biparentales

En los últimos años 40 años se ha registrado una caída en la cantidad de matrimonios celebrados en nuestro país por año. En comparación a 1973, año en que se registraron 83.550 matrimonios, el indicador muestra una variación porcentual de -27,75% para el año 2010 (Instituto Nacional de Estadísticas, 2010) como se puede apreciar en el Gráfico 5.

Gráfico 5- Cantidad de Matrimonios (Chile).



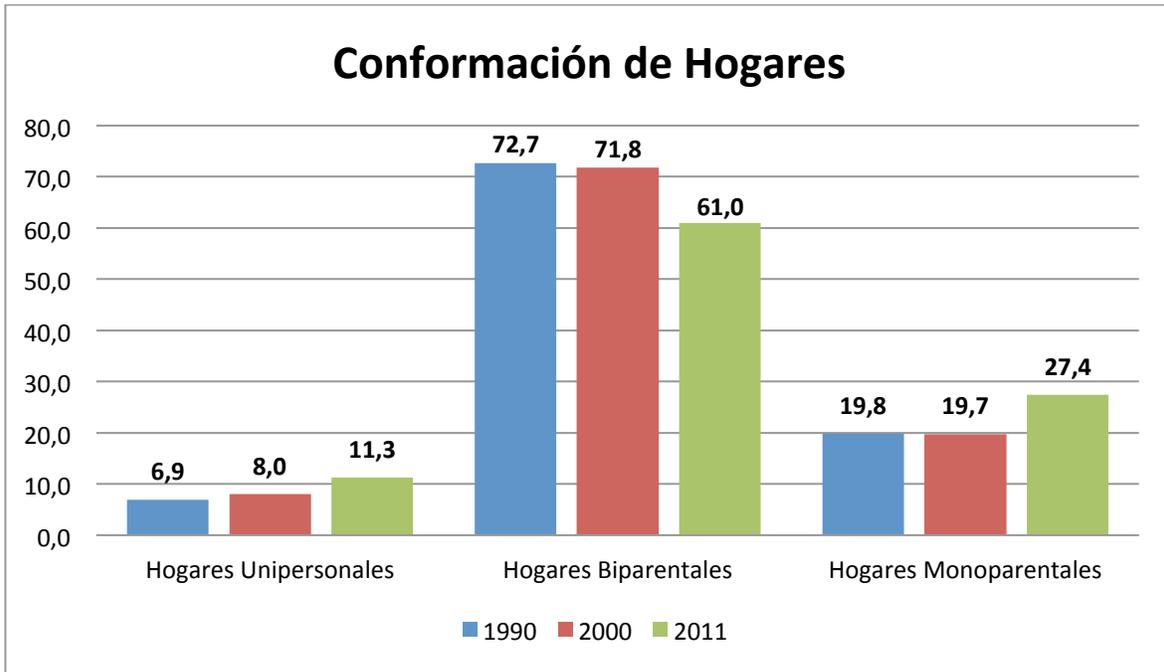
Fuente: (Pinaud & Sepúlveda, 2013) en base a Estadísticas Vitales (Instituto Nacional de Estadísticas, 2010).

En la misma línea la cantidad de parejas casadas por cada mil habitantes ha descendido durante el mismo periodo (1973-2010) de 8,3 a sólo 3,5 parejas casadas cada mil habitantes.

Esto muestra que existe una tendencia de las nuevas generaciones a casarse menos que en el pasado, decidiendo por ende quitarle formalización a la formación de familias lo que tiene repercusiones en cómo se conforman dichas familias. Esto se puede ver puesto que en 1990 el 68,8% de los jefes de hogar estaban casados, mientras que en 2009 eran sólo el 51,9% (Ministerio de Desarrollo Social, 2010).

En esta misma línea, si tomamos en cuenta la encuesta Casen podemos ver que en 1990 el 72,7% de los hogares tenían una conformación biparental, mientras que en 2011 sólo el 61% de los hogares tenía esa composición, esto debido a un aumento en los hogares unipersonales y uniparentales (Ministerio de Desarrollo Social de Chile, 2011) como se puede ver en el Gráfico 6.

Gráfico 6- Tipos de Hogares (Chile).

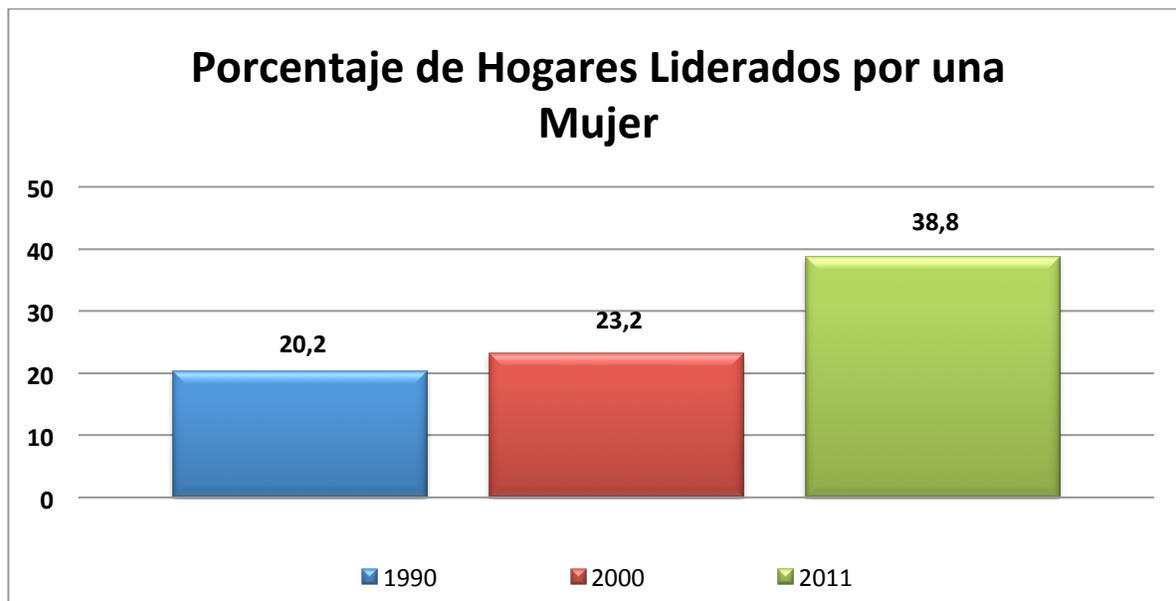


Fuente: Elaboración propia en base a Mujer y Familia- Casen 2011 (Ministerio de Desarrollo Social de Chile, 2011)

Las tendencias apuntan en la misma dirección: la familia tradicional (biparental, con hijos) está perdiendo fuerza dando paso a las familias monoparentales y hogares unipersonales aun cuando los hogares biparentales fueron los principales hogares donde se criaron los jóvenes de la Generación Y, y siguen además siendo mayoría hoy en día.

Otro cambio relevante en los últimos 30 años es la evolución en la jefatura del hogar. Entre 1990 y 2011 casi se duplico la cantidad de hogares liderados por una mujer (20,2% en 1990 y 38,8% en 2011), esto se muestra en el Gráfico 7.

Gráfico 7- Porcentaje de Hogares Liderados por una Mujer (Chile)



Fuente: Elaboración propia en base a Mujer y Familia- Casen 2011 (Ministerio de Desarrollo Social de Chile, 2011)

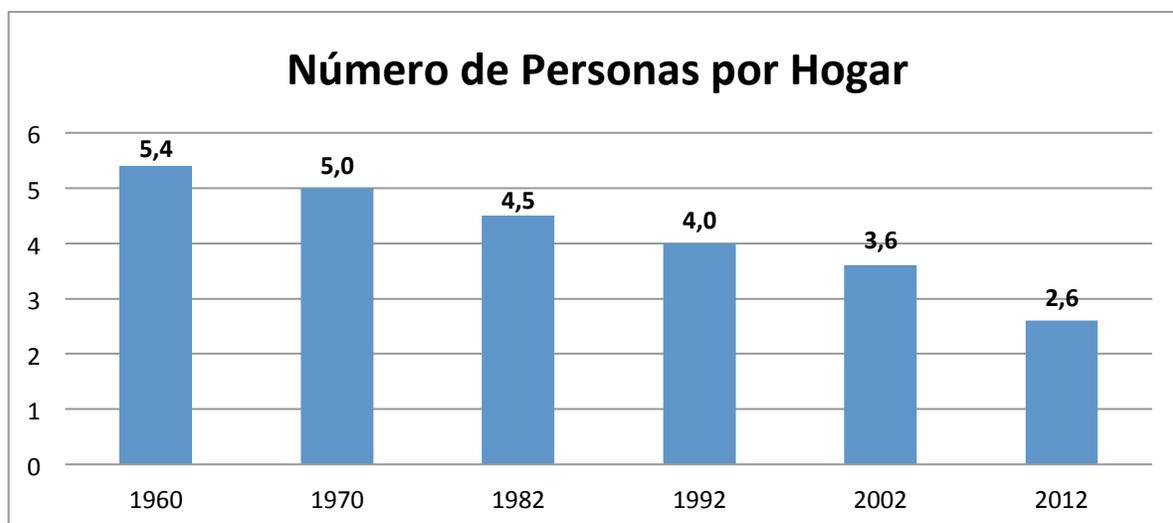
De este modo podemos ver que la sociedad chilena evidencia una apertura en la forma en como se conforman las familias pasando de un estilo clásico con ambos padres presentes e hijos a una sociedad donde también, aunque en menor medida, se observan parejas con hijos que conviven o bien hogares donde sólo vive uno de los progenitores.

### 3. Familias Pequeñas

El nivel de fecundidad en Chile para inicios de la década de los sesenta mostraba un promedio levemente superior a 5 hijos por mujer. Esta cifra ha caído a un promedio de 1,94 hijos por mujer para 2010. Lo que se asemeja a la realidad de países más desarrollados donde el envejecimiento de la población, debido a la caída en la tasa de natalidad y el aumento de la esperanza de vida, se ha convertido en la principal tendencia demográfica (Instituto Nacional de Estadísticas, 2010). Esto, repercute con familias de menor tamaño y una crianza más personalizada de los hijos.

La disminución, a la mitad, del número medio de personas por hogar durante las últimas décadas (Instituto Nacional de Estadísticas, 2010) es una consecuencia directa de esta tendencia como se puede ver en el Gráfico 8. Aunque, obviamente, también se ve afectada por el aumento de las familias monoparentales vista previamente.

**Gráfico 8- Promedio de Personas por Hogar (Chile)**



Fuente: (Pinaud & Sepúlveda, 2013) según cifras de Estadísticas Vitales (Instituto Nacional de la Juventud, 2010) <sup>12</sup>

<sup>12</sup> (Instituto Nacional de la Juventud, 2010)

## 3.2 Resumen de Perfil Generación Y

Como resumen de cada aspecto obtenido con el levantamiento de perfil, se puede observar la siguiente tabla:

### ASPECTO FAMILIAR

1. **Búsqueda de libertad:**  
La Generación Y se encuentra constantemente explorando por espacios en los cuales puedan desenvolverse de manera cómoda y bajo sus propias reglas.
2. **Interés en educarse:**  
De acuerdo a lo recopilado de otras investigaciones los jóvenes de la Generación Y tienen un creciente interés por estudiar y que además dicha educación sea de buena calidad.
3. **Dependencia de padres en resolución de conflictos y toma de decisiones:**  
Si bien se cree que estos jóvenes buscan márgenes de libertad para desenvolverse, existe evidencia también de que los padres juegan un rol clave en la resolución de conflictos y toma de decisiones que van más allá de dicho umbral.
4. **Relación simétrica con padres:**  
Se cree que hoy en día existe relación que se acerca a niveles bastante simétricos entre padres e hijos. Esto se relaciona con que hoy los hijos se involucran y cuestionan las decisiones tomadas por los primeros.

### ASPECTO LABORAL

1. **Orientación a resultados en corto plazo:**  
De acuerdo a la bibliografía recopilada los jóvenes trabajan motivados por objetivos concretos y que den frutos a corto plazo con motivo de ver de forma más clara el efecto de su trabajo.
2. **Orientación al trabajo en equipo:**  
Otra característica relevante y común que tendrían estos jóvenes es que tienen una alta propensión al trabajo en equipo, concepto inculcado principalmente en los niveles escolares, y desarrollado por las empresas en ciertas materias, lo que tiene un impacto en su desempeño laboral.

3. **Necesidad de *feedback*:**

De acuerdo a la evidencia internacional otra característica de esta generación sería el continuo reforzamiento de cómo están haciendo las cosas de manera de generar mayor confianza en sí mismos.

4. **Rechazo a asumir cargos de mayor de mayor responsabilidad:**

Algunos autores plantean que esta generación evita los cargos donde existe una alta responsabilidad individual en el rumbo del proyecto en que se encuentren.

**ASPECTO PSICOSOCIAL**

1. **Dependencia de redes sociales:**

Esta generación contaría con un nivel de conexión a las redes sociales digitales muy dependiente tanto en su forma de relacionarse con su entorno familiar y social como también a nivel laboral.

2. **Tendencia al stress y depresión:**

Otro aspecto a evaluar es si esta generación milenio es más proclive a sufrir de stress o depresión que sus predecesores o más bien es una característica que afecta a todos por igual.

3. **Búsqueda de compatibilización entre vida personal y laboral:**

De acuerdo a esta característica los jóvenes milenio buscan llevar una vida que equilibre su tiempo laboral con actividades externas que les son placenteras. Se cree que esta generación valora altamente su tiempo libre.

4. **Creencia de poseer la capacidad de generar cambios en la sociedad:**

Otro aspecto relevante a evaluar es la imagen que tienen estos jóvenes de sí mismos y de su capacidad de generar cambios en su entorno. Se cree que dichos jóvenes creen y tienen la intención de generar cambios de acuerdo a sus convicciones.

**Aspecto Demográfico**

1. **Concentración en RM y zonas urbanas:**

Es importante evaluar la creencia de que esta generación se desarrolla principalmente en zonas urbanas dado que en ellas se encontrarían tanto las principales oportunidades educacionales como laborales.

**2. Composición de hogares biparentales:**

Un aspecto relevante es analizar el ambiente familiar en el que esta generación ha crecido. Se cree que esta generación se ha criado, en su mayoría, bajo un hogar con ambos padres presente en él.

**3. Familias pequeñas:**

Por último la evidencia mostraría que las familias chilenas hoy en día son menos populosas que en el pasado lo que tendría efectos en como la generación milenio habría sido criada.

---

De acuerdo al levantamiento de información realizado, se infieren ciertas características pertenecientes a cada uno de los aspectos inicialmente planteados. De este modo, en primer lugar se buscará comprobar si dichas características son atribuibles a la Generación Y chilena. En segundo lugar se buscará evaluar si existen nuevas prácticas comunes en las empresas chilenas para atraer y retener a los miembros de dicha generación. Con ello las hipótesis a testear serán:

**Hipótesis 1:** Existen características propias de acuerdo a lo presentado en los aspectos familiares, psicosociales, laborales y demográficos en los jóvenes de la Generación Y.

**Hipótesis 2:** Existen comportamientos comunes en las empresas chilenas para atraer y retener a los miembros de Generación Y.

## 4. Evaluación de Perfil

El perfil se evaluó a través de tres diferentes metodologías (entrevistas en profundidad, Focus Groups y Encuestas). Cada aspecto será trabajado por separado y luego se presentarán los aspectos enfocados en el perfil de la Generación Y chilena.

### 4.1 Resultados de la Investigación

Cada atributo evaluado será medido desde la perspectiva que entregan las empresas privadas, los miembros de la Generación Y y comparándolo con su generación antecesora, la X.

#### 4.1.1 Aspecto Familiar

##### 1. Búsqueda de libertad:

Ser libres en las decisiones que toman y en lo que hacen es para los jóvenes de la Generación Y fundamental en sus vidas. Pero no solo buscan ser libres en lo que hacen sino que además buscan ser parte de las compañías que integran, por ejemplo algunos expresan interés por conocer los presupuestos y planes estratégicos (Privado 1). Para combatir esto es positivo entregarles un espacio de creatividad donde los mismos empleados proponen nuevos proyectos y ellos mismos los lideran, de esta forma se logra una auto motivación (Privado 1 & Privado 5). Los jóvenes pertenecientes a la Generación Y son constantes buscadores de la libertad, aunque creen firmemente en el soporte familiar que les pueden entregar sus cercanos (Privado 2).

La libertad de los jóvenes viene unida a una búsqueda de independencia económica, de manera de no depender totalmente de sus padres, aun cuando la mayoría de los jóvenes vive en el hogar con ellos (Instituto Nacional de la Juventud, 2013), lo que implica que buscan una libertad protegida (Público 3).

Para los jóvenes es un gran alivio seguir viviendo con sus padres, ya que así podrán juntar los recursos necesarios para en un futuro cumplir con todos sus proyectos personales (Focus 3), aunque siempre con una motivación por alejarse de la casa al

poseer independencia económica, principalmente como factor de desarrollo personal (Focus 2).

En definitiva, a la Generación Y hay que motivarla y una de esas formas es dando libertad de acción, pero siempre en un ambiente controlado.

*“A los jóvenes hay que darles las libertades que quieren, pero siempre en un ambiente acotado, les gusta conocer sus límites”*

(Vicente Cárcamo, Sub Gerente Recursos Humanos Laboratorios Chile)

## **2. Interés en educarse:**

El interés en educarse viene dado por el ambiente en que los jóvenes de la Generación Y se desenvuelven. Un ambiente competitivo en que para progresar laboralmente hay que estar más capacitado que los pares.

Algunas empresas han establecido sistemas de becas a los jóvenes como forma de motivación y plan de carrera. Estas becas financian una gran parte de sus estudios de post grado para trabajadores que lleven cierto tiempo y hayan sido capaces de destacarse por sobre sus compañeros. Esta política se utiliza para disminuir la deserción laboral que anteriormente se producía (Privado 1 & Privado 6). A esto se le suma un sistema de capacitaciones que une algunas áreas específicas del negocio y otras de desarrollo personal como cursos de inglés, liderazgo, habilidades blandas, entre otras (Privado 2 & Privado 6).

En empresas donde no existen planes es común que el principal mecanismo de retención sea aumentando el sueldo al mismo que percibiría si tuviera el post grado. Esta es una medida que por momentos desmotiva pero logra la retención de jóvenes talentos en una empresa (Privado 4). En el sector público se vuelve más difícil aportar al desarrollo educativo personal de los jóvenes debido a que existe una estructura de funcionamiento más rígida. Por ello debe utilizar un modelo distinto ya que ofrecen la posibilidad de aprendizaje interno que se genera en organismos técnicos con tutores

que poseen reconocida reputación y entregan las herramientas para el desarrollo que desean los jóvenes (Público 2).

Seguir educándose luego de terminado los estudios universitarios es algo fundamental para los miembros de la Generación Y ahondando en el área que se han desempeñado, ya sea en el desarrollo de proyectos sustentables, políticas públicas, entre otros (Focus 1). Aquello no es en un futuro inmediato sino que luego de haber adquirido cierta experiencia laboral para así aportar desde una nueva arista al conocimiento (Focus 2).

De acuerdo a los estudios realizados, la mitad de las personas pertenecientes a la Generación X están de acuerdo con la necesidad de seguir cursos de post grado, en cambio en los actuales Ingenieros Comerciales de la Generación Y esta cifra se elevaba sobre el 80%. Por lo tanto a lo largo del tiempo ha crecido la cantidad de gente que se llega a interesar, esto probablemente por la globalización ya que se aprecian las posibilidades como más cercanas. Cuando se busca encontrar en que momento de su etapa laboral se deben realizar los estudios de post grado existen opiniones divididas. Para quienes integran el servicio público la especialización debe ser de manera inmediata, ya que es una práctica habitual y de lo contrario se encontrarían en desventaja con el resto de sus compañeros de trabajo. Por otra parte quienes se desempeñan en el sector privado estiman fundamental ganar experiencia en el trabajo, y luego ese aprendizaje llevarlo a un post grado (Focus 3).

En conclusión los jóvenes saben que el mercado laboral y sus familias generan una presión hacia educarse, pero deben ser precavidos en que momentos realizar estos estudios. Las empresas buscan aportar a este desarrollo, principalmente como medida de motivación y retención de sus empleados aunque la forma depende de la cultura y tipo de organización.

### **3. Dependencia de padres en resolución de conflictos y toma de decisiones:**

Actualmente se observa una menor dependencia de los jóvenes hacia sus padres con respecto a los años anteriores, aunque los padres actuales si están más pendientes de

lo que hacen y dejan de hacer sus hijos (Laboral 2). Además dentro de las empresas ha existido una arriesgada apuesta por los jóvenes, llevándolos a trabajar fuera de sus regiones y en algunos casos ellos mismos han optado por trasladarse junto a sus padres, existiendo una altísima dependencia (Privado 4).

Un cambio importante ha existido a lo largo del tiempo, donde los Ingenieros Comerciales miembros de la Generación Y en un 65% consideran importante la opinión de sus padres en las decisiones a tomar, en cambio sólo un 45% de los de la Generación X encuestada lo considera así. La dependencia ha aumentado pero ésta posee dos grandes factores uno económico y otro emotivo. Contar con una casa y comida otorgada por los padres aporta al ahorro para en un futuro poder cumplir con sus proyectos personales como viajar o adquirir una vivienda. Por otro lado hay un componente emocional ya que ellos acuden reiteradamente a sus padres, aun cuando no los consideran la primera fuente de consejo, siendo de todos modos una de las mas importantes (Focus 1 & Focus 2 & Focus 3).

Por lo tanto, los padres son un apoyo real para los jóvenes, conocen bastante en que se encuentran, pero no son la fuente primaria de consulta. Junto con ello dependen de siempre tenerlos cerca, o por lo menos saber donde se encuentran en caso de necesidad.

#### **4. Relación simétrica con padres:**

La Generación Y no sólo tiene una relación simétrica con sus padres, sino que también la tiene con sus superiores en sus trabajos. Hoy los jóvenes esperan que los gerentes pasen a ser amigos suyos y no existen jerarquías verticales en el nivel de las relaciones, aun cuando son conscientes que esta amistad debe ir acompañada de respeto mutuo (Privado 1).

Algo distinto ocurre en otro el sector público, donde se divide a sus trabajadores entre los pertenecientes a la “vieja escuela” (Generación X) y la “nueva escuela” (Generación Y). Los primeros poseen una estructura más vertical y sus relaciones son más formales,

contrario a lo sucedido con los más jóvenes quienes mantienen mas cercanía con sus superiores (Público 2).

Parecido a lo que sucede en el ámbito empresarial es lo que se aprecia en la misma familia. Los jóvenes participan activamente de las decisiones que se toman dentro de la familia, siendo además muchas veces quienes proponen algunos de los cambios (Focus 3). Esto ha ido aumentando a lo largo del tiempo ya que un 80% de los miembros de la Generación Y si se siente partícipe de las decisiones de los padres, en cambio los de la Generación X solo un 50% se sintió partícipe en su época.

En definitiva la relación con los padres hoy en día es simétrica y eso ha repercutido en que los jóvenes pertenecientes a la Generación Y también busquen ese tipo de relación con las personas que rodean su círculo laboral.

#### 4.1.2 Aspecto Laboral

##### 1. Orientación a resultados en corto plazo:

Los logros por las acciones que ejecutan es un factor de motivación, por lo cual esperan que en el corto plazo puedan verlos. Esta orientación a los resultados es vista como un compromiso con los proyectos y no siempre con la empresa, ya que los trabajadores de esta generación dejan todos sus esfuerzos por los proyectos que lideran pero no siempre realizan lo mismo con las compañías como un todo (Público 2). La orientación a corto plazo viene dada por la diferencias entras las mismas personas. A pesar de que pueda existir un mayor número de jóvenes que necesiten ver materializadas sus ideas esto no siempre es así, pues existen personas con un perfil más analítico que tienden a mirar a mayor plazo (Privado 4).

A los empleados se les entrega la oportunidad para que sean creativos, principalmente dándoles el espacio para que ellos mismos sean quienes proponen la realización de un proyecto. Esto genera un mayor grado de compromiso y es en esta política donde se ha apreciado una clara orientación a los resultados en el corto plazo ya que los jóvenes buscan ver su idea materializada. (Privado 2 & Privado 5)

Dentro de los jóvenes la opinión apunta a una clara orientación a los resultados en el corto plazo. Quienes poseen una vocación social saben que sus proyectos deben mostrar resultados en el corto plazo, ya que eso funciona como eje motivador y como *feedback* de que se encuentran bien encaminados en lo que realizan (Focus 1). Por otro lado aquellos que actualmente se encuentran trabajando consideran de mayor importancia los resultados en el corto plazo cuando el trabajo se ejecuta en equipo, ya que si estos no son apreciados puede significar que el equipo completo está mal y con ello puede renunciar alguno de los integrantes (Focus 3).

Los jóvenes, de acuerdo al estudio propio, en un 62% se encuentran más motivados si pueden ver el resultado de sus acciones en el corto plazo, algo similar a lo sucedido con la Generación X.

Por lo tanto, se puede apreciar que actualmente existe una motivación especial cuando los proyectos entregan resultados en el corto plazo, pero será algo personal de cada uno de los trabajadores, ya que dependerá de su perfil y su forma de trabajo.

## **2. Orientación al trabajo en equipo:**

Una característica relevante y común de la Generación Y es su orientación al trabajo en equipo, concepto inculcado principalmente en los niveles escolares, y desarrollado por las empresas en ciertas materias, lo que tiene un impacto en su desempeño laboral. El trabajo en equipo es sólo pertinente cuando el proyecto requiere de un desempeño coordinado entre distintas áreas ya que para aquellos proyectos que se pueden hacer de forma individual no entregan ningún valor agregado a esta forma de trabajo (Privado 3 & Privado 5). La motivación de algunos jóvenes por el trabajo en equipo viene dada porque comienzan a ser parte de algo generando un sentimiento de pertenencia. Además de ello al momento de tener un logro este puede ser compartido con quienes los rodean (Privado 2).

Actualmente las empresas están tendiendo a realizar una gran cantidad de proyectos que requieren distintas visiones y cuestionamientos, por ello serán las generaciones

venideras las que deben adaptarse a este nuevo modelo y no las empresas las que se adapten a los jóvenes (Laboral 2). El trabajo en equipo lo que genera es fidelización al proyecto que están ejecutando, además de ser una forma de generar oportunidades de crecimiento por el conocimiento que se genera en el total de la compañía de la forma de trabajo de cada integrante (Privado 6). Los jóvenes estiman que el trabajo en equipo es necesario en muchos aspectos por los proyectos interdisciplinarios en que se han visto involucrados. Sin embargo no sucede lo mismo en proyectos que de manera autónoma puedan sacar adelante, principalmente en el análisis de datos y generación de informes (Focus 3). Menos de la mitad de los jóvenes considera que realizar tareas en equipo traiga mejores resultados que realizarlas de forma individual, misma opinión que poseen los padres de estos jóvenes.

En definitiva según la investigación realizada el trabajo en equipo es un motor impulsado por las distintas compañías como factor de motivación de los jóvenes a pesar de que existan algunas visiones contrarias. Junto con ello los jóvenes tienen una cercanía mayor con el trabajo en equipos debido a que muchos proyectos poseen un carácter multidisciplinario y entre mas ideas nazcan mejor será resultará el proyecto

### **3. Necesidad de feedback:**

Hoy en día en las empresas existe una necesidad constante de *feedback* para generar mayor confianza en si mismos. Pero los superiores no están capacitados para que éste genere un real cambio en los trabajadores ya que actualmente las empresas no cuentan con un sistema de *coaching* a quienes deban entregar retroalimentación sobre los proyectos y la forma de trabajo (Privado 1). Solo en algunos casos puntuales esto existe, pero realizado por los mismos gerentes (Privado 3). El mayor problema viene dado porque los jefes no están acostumbrados a entregar retroalimentación, ya que ellos en su carrera profesional no lo recibieron, es por esto que desde la alta dirección deben ser capaces de transmitir la necesidad constante de aportar al desarrollo de cada uno de los trabajadores (Público 1).

Otra de las políticas utilizada es poseer una cultura de conocer a cabalidad el desarrollo de los proyectos, estructurados a través de una carta Gantt que se establece antes de iniciar cada iniciativa. Eso si es importante que la persona sea quien elabore su plan de trabajo, aprobado por su superior, para que así sea responsable de los tiempos auto impuestos (Privado 5).

Los mismos estudiantes plantean esto como una necesidad. Para ellos es valorable la existencia de alguien a quien consultar sobre los avances de trabajos, además de tener una guía clara de que tienen que hacer. Cuando esto no sucede se genera un sentimiento de miedo e inseguridad que al final puede repercutir en un peor desempeño. Mas del 60% de los miembros de la Generación X e Y plantean que les acomoda el recibir retroalimentación periódicamente, por lo cual esto deja de ser algo generacional, y es transversal a todos.

En base a lo anterior, se aprecia una sociedad consciente de la necesidad de entregar *feedback* a los trabajadores y estudiantes, además de unos jóvenes deseosos de recibirlos. El problema principal radica en la poca cultura y los problemas generacionales que existen ya que quienes deben entregar retroalimentación no la recibieron anteriormente, por lo cual no pueden establecer una correcta estrategia.

#### **4. Rechazo a asumir cargos de mayor responsabilidad:**

La experiencia de los mismos gerentes de empresas plantea lo contrario a lo que la teoría sostenía, ya que en las empresas y desde su experiencia laboral los jóvenes tienen una inclinación a asumir cargos de mayor responsabilidad. Esto ocurre mayormente en los buenos talentos ya que ellos son quienes se desafían día a día en las tareas que ejecutan (Público 1). Esta mayor responsabilidad siempre irá de la mano con recibir algún tipo de incentivo monetario o de reconocimiento (Privado 1).

Para los jóvenes existe una visión interna de que mayor responsabilidad siempre implicará un mayor sueldo, y es por ello que una posibilidad como ésta será un claro factor de motivación y aceptarán de manera gustosa (Privado 4).

En definitiva, la teoría se contrapone a lo expresado por los jóvenes y las empresas debido a una cultura que se ha adoptado de relacionar responsabilidad con salario.

**5. Necesidad de nuevos desafíos:**

A pesar de que no fue un aspecto a evaluar en un comienzo, según la investigación realizada los jóvenes pertenecientes a la Generación Y tienen una predisposición a asumir nuevos desafíos dentro de unas empresas, donde existe una relativa ansiedad por llegar de forma casi inmediata a cargos de gerencia. Algunos trabajadores esperan ser ascendidos a los 6 meses o 1 año de ser contratados y en el caso que no suceda comienzan a desmotivarse (Privado 1). Es importante entregarles un plan de carrera claro ya que esto ayuda a controlar la incertidumbre, siempre y cuando cuente con plazos establecidos para ser ascendidos y se sepa cuanto verá aumentado su salario (Privado 6). Además de esto se recomienda que en la empresa exista movilidad interna, donde se evalúen las fortalezas y debilidades de cada empleado de manera de generar sugerencias sobre si es pertinente que continúe o cambio de área de trabajo (Privado 2).

En definitiva, los jóvenes pertenecientes a la Generación Y poseen un alto interés por conocer nuevas áreas y asumir nuevos desafíos, lo que también genera que algunas empresas que no son capaces de motivar a sus empleados terminen con una alta rotación de jóvenes.

### 4.1.3 Aspecto Psicosocial

**1. Dependencia de redes sociales:**

Al momento de realizar esta investigación uno de los aspectos en los cuales se encontró una opinión transversal fue precisamente en la importancia que tienen internet y las redes sociales para esta generación, tanto para relacionarse con su entorno, como para su ámbito laboral.

Realizan mejores análisis que sus predecesores principalmente porque saben ocupar de mejor forma las tecnologías de la información para buscar información, evaluar

alternativas y generar vínculos con otros profesionales (Privado 4). Hoy el uso de las tecnologías de la información es generalizado, sin embargo son los jóvenes los que saben usarlas de mejor forma y son más rápidos (Laboral 2). Ambos coinciden por ende en que esta generación posee una ventaja sobre sus antecesores en el uso y provecho que pueden generar de las tecnologías. Sin embargo ambos asumen también de que muchas veces existe una dependencia a las mismas al momento de desenvolverse en el día a día.

Bloquear el acceso a las redes sociales no genera ningún efecto ya que igual están conectados desde el celular. Es preferible darle la libertad al empleado pero a su vez exigirle el cumplimiento de los objetivos propuestos (Privado 1 & Privado 2) El comportamiento de las empresas ha tendido a enfocarse en el cumplimiento de metas y en ese sentido dejan todas las redes sociales abiertas a sus empleados (Privado 4 & Privado 5). Es importante aprovechar las ventajas de las redes sociales y contar con un sistema interno de comunicación vía web que permita agilizar el contacto entre los distintos empleados (Privado 2). En el sector público el panorama es totalmente opuesto. Estas organizaciones han optado por bloquear dichas redes a todo nivel como un mecanismo de control (Público 1 & Público 2)

Hoy en día internet se ha transformado en algo imprescindible en el día a día a tal nivel de sentir que es una necesidad básica (Focus 2) pese a que los jóvenes difieren en el uso principal que le otorgan. Sobre aquellas plataformas de comunicación su uso es alto en todos los segmentos ya que permite transmitir un mensaje tanto de forma masiva como individual, sin costo y de forma rápida lo que es ampliamente valorado por ellos (Focus 1 & Focus 2 & Focus 3).

Ahora bien al momento de utilizar las redes sociales se encuentran diferencias tanto en la forma de conexión como el uso. Hay 3 principales funciones que se entregan a las redes sociales, en primer lugar un grupo de jóvenes la utiliza como medio de comunicación para sus organizaciones (Focus 1), otros solo para entretenerse (Focus 2)

y para tercer grupo es la forma de organizarse y enterarse de próximos eventos sociales (Focus 3). Los jóvenes cuando comienzan a trabajar se conectan menos desde el computador y más desde sus dispositivos móviles (Focus 3) mientras los que aún estudian utilizan ambas plataformas (Focus 2). Además un 63% de los jóvenes encuestados para esta investigación afirmó que siente que necesita estar gran parte del día conectado a internet a través de su teléfono inteligente o Tablet lo que permite ver una clara muestra de que existe un grado de dependencia para llevar adelante sus tareas del día a día.

## **2. Tendencia al stress y depresión:**

Un aspecto que es abordado en la revisión bibliográfica es la mayor tendencia que tendría la Generación Y para estresarse (Reiser, 2010). Al momento de evaluar esta característica se evidencia que transversalmente existen mayores presiones que llevan al estrés dado el contexto actual, esto afecta más a los jóvenes Generación Y dado que no logran manejar dichas situaciones (American Psychological Association, 2013).

El nivel de estrés al que esta sometida esta generación no es mayor al del resto de las personas, pues esto tiene que ver principalmente con el ambiente actual (Privado 4). El ambiente actual es más competitivo y los empleados en general demandan más atención de manera transversal (Privado 1). Algunas empresas se preocupan de dar descansos y apoyo psicológico a aquellos trabajadores con estrés o problemas familiares. Esta generación es más ansiosa, menos tolerante y con menor paciencia que las predecesoras (Público 2). Esto afecta negativamente en el desempeño de estos jóvenes ya que al no tener todo de forma inmediata superan sus límites de tolerancia y no los controlan adecuadamente. Esta generación tiene poca capacidad de tolerancia a la frustración lo que lleva a sentirse sobrepasados por sus responsabilidades (Laboral 1).

Los jóvenes de a Generación Y consideran no vivir constantemente estresados, pero si con altos niveles de presión que muchas veces son autoimpuestos. Muchas veces para estudiar necesitan sentir la presión de que tienen poco tiempo por delante para

empezar a realizar dicha acción (Focus 2). Además consideran que pueden realizar varias actividades al mismo tiempo, práctica que reconocen muy usual y a la que a la vez culpan de no lograr terminar todas las tareas que realizan al mismo tiempo (Focus 3).

**3. Búsqueda de compatibilización entre vida personal y laboral:**

Una característica relevante de esta generación es que hoy tienen un alto interés por desarrollar actividades ya sean de índole personal como social que les gustan. Esto es reconocido tanto por las empresas como por los propios jóvenes.

A nivel de empresas se aprecian diferentes opiniones aun cuando se reconoce la exigencia de mayor flexibilidad laboral demandada por esta generación. Todas las iniciativas que apunten a entregar mayor flexibilidad horaria y tiempo libre son altamente valoradas por los empleados (Privado 2). El sueldo ya no es la principal variable de decisión para quedarse en una empresa y es en esa línea que algunas compañías han implementado políticas de salida del trabajo los viernes más temprano o la posibilidad de optar a un mes sin goce de sueldo cada dos años como una manera de retener a aquellos jóvenes que desean viajar más tiempo que las que les permiten sus vacaciones anuales (Privado 2).

El horario laboral no es relevante. No hay problemas en que algunos trabajadores lleguen más tarde ya que normalmente se quedan más que los demás y cumplen de igual forma con sus objetivos (Privado 5). Dar esta flexibilidad permite retener a aquellos jóvenes destacados y adaptarse a sus formas de trabajo (Privado 5).

La flexibilidad de la jornada horaria lleva a que los jóvenes posterguen las entregas de sus informes y cumplimiento de los objetivos. Es relevante no sólo fomentar la ejecución fuera del trabajo de aquellas actividades de esparcimiento, sino que se debe fomentar internamente también de manera de generar un mejor clima dentro de la misma organización (Privado 4). Lo importante para los jóvenes hoy es encontrar un trabajo que les permita obtener una buena calidad de vida y buen ambiente laboral

como principales variables (Laboral 1), lo que muestra el creciente interés por compatibilizar el tiempo libre con el desarrollo profesional.

En la muestra de Generación Y encuestada un 88% reconocen que sienten importante realizar actividades fuera de la universidad demostrando que pese a la carga de estudio propio de su carrera, valoran contar con tiempo libre para sí mismos o para otras iniciativas. De acuerdo al mismo estudio aquellos que son parte de la Generación X sólo un 49% esta a lo menos de acuerdo con esta afirmación lo que muestra una clara diferencia sobre la valoración del tiempo libre entre estas dos generaciones.

Aparte del estudio y del tiempo que dedican a sus propias organizaciones sociales sino que muchas veces se involucran en más proyectos y organizaciones (Focus 1). Están dispuestos a tomar menos ramos en la universidad y postergar su salida de la misma con tal de vivir la experiencia de aportar en el proyecto en el que participan (Focus 1). Las actividades fuera del ambiente universitario son muy importantes aunque no más que el propio estudio por lo que no están dispuestos a aplazar sus ramos por darle mayor prioridad a dichas actividades (Focus 2). Los jóvenes plantean que para ellos es clave realizar actividades fuera del ámbito laboral. Ahora bien algunos de ellos lo realiza con mayor flexibilidad horaria pero manteniéndose conectado a su trabajo por medio de su teléfono respondiendo correos y llamadas mientras otro grupo plantea que existe una total separación entre su espacio laboral y personal y que para ello muchas veces se queda más tiempo en la oficina de manera de cumplir con sus objetivos (Focus 3).

#### **4. Creencia de poseer la capacidad de generar cambios en la sociedad:**

Como se expuso previamente existe evidencia a nivel local de que los jóvenes se ven como agentes de cambios (Telefónica; Financial Times, 2013) (Poblete, Araya, & Argandoña, 2011). Ahora bien cabe preguntarse si esta es una característica transversal de los jóvenes de esta generación y si es sólo una creencia o bien trabajan por aquellas problemáticas que consideran relevantes.

Al consultarles a los jóvenes por si se consideran ellos mismos capaces de generar cambios en la sociedad más del 90% si se cree apto. Sin embargo al momento de evaluar la disposición que tienen a participar en una organización que genere cambios en la sociedad sólo un 52,9% respondió afirmativamente en caso de que contaran con más tiempo. Ahora bien, aquellos que hoy participan en alguna organización ya sea política, de voluntariado, sindical o centro de alumnos, es decir que hace algo por general un cambio, es menos de 1 de cada 10 (Instituto Nacional de la Juventud, 2010). Estas cifras muestran una contradicción vital entre la apreciación que tienen de sus propias capacidades y lo que efectivamente realizan en la práctica (Público 3). Del mismo estudio se desprende que el 25,5% dice vincularse con otros jóvenes por medio de un club deportivo, un 12,5% a través de una organización virtual y en tercer lugar un 11,7% con una organización artística/cultural lo que muestra que los jóvenes deciden utilizar su tiempo libre en actividades de esparcimiento antes que en aquellas que implican generar cambios en la sociedad.

De acuerdo a la encuesta propia realizada para esta investigación un 46% de los encuestados siente que el formar parte de un movimiento social (estudiantil, ambientalista u otro) generará un real cambio en la sociedad. Este resultado está en línea con los presentados por el Instituto Nacional de la Juventud a nivel nacional donde se aprecia que tienen la creencia de que consideran estas iniciativas como generadoras de cambio.

Por lo tanto se observa que si bien se sienten capaces de realizar cambios, en la práctica dedican su tiempo libre a otras actividades más enfocadas en el esparcimiento que en generar iniciativas con impacto social real y que cuentan con una alta valoración de sus capacidades propias.

#### 4.1.4 Aspecto Demográfico

##### 1. Concentración en RM y zonas urbanas:

Los jóvenes del país viven en mayor proporción que el resto de la población en zonas urbanas, principalmente en la Región Metropolitana de Santiago. Esta conducta viene

dada principalmente porque las oportunidades educacionales y laborales para aquellos jóvenes profesionales se encuentra en dichos sectores. Además se observa que cada vez son menos las barreras para proyectar la vida educacional y laboral fuera del país para esta generación .

Las oportunidades laborales y educacionales para los intereses de la Generación Y se encuentran únicamente en las grandes ciudades (Focus 1 & Focus 2 & Focus 3). Si bien este estudio únicamente se realizó con jóvenes que estudian o trabajan en la Región Metropolitana- lo que es una limitante del mismo- algunos de los participantes nacieron y estudiaron su educación escolar en otras regiones. Lo relevante de la opinión de estos integrantes de la Generación Y es que comparten las mismas opiniones que aquellos que han vivido toda su vida en la capital del país. Ambos grupos estiman que las oportunidades laborales que les interesan y donde pueden optar un desarrollo profesional deseado a nivel nacional es en Santiago. De acuerdo al sondeo propio 75,61% de los encuestados considera necesario vivir en una zona urbana para tener acceso a una mejor educación lo que concuerda con la apreciación de los jóvenes entrevistados. En este ámbito pareciera que no existen diferencias con la Generación X ya que un 86% de los jóvenes de esta generación participantes del estudio esta de acuerdo con dicha afirmación.

Ahora bien, algo no considerado inicialmente y que tiene alta aceptación tanto en los jóvenes estudiados como en las personas entrevistadas es que el límite geográfico ya no es una barrera para el desarrollo educacional y profesional. Los jóvenes actuales no tienen barreras. Se mueven libremente por el mundo. Buscan un estudio superior en otros países y que tenga que ver con la especialización deseada (Privado 3).

Esto claramente supone un cambio de paradigma de que el mercado laboral no sólo se limita al país de origen sino que es global y por ende las empresas preocuparse de que sus jóvenes talento no partan a otros empleos tanto en el Chile como en otros países.

## **2. Composición de hogares biparentales:**

En concordancia con lo presentado previamente la composición de los hogares chilenos es principalmente biparental, aún cuando existe una tendencia a la baja.

Como se presentó previamente la cantidad de hogares biparentales ha disminuido de 72% que existían en el país en 1990 al 61% en 2010 aunque aún son mayoría (Ministerio de Desarrollo Social de Chile, 2011). Un 72% de los jóvenes vive con ambos padres (Instituto Nacional de la Juventud, 2013), similar resultado al obtenido en la encuesta realizada para esta investigación donde el 74,7% declaró vivir con ambos padres. Otro aspecto relevante es la disminución de los jóvenes entre 18 y 29 años que se encuentran casados. Si en 1994 eran el 27% hoy son sólo el 5%. Esto a su vez ha llevado a un aumento en aquellos que deciden convivir con sus parejas sin ningún vínculo legal (Instituto Nacional de la Juventud, 2013).

## **3. Familias pequeñas:**

De acuerdo a la información presentada en el levantamiento de información, donde se presentó que las familias chilenas tienen en promedio 1,9 hijos por madre (Instituto Nacional de Estadísticas, 2010), el estudio propio realizado a miembros de la Generación Y muestra que sus hogares cuentan con 3,3 hijos, muy por sobre la media nacional.

Ahora bien, pese a ello se puede ver que es bastante menor a la cantidad de hijos que poseían las familias en los sesenta, donde el promedio de hijos se acercaba a 5 por familia (Instituto Nacional de Estadísticas, 2010), es decir el hogar donde se criaron sus padres.

En definitiva podemos ver que los hogares donde la Generación Y se ha criado son más pequeños que los de sus padres lo que permitiría una mayor atención de sus progenitores a diferencia de lo que ocurría en el pasado.

## 4.2 Perfil Generación Y Ingenieros Comerciales Chilenos

De acuerdo a lo previamente presentado y de acuerdo con las hipótesis planteadas inicialmente para esta investigación se puede apreciar que existe evidencia que permita sustentar gran parte de las creencias previas. Esta generación de jóvenes si tiene características en común en los 4 aspectos presentados. Sin embargo es relevante entender que dichas conductas tienen matices de acuerdo al perfil del joven, ya sea por si dedica tiempo libre a trabajar en organizaciones sociales o no, o bien por si se encuentra ya inserto en el mercado laboral o aún estudiando.

En tanto en el ámbito laboral las empresas reconocen que la Generación Y es distinta y que han debido generar nuevas políticas de reclutamiento y mantención debido a que han reconocido en esta generación distintas fuentes de motivación diferentes a los incentivos económicos.

De esta manera se presenta en el siguiente cuadro el perfil propuesto para la Generación Y de acuerdo a las creencias iniciales y la evidencia recopilada para esta investigación.

---

### ASPECTO FAMILIAR

- 1. Búsqueda de libertad:**  
Se debe entregar libertad de acción a los jóvenes de la Generación Y, pero siempre en un ambiente controlado.
  - 2. Interés en educarse:**  
Los jóvenes pertenecientes a la Generación Y saben que el mercado laboral y sus familias generan una presión hacia educarse, pero deben ser precavidos en que momentos realizar estos estudios.
  - 3. Dependencia de padres en resolución de conflictos y toma de decisiones:**  
Los padres son un apoyo real para los jóvenes, conocen bastante en que etapa se encuentran, pero no son la fuente primaria de consulta.
  - 4. Relación simétrica con padres:**  
La relación con los padres hoy en día es simétrica y eso ha repercutido en que los jóvenes pertenecientes a la Generación Y también busquen ese tipo de relación
-

con las personas que rodean su círculo laboral.

#### ASPECTO LABORAL

1. **Orientación a resultados en corto plazo:**

Existe una motivación especial cuando los proyectos entregan resultados en el corto plazo, pero será algo personal de cada uno de los trabajadores, ya que dependerá de su perfil y su forma de trabajo.

2. **Orientación al trabajo en equipo:**

El trabajo en equipo es un motor impulsado por las distintas compañías como factor de motivación de los jóvenes a pesar de que existan algunas visiones contrarias.

3. **Necesidad de *feedback*:**

Se aprecia una sociedad consciente de la necesidad de entregar feedback a los trabajadores y estudiantes, además de unos jóvenes deseosos de recibirlos.

4. **Rechazo a asumir cargos de mayor de mayor responsabilidad:**

Los jóvenes de la Generación Y tienen una inclinación a asumir cargos de mayor responsabilidad.

5. **Necesidad de nuevos desafíos:**

Los jóvenes pertenecientes a la Generación Y poseen un alto interés por conocer nuevas áreas y asumir nuevos desafíos, lo que también genera que algunas empresas que no son capaces de motivar a sus empleados terminen con una alta rotación de jóvenes.

#### ASPECTO PSICOSOCIAL

1. **Dependencia de redes sociales:**

La Generación Y reconoce la importancia que tienen internet y las redes sociales para esta ellos, tanto para relacionarse con su entorno, como para su ámbito laboral.

2. **Tendencia al estrés y depresión:**

Transversalmente existen mayores presiones que llevan al estrés dado el contexto actual, esto afecta más a los jóvenes Generación Y dado que no logran manejar dichas situaciones.

**3. Búsqueda de compatibilización entre vida personal y laboral:**

La Generación Y tiene un alto interés por desarrollar actividades ya sean de índole personal como social que les gustan.

**4. Creencia de poseer la capacidad de generar cambios en la sociedad:**

Si bien se sienten capaces de realizar cambios, en la práctica dedican su tiempo libre a otras actividades más enfocadas en el esparcimiento que en generar iniciativas con impacto social real.

**Aspecto Demográfico**

**1. Concentración en RM y zonas urbanas:**

Los jóvenes del país viven en mayor proporción que el resto de la población en zonas urbanas, principalmente en la Región Metropolitana de Santiago.

**2. Composición de hogares biparentales:**

Hogares biparentales a pesar de existir una tendencia a la baja.

**3. Familias pequeñas:**

Los hogares de los jóvenes de la Generación Y poseen menor número de integrantes que sus padres, lo que implica en una mayor atención por parte de ellos hacia estos jóvenes.

## 5. Conclusiones

A lo largo de la presente investigación se buscó analizar a la Generación Y chilena, particularmente aquella que ha estudiado una carrera profesional como Ingeniería Comercial. El análisis tuvo dos objetivos presentados previamente.

En primer lugar, generar un perfil general de dichos jóvenes de manera de conocer su formación familiar y educacional, sus valores, fortalezas, formas de manejarse frente a la adversidad y sus principales motivaciones en la vida de manera de entender la conducta y acciones que a modo general cada uno de ellos emprende en el día de hoy.

Como se ha evidenciado en la presente investigación esta generación será un cuarto de la población nacional en 2015 (Instituto Nacional de Estadísticas, 2005) y parte importante de la población laboralmente activa. De ahí radica lo importante que es para las empresas conocer y entender a dicha generación grosso modo de manera de adaptar sus procesos de selección y retención a esta nueva realidad.

En una primera etapa a modo general, se revisaron publicaciones referidas tanto a dicha generación como de sus antecesoras de manera de recopilar antecedentes que permitiesen generar un perfil tentativo de dichos jóvenes de manera de por medio de la investigación comprobar si dicho perfil se adecuaba a realidad de los jóvenes Ingenieros Comerciales chilenos. Cabe señalar que existe suficiente congruencia en general en cuanto a lo que la evidencia recogida apunta como las principales características de esta generación y lo que se puede apreciar en la investigación realizada.

Como se presenta en el capítulo Evaluación del Perfil se puede apreciar que aquel perfil inicial no dista mucho de lo que esta investigación pudo apreciar. Esta es una generación en primer lugar con relaciones familiares más simétricas y que tienen mayor involucramiento en la toma de decisiones de la misma, algo poco común en las generaciones pasadas al igual que su interés por educarse. Además se caracterizan por buscar espacios de libertad para desenvolverse en aquellos aspectos en los cuales se

sienten seguros aún cuando requieren de sus padres para la resolución de conflictos o tomas de decisiones importantes lo que supone una paradoja importante.

Muy relacionado con lo anterior se aprecia que las familias chilenas son más pequeñas que en el pasado, se concentran en áreas urbanas y aún cuando el modelo de formación biparental es el predominante, ha sufrido una importante caída en los últimos 25 años en desmedro de los hogares uniparentales liderados por las mujeres.

Los jóvenes Y tienen hoy un gran dominio de las tecnologías de información lo que por un lado les permite utilizarlas como una herramienta para aprender y para desenvolverse en el mundo laboral. Sin embargo el uso que les dan a las redes sociales ha alcanzado niveles preocupantes de dependencia, mayor que los propios de otras generaciones. Además existe una baja capacidad de tolerancia a la frustración, la creencia, aunque no la práctica, de que contar con la capacidad de generar cambios en la sociedad y por otro lado la búsqueda de compatibilización entre la vida laboral y personal entendiendo esta última como el tiempo libre para disfrutar con los amigos, la familia e individual.

Estas características suponen además que en el aspecto laboral esta generación tiene una orientación a resultados de corto plazo, una constante necesidad de reforzamiento sobre su desempeño, una tendencia al trabajo en equipo que trae por un lado un aspecto positivo como la habilidad para trabajar interdisciplinariamente y por otro la desventaja de no poseer la capacidad de trabajo individual. Además esta investigación arrojó que estos jóvenes necesitan constantemente nuevos desafíos de manera de sentirse motivados.

Esta investigación permite por ende a las empresas mejorar sus diseños de políticas de captación y retención de jóvenes ya que los lleva a entender la conducta de forma integral, aún cuando tiene como limitante que se trate de una generalización de dicha generación y además que se enfoque sólo en aquellos jóvenes profesionales que han estudiado Ingeniería Comercial.

## 6. Perspectivas

De acuerdo a lo presentado en esta investigación se puede apreciar que se presentan nuevos desafíos en cuanto entender como es hoy la Generación Y chilena y como se relaciona con las organizaciones laborales. A continuación se presentan tres aspectos en los cuales se puede actuar de manera de conocer de mejor forma a los jóvenes que ingresan al mercado laboral chileno.

En primer lugar, esta investigación tiene como marco de referencia aquellos jóvenes profesionales o que estudian Ingeniería Comercial en alguna de las principales universidades de Santiago. Se estima que una futura investigación se debiese ampliar el marco muestral a las principales ciudades del país y a todos aquellos jóvenes que ingresan al mercado laboral ya sea profesionales, técnicos o aquellos sin estudios superiores. De este modo se podrá cotejar el perfil presentado en este estudio con dicha muestra lo que permitirá generar ya sea un nuevo perfil o bien perfiles de acuerdo al nivel y tipo de estudios. Esta nueva investigación es relevante por ende para entender cuales son las principales características de esta generación que transversales a su profesión.

En segundo lugar, se estima que a partir de esta investigación se puede realizar un nuevo estudio que se enfoque principalmente en las empresas de modo de determinar y medir las actuales metodologías de reclutamiento y mantención del talento que utilizan hoy en día. En la presente investigación se puede visualizar que efectivamente las empresas reconocen diferencias entre esta generación y las antecesoras y plantean cierta evidencia de cambios en sus procesos internos a ellos. Sin embargo creemos que se puede investigar más profundamente sobre cuales son las nuevas estrategias de reclutamiento y mantención que son utilizadas en el país y cuales logran mejores resultados de manera de entregar pautas sobre las mejores prácticas en este ámbito.

En tercer lugar, se debe investigar de manera de generar un perfil propio de aquellos jóvenes pertenecientes a la Generación Z. La primera investigación permitirá conocer de

mejor modo a aquellos jóvenes que estarán ingresando al mercado laboral en los próximos 10 años. De este modo se puede comparar con la actual Generación Y de manera de que las organizaciones laborales puedan adaptar sus procesos de selección y retención del talento de forma anticipada.

# Anexo 1 – Diseño Encuesta

## 1.1 Cuestionario Generación Y



### Encuesta Perfil Generación Milenio

**Estimado Encuestado:**

Somos estudiantes de Ingeniería Comercial, de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile y estamos realizando una investigación acerca del Perfil de la Generación Milenio (aquellos que nacieron entre 1980- 1994) para nuestro Seminario de Título.

La información suministrada será utilizada solo con fines académicos.

Del siguiente listado de frases indicar que tan de acuerdo estás con estas.

ASPECTOS / FRASES	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Me siento participe de las decisiones tomadas por mis padres en el hogar.					
Prefiero seguir instrucciones en vez de coordinar una tarea.					
Siento que necesito estar gran parte del día conectado a internet a través de un Smartphone o Tablet.					
Mis padres fueron importantes en la decisión sobre la carrera y universidad a elegir.					
Me atraen aquellos proyectos en donde veo sus resultados en poco tiempo.					
Siento necesario vivir en una zona urbana para tener acceso a una mejor educación.					
Considero importante consultar a un ayudante sobre mi avance en mi trabajo para saber su opinión.					
Las tareas en equipo me arrojan mejores resultados que aquellas que realizo individualmente.					
Siento que la atención recibida por mis padres es tan alta que en ocasiones se puede volver molesta.					
Considero importante la opinión de mis padres en problemas que pueda tener.					
El estudio para una prueba o la realización de un trabajo, me resulta mas agradable realizarlo en equipo.					
Siento importante realizar actividades fuera de la universidad.					
Encuentro mejor los trabajos con entregas parciales y retroalimentación que a aquellos con una entrega única. (Considerando el mismo tiempo para su realización en ambos formatos)					
Mi ritmo de vida me lleva a altos niveles de estrés.					
Encuentro necesario realizar estudios posteriores al término de mi carrera (Diplomados, Magister, etc.)					
Siento que el formar parte de un movimiento social (estudiantiles, ambientalistas, etc.) generará un real cambio en la sociedad.					

• **Información Personal**

Favor completar información personal.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Universidad: \_\_\_\_\_

Carrera: \_\_\_\_\_

¿Tus padres viven juntos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Vives con tus padres?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Indicar número de hermanos: \_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo esperas trabajar en tu primer empleo?

\_\_\_\_\_ Meses

Muchas gracias por tu colaboración.

## 1.2 Objetivos Preguntas Cuestionario Generación Y

Cada pregunta contenida en el cuestionario entregado a los miembros de la Generación Y tenía como objetivo **comprobar uno a uno los aspectos principales obtenidos en la fase de Levantamiento de Perfil.**

---

### ASPECTO FAMILIAR

**Pregunta 1: “Siento que la atención recibida por mis padres es tan alta que en ocasiones se puede volver molesta”** - Se asocia a la característica “Búsqueda de Libertad”, aquí se busca comprobar que tan apegados se encuentran los jóvenes a sus padres y el nivel de tolerancia existente por parte de ellos a la atención recibida.

**Pregunta 2: “Encuentro necesario realizar estudios posteriores al término de mi carrera (Diplomados, Magister, etc.)”** - Se asocia a la característica “Interés en Educarse”, con esta afirmación se busca conocer el grado de importancia que le dan los jóvenes al hecho de estar constantemente estudiando.

**Preguntas 3 y 4: “Mis padres fueron importantes en la decisión sobre la carrera y universidad a elegir” - “Considero importante la opinión de mis padres en problemas que pueda tener”.** - Se asocian a la característica “Dependencia de padres en resolución de conflictos y toma de decisiones”. Con ambas preguntas se busca realizar una comparación del apoyo e influencia de los padres en un caso puntual versus problemas generales que pueda tener el joven.

**Pregunta 5: “Me siento participe de las decisiones tomadas por mis padres en el hogar”.** - Se asocia a la característica “Relación simétrica con los padres”. Se busca reconocer que tan participes son los jóvenes en su núcleo familiar, a modo de ejemplo que tan reconocido se siente por ellos.

### ASPECTO LABORAL

**Pregunta 6: “Me atraen aquellos proyectos en donde veo sus resultados en poco tiempo”.** - Se asocia a la característica “Orientación a resultados de corto plazo”. Se busca identificar que tan importante es para los jóvenes aquellos proyectos de corto plazo

---

versus aquellos de largo plazo.

**Preguntas 7 y 8:** *“Las tareas en equipo me arrojan mejores resultados que aquellas que realizo individualmente” - “El estudio para una prueba o la realización de un trabajo, me resulta más agradable realizarlo en equipo”*. - Se asocian a la característica “Trabajo en equipo”, estas frases buscan identificar la valoración de los jóvenes a este por medio de sus resultados obtenidos y su disposición a realizarlo.

**Preguntas 9 y 10:** *“Encuentro mejor los trabajos con entregas parciales y retroalimentación que a aquellos con una entrega única. (Considerando el mismo tiempo para su realización en ambos formatos)” - “Considero importante consultar a un ayudante sobre mi avance en mi trabajo para saber su opinión”*. - Se asocian específicamente a la característica: “Necesidad de *feedback*”. La primera afirmación busca identificar la importancia para los jóvenes el recibir retroalimentación constante en sus trabajos. La segunda afirmación busca identificar la valoración de los jóvenes al hecho de tener una instancia de consultar y recibir *feedback*.

**Pregunta 11:** *“Prefiero seguir instrucciones en vez de coordinar una tarea”*. - Se asocia a la característica: “Temor de asumir cargos de responsabilidad”. Esta afirmación busca reconocer la aversión de los jóvenes a asumir cargos de responsabilidad.

#### ASPECTO PSICOSOCIAL

**Pregunta 12:** *“Siento que necesito estar gran parte del día conectado a internet a través de un Smartphone o Tablet”*. - Se asocia a la característica “Dependencia de redes sociales (Web 2.0)”. Se busca identificar el grado de filiación de los jóvenes con estas redes, independiente del medio usado y el lugar.

**Pregunta 13:** *“Mi ritmo de vida me lleva a altos niveles de estrés”*. - Se asocia a la característica “Tendencia al estrés y la depresión”. Se busca reconocer el grado de conciencia de los jóvenes frente al estrés y el ritmo de vida de hoy.

**Pregunta 14:** *“Siento importante realizar actividades fuera de la universidad”*. - Se asocia a la característica “Búsqueda de compatibilización entre vida personal y laboral”. Se busca

identificar la importancia asignada por los jóvenes al realizar actividades adicionales a sus estudios o trabajos.

**Pregunta 15:** *“Siento que el formar parte de un movimiento social (estudiantiles, ambientalistas, etc.) generará un real cambio en la sociedad”*. - Se relaciona con la característica “Creencia de poseer la capacidad de generar cambios en la sociedad”. Se busca reconocer si los jóvenes se creen capaces por medio de sus actos generar un bienestar para los demás.

#### ASPECTO DEMOGRAFICO

**Pregunta 16:** *“Siento necesario vivir en una zona urbana para tener acceso a una mejor educación”*. - Se relaciona con la característica “Concentración en RM y zonas urbanas”. Se busca identificar una mayor valoración al hecho de vivir en una zona urbana, para así tener mayor posibilidad de desarrollo profesional.

**Variables de Apoyo:** Edad, Sexo, Universidad, Carrera, Régimen Parental, Actual Vivienda, Hermanos, Tiempo en Primer empleo (Presupuestado).

---

## 1.3 Conclusiones Encuesta Generación Y

### ASPECTO FAMILIAR

**Pregunta 9** Al menos el 42,28% de los encuestados no siente que la atención recibida por sus padres es tan alta que en ocasiones se puede volver molesta.

**Pregunta 15** Al menos el 83,74% de los encuestados encuentra necesario realizar estudio posteriores al termino de su carrera (Diplomados, Magisters, etc.)

**Pregunta 4** Al menos el 47,97% de los encuestados está de acuerdo con que sus padres fueron importantes en la decisión sobre qué carrera y universidad elegir.

**Pregunta 10** Al menos el 65,85% de los encuestados considera importante la opinión de sus padres en los problemas que pueda tener.

**Pregunta 1** Al menos el 78,05% de los encuestados se siente participe de las decisiones tomas por sus padres en el hogar.

### ASPECTO LABORAL

**Pregunta 5** Al menos el 62,60% de los encuestados se siente atraído por aquellos proyectos donde sus resultados serán vistos en poco tiempo.

**Pregunta 8** Al menos el 46,34% de los encuestados se muestra indiferente frente a la frase de que "Las tareas realizadas en equipo arrojan mejores resultados que aquellas que realizan individualmente"

**Pregunta 11** Al menos el 43,09% de los encuestados considera que el estudio para una prueba o la realización de un trabajo, le resulta más agradable realizarlo en equipo.

**Pregunta 13** Al menos el 63,41% de los encuestados encuentra mejor los trabajos con entregas parciales y retroalimentación que a aquellos con una entrega única. (Considerando el mismo tiempo para su realización en

ambos formatos)

**Pregunta 7** Al menos el 41,46% de los encuestados considera importante consultar a un ayudante sobre su avance en un trabajo para saber su opinión.

**Pregunta 2** Al menos el 55,28% de los jóvenes están en desacuerdo con la frase: "Prefiero seguir instrucciones en vez de coordinar una tarea".

#### ASPECTO PSICOSOCIAL

**Pregunta 3** Al menos el 60,16% de los encuestados siente que necesito estar gran parte del día conectado a internet a través de un Smartphone o Tablet.

**Pregunta 14** Al menos el 44,72% de los encuestados siente que su ritmo de vida lo lleva a altos niveles de estrés.

**Pregunta 12** Al menos el 82,11% de los encuestados siente importante realizar actividades fuera de la universidad.

**Pregunta 16** Al menos el 46,34% de los encuestados siente que el formar parte de un movimiento social (estudiantiles, ambientalistas, etc.) generar un real cambio en la sociedad.

#### ASPECTO DEMOGRAFICO

**Pregunta 6** Al menos el 75,61% de los encuestados considera necesario vivir en una zona urbana para tener acceso a una mejor educación.

## 1.4 Cuestionario Generación X



### Encuesta Perfil Generación Milenio

**Estimado Encuestado:**

Somos estudiantes de Ingeniería Comercial, de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile y estamos realizando una investigación acerca del Perfil de la Generación Milenio (aquellos que nacieron entre 1980- 1994) para nuestro Seminario de Título. La finalidad de esta encuesta es poder realizar una comparación entre la generación milenio y las generaciones anteriores a esta.

La información suministrada será utilizada solo con fines académicos.

Del siguiente listado de frases indicar que tan de acuerdo estás con estas.

ASPECTOS / FRASES	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Mis padres consideraron mi opinión en decisiones del hogar mientras viví con ellos.					
Prefiero seguir instrucciones en vez de coordinar una tarea.					
Siento que necesito estar gran parte del día conectado a internet a través de un Smartphone o Tablet.					
Mis padres fueron importantes en la decisión sobre la carrera y universidad a elegir.					
Me atraen aquellos proyectos en donde veo sus resultados en poco tiempo por sobre los de largo plazo.					
Siento necesario vivir en una zona urbana para poder desarrollarme profesionalmente.					
Considero importante consultar a mi jefe sobre el avance en mi trabajo para saber su opinión.					
Las tareas en equipo me arrojan mejores resultados que aquellas que realizo individualmente.					
Considero importante la opinión de mis padres en problemas que pueda tener.					
Las funciones diarias en mi trabajo, me resultan mas agradables realizarlas en equipo.					
Siento importante realizar actividades fuera del trabajo.					
Encuentro mejor los proyectos con reportes periodicos y retroalimentación que a aquellos con una entrega única. (Considerando el mismo tiempo para su realización en ambos formatos)					
Mi ritmo de vida me lleva a altos niveles de estrés.					
Encuentro necesario realizar estudios adicionales a mi carrera (Diplomados, Magister, etc.)					
Siento que mis acciones pueden generar un real cambio en la sociedad.					

• **Información Personal**

Favor completar información personal.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Carrera o Profesión: \_\_\_\_\_

Años de Trabajo: \_\_\_\_\_

¿Tus padres vivían juntos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿A que edad dejaste de vivir con tus padres?

Edad \_\_\_\_\_ Aun vivo con ellos \_\_\_\_\_

Indicar número de hermanos: \_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo llevas en tu actual empleo?

\_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_ Meses

Muchas gracias por tu colaboración.

## 1.5 Objetivos Preguntas Cuestionario Generación X

Cada pregunta contenida en el cuestionario entregado a los miembros de la Generación X tenía como objetivo **realizar una comparación entre las Generaciones X e Y.**

---

### ASPECTO FAMILIAR

**Pregunta 1:** *“Encuentro necesario realizar estudios posteriores al término de mi carrera (Diplomados, Magister, etc.)”* - Se asocia a la característica “Interés en Educarse”, con esta afirmación se busca conocer el grado de importancia que le dan los jóvenes al hecho de estar constantemente estudiando.

**Preguntas 2 y 3:** *“Mis padres fueron importantes en la decisión sobre la carrera y universidad a elegir”* - *“Considero importante la opinión de mis padres en problemas que pueda tener”*. - Se asocian a la característica “Dependencia de padres en resolución de conflictos y toma de decisiones”. Con ambas preguntas se busca realizar una comparación del apoyo e influencia de los padres en un caso puntual versus problemas generales que pueda tener el joven.

**Pregunta 4:** *“Me siento participe de las decisiones tomadas por mis padres en el hogar”*. - Se asocia a la característica “Relación simétrica con los padres”. Se busca reconocer que tan participes son los jóvenes en su núcleo familiar, a modo de ejemplo que tan reconocido se siente por ellos.

### ASPECTO LABORAL

**Pregunta 5:** *“Me atraen aquellos proyectos en donde veo sus resultados en poco tiempo”*. - Se asocia a la característica “Orientación a resultados de corto plazo”. Se busca identificar que tan importante es para los jóvenes aquellos proyectos de corto plazo versus aquellos de largo plazo.

**Preguntas 6 y 7:** *“Las tareas en equipo me arrojan mejores resultados que aquellas que realizo individualmente”* - *“El estudio para una prueba o la realización de un trabajo, me resulta más agradable realizarlo en equipo”*. - Se asocian a la característica “Trabajo en equipo”, estas frases buscan identificar la valoración de los jóvenes a este por medio de

---

sus resultados obtenidos y su disposición a realizarlo.

**Preguntas 8 y 9** *“Encuentro mejor los trabajos con entregas parciales y retroalimentación que a aquellos con una entrega única. (Considerando el mismo tiempo para su realización en ambos formatos)” - “Considero importante consultar a un ayudante sobre mi avance en mi trabajo para saber su opinión”.* - Se asocian específicamente a la característica: *“Necesidad de feedback”*. La primera afirmación busca identificar la importancia para los jóvenes el recibir retroalimentación constante en sus trabajos. La segunda afirmación busca identificar la valoración de los jóvenes al hecho de tener una instancia de consultar y recibir *feedback*.

**Pregunta 10:** *“Prefiero seguir instrucciones en vez de coordinar una tarea”.* - Se asocia a la característica: *“Temor de asumir cargos de responsabilidad”*. Esta afirmación busca reconocer la aversión de los jóvenes a asumir cargos de responsabilidad.

#### ASPECTO PSICOSOCIAL

**Pregunta 11:** *“Siento que necesito estar gran parte del día conectado a internet a través de un Smartphone o Tablet”.* - Se asocia a la característica *“Dependencia de redes sociales (Web 2.0)”*. Se busca identificar el grado de filiación de los jóvenes con estas redes, independiente del medio usado y el lugar.

**Pregunta 12:** *“Mi ritmo de vida me lleva a altos niveles de estrés”.* - Se asocia a la característica *“Tendencia al estrés y la depresión”*. Se busca reconocer el grado de conciencia de los jóvenes frente al estrés y el ritmo de vida de hoy.

**Pregunta 13:** *“Siento importante realizar actividades fuera de la universidad”.* - Se asocia a la característica *“Búsqueda de compatibilización entre vida personal y laboral”*. Se busca identificar la importancia asignada por los jóvenes al realizar actividades adicionales a sus estudios o trabajos.

**Pregunta 14:** *“Siento que el formar parte de un movimiento social (estudiantiles, ambientalistas, etc.) generará un real cambio en la sociedad”.* - Se relaciona con la característica *“Creencia de poseer la capacidad de generar cambios en la sociedad”*. Se busca reconocer si los jóvenes se creen capaces por medio de sus actos generar un

bienestar para los demás.

**ASPECTO DEMOGRAFICO**

**Pregunta 15:** *“Siento necesario vivir en una zona urbana para tener acceso a una mejor educación”*. - Se relaciona con la característica “Concentración en RM y zonas urbanas”. Se busca identificar una mayor valoración al hecho de vivir en una zona urbana, para así tener mayor posibilidad de desarrollo profesional.

**Variables de Apoyo:** Edad, Sexo, Universidad, Carrera, Régimen Parental, Actual Vivienda, Hermanos, Tiempo en Primer empleo (Presupuestado).

## 1.6 Conclusiones Encuesta Generación X

### ASPECTO FAMILIAR

**Pregunta 14** Al menos el 53,49% de los encuestados encuentra necesario realizar estudio posteriores al termino de su carrera (Diplomados, Magisters, entre otros)

**Pregunta 4** Al menos el 44,19% de los encuestados está en desacuerdo con que sus padres fueron importantes en la decisión sobre qué carrera y universidad elegir.

**Pregunta 9** Al menos el 55,81% de los encuestados no considera importante la opinión de sus padres en los problemas que pueda tener.

**Pregunta 1** Al menos el 48,84% de los encuestados se sintió participe de las decisiones tomas por sus padres en el hogar.

### ASPECTO LABORAL

**Pregunta 5** Al menos el 72,09% de los encuestados se siente atraído por aquellos proyectos donde sus resultados serán vistos en poco tiempo.

**Pregunta 8** Al menos el 37,21% de los encuestados se muestra indiferente frente a la frase de que "Las tareas realizadas en equipo arrojan mejores resultados que aquellas que realizan individualmente"

**Pregunta 10** Al menos el 44,19% de los encuestados considera que las funciones diarias en si trabajo, le resultan mas agradables realizarlas en equipo.

**Pregunta 12** Al menos el 79,07% de los encuestados encuentra mejor los proyectos con reportes periódicos y retroalimentación que a aquellos con una entrega única. (Considerando el mismo tiempo para su realización en ambos formatos)

---

**Pregunta 7** Al menos el 51,16% de los encuestados considera importante consultar a su jefe sobre su avance en un trabajo para saber su opinión.

**Pregunta 2** Al menos el 51,16% de los encuestados están de acuerdo con la frase: "Prefiero seguir instrucciones en vez de coordinar una tarea".

#### ASPECTO PSICOSOCIAL

**Pregunta 3** Al menos el 55,81% de los encuestados siente que necesita estar gran parte del día conectado a internet a través de un Smartphone o Tablet.

**Pregunta 13** Al menos el 51,16% de los encuestados siente indiferente frente a la frase que su ritmo de vida lo lleva a altos niveles de estrés.

**Pregunta 11** Al menos el 48,84% de los encuestados siente importante realizar actividades fuera del trabajo.

**Pregunta 15** Al menos el 41,86% de los encuestados siente que sus acciones pueden generar un real cambio en la sociedad.

#### ASPECTO DEMOGRAFICO

**Pregunta 6** Al menos el 86,05% de los encuestados considera necesario vivir en una zona urbana para desarrollarse profesionalmente.

---

## Anexo 2 – Diseño Entrevistas

---

### Tipo de Estudio

Estudio de tipo cualitativo, a través de la técnica de Entrevista en Profundidad.

### Universo en Estudio

- i. Gerentes o Ex Gerentes de grandes empresas.
- ii. Directores o Ex Directores de entidades Gubernamentales
- iii. Encargados de Universidades del área de conexión entre las empresas y los egresados.

### Muestra:

Se realizan 6 entrevistas en profundidad correspondientes a grupo “i”, 3 entrevistas para el grupo “ii” y 3 para el “iii”.

### Selección de los participantes:

Se seleccionan según contactos que se logran realizar, usando una selección por conveniencia.

### Recolección de información:

Las entrevistas se realizaron de manera personal, en lugar definido por el entrevistado. Su duración fue de aproximadamente 1 hora.

### Objetivos

Comprobar las apreciaciones de los entrevistados con respecto a los aspectos Laboral y Psicosocial.

## Anexo 3 – Diseño Focus Groups

---

### Tipo de Estudio

Estudio de tipo cualitativo, a través de la técnica de focus group.

### Universo en Estudio

- i. Estudiantes Universitarios con un enfoque social.
- ii. Egresados en búsqueda de empleo.
- iii. Egresados con no mas de 2 años de experiencia laboral.

### Muestra

- i. La muestra del primer focus group consiste en alumnos universitarios entre 19 y 22 años de edad, pertenecientes a la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad de Chile. Como requisitos los participantes deben pertenecer a alguna organización social, política o deportiva dentro de la universidad.
- ii. La muestra del segundo focus group consiste en egresados entre 23 y 24 años de edad, pertenecientes a la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad de Chile. Como requisitos los participantes no deben tener interés en alguna organización social, política o deportiva dentro de la universidad y estar en busca de empleo.
- iii. La muestra del tercer focus group consiste en egresados entre 24 y 26 años de edad, pertenecientes a la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad de Chile. Como requisitos los participantes no deben tener mas de dos años de experiencia laboral.

### Selección de los participantes

La elección de los participantes en los tres focus group se realizó por medio del método por conveniencia. Cada uno de los participantes debía cumplir con el perfil buscado en cada uno de los focus group.

## **Recolección de información**

Los tres focus group fueron moderados por la misma persona, con el fin de facilitar la conducción de los temas. Se estima una duración de 60 minutos para cada uno de ellos.

## Bibliografía

---

American Psychological Association. (2013). *Stress in America*. American Psychological Association. United States: American Psychological Association.

Andreassen, C. S. (2012). DEVELOPMENT OF A FACEBOOK ADDICTION SCALE. *Psychological Reports* , 110, 501-517.

Bourdieu, P. (2010). *Estructuras Sociales de la Economía*. Buenos Aires: Manantial.

comScore Inc. (2012). *Futuro Digital Chile*. Santiago.

Consejo Nacional de Educación. (2012). *Carreras con mayor matrícula pregrado*. Santiago: CNDE.

Consejo Nacional de Educación. (2012). *Matrícula total por tipo de institución y área de conocimiento* . Santiago: CNDE.

Consejo Nacional de Educación. (2012). *Matrícula total por tipo de institución y región*. Santiago: CNDE.

Dominguez, M. J. (12 de 06 de 2013). Directora Nacional INJUV.

Elam, C., Stratton, T., & Gibson, D. D. (2007). Welcoming a New Generation to College: The Millennial Students. *Journal of College Admission Counseling* , 21.

Errázuriz, A. M. (1998). *Manual de Geografía de Chile*. Santiago: Andrés Bello.

Gobierno de Chile. (07 de 05 de 2013). Retrieved 10 de 05 de 2013 from <http://www.gob.cl/informa/2013/05/07/mineduc-aumenta-becas-en-un-36-el-2013-y-certifica-que-beneficiarios-cumplan-con-los-requisitos.htm>

Hais, M., & Winograd, M. (2011). *Millennial Momentum*. N/A, United States: Rutgers University Press.

InfoSalarial. (2010-08-10). *El Perfil laboral de la generación Y*. Retrieved 2013-08-05 from [http://www.infosalarial.com/contenidos/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1760:el-perfil-laboral-de-la-generacion-y&catid=78:empleos&Itemid=97](http://www.infosalarial.com/contenidos/index.php?option=com_content&view=article&id=1760:el-perfil-laboral-de-la-generacion-y&catid=78:empleos&Itemid=97)

Instituto Nacional de Estadísticas. (2005). *CHILE: Proyecciones y Estimaciones de Población. Total País*. Santiago: CELADE.

Instituto Nacional de Estadísticas. (2010). *Estadísticas Vitales, Informe Anual 2010*. Santiago.

Instituto Nacional de la Juventud. (2010). *Sexta Encuesta Nacional de la Juventud (Vol. 1)*. Santiago, Chile: INJUV.

Instituto Nacional de la Juventud. (2013). *Hitos que caracterización a la Juventud. Jóvenes entre 15 y 29 años*. Santiago: Publicación propia.

Instituto Nacional de la Juventud. (2013). *Perfil de los jóvenes de la Generación Milenio*. Santiago: Publicación propia.

LiveClubs. (27 de Junio de 2013). Ya nadie llama para quedar por culpa de WhatsApp. *El Mundo*, p. 23.

Machado, R. (2011-14-06). *Observaciones sobre la generación Y*. Retrieved 2013-08-05 from [http://blog.latercera.com/blog/rmachado/entry/observaciones\\_sobre\\_la\\_generaci%C3%B3n\\_y](http://blog.latercera.com/blog/rmachado/entry/observaciones_sobre_la_generaci%C3%B3n_y)

Mars, A. (28 de Enero de 2010). Un trabajo para vivir, no una vida para trabajar. *El País*, p. n/a.

Ministerio de Desarrollo Social de Chile. (2011). *Mujer y Familia- Casen 2011*. Santiago: MDS.

Santiago, Chile

Ministerio de Desarrollo Social. (2010).

<http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl>. Retrieved 2012-20-Noviembre from

Observatorio Social - Ministerio de Desarrollo Social:

[http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen\\_est\\_demografia.php](http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen_est_demografia.php)

Paulus, N., Geoffroy, E., & Olea, G. (2011). *Evolución de la matrícula de Educación Superior 1994-2011*. Santiago: Consejo Nacional de Educación.

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

Poblete, J., Araya, C., & Argandoña, C. (17 de 06 de 2011). Marcha de 80 mil personas se vuelve la más masiva en 21 años. *La Tercera*, p. 2.

PwC; London Business School; University of Southern California. (2013). *PwC's NextGen: A global generational study*. N/A: PwC.

Ramm, A. (2013-31-05). *La Tercera*. Retrieved 2013-04-06 from

<http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2013/05/659-525990-9-el-38-de-los-jovenes-de-29-anos-aun-vive-con-sus-padres.shtml>

Reiser, R. (2010). *Millenials on Board: The Impact Of The Rising Generation On The Workplace*. United States of America: Intern Bridge, Inc.

Salgado, C. M. (2009). La Generación Y y el surgimiento del trabajador 2.0. (U. A. Metropolitana, Ed.) *Gestión y Estrategia* (36).

Social Bakers. (2013). *Facebook's Rising Potential In Latin America*. New York: Elaboración Propia.

Stein, G., García, P., & Pin, J. R. (2013). *Cómo atraer y dirigir a la Generación Y*. Retrieved

2013-05-06 from Artículos Informativos:

[http://www.articulosinformativos.com.mx/Como\\_Atraer\\_Y\\_Dirigir\\_A\\_La\\_Generacion\\_Y-a962392.html](http://www.articulosinformativos.com.mx/Como_Atraer_Y_Dirigir_A_La_Generacion_Y-a962392.html)

Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile. (2012). *RADIOGRAFÍA DE SERVICIOS DE INTERNET FIJA Y MÓVIL*. Santiago: Subtel.

Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile. (2012). *RADIOGRAFÍA DE SERVICIOS DE INTERNET FIJA Y MÓVIL*. Santiago: Subtel.

Telefónica; Financial Times. (2013). *Global Millennial*. Londres: Telefónica.

Trabajando.com. (31 de Enero de 2013). *Trabajando.com*. Retrieved 25 de Julio de 2013 from Trabajando.com: <http://www.trabajando.cl/noticia.cfm?noticiaid=12238>

Tulgan, B. (2011). *Generation Y – All Grown Up and Now Emerging as New Leaders* (Vol. 5). (I. John Wiley & Sons, Ed.)

United Nations Joint Staff Pension. (2009). *Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Generation Y (and Generation Z) Working Together*. New York: UN Joint Staff Pension Fund.

Viguera, M. d. (2013). *Convivencia Generacional: como complacer al Baby Boomers, X e Y*. *El Mercurio - Economía y Negocios* .