



## La Generación Y latinoamericana en las organizaciones: algunos aportes conceptuales y empíricos<sup>1</sup>

*Latin-American Generation Y in the organizations: conceptual and empirical approaches*

Edición N° 19 // Mayo de 2014

Artículo Recibido: Enero 20 de 2014

Aprobado: Mayo 05 de 2014

### AUTOR

**Eduardo Martín Cuesta**

Doctor de la Universidad de Buenos Aires.

Profesor Titular del Instituto Universitario ESEADE, Argentina.

Investigador de la Universidad Alta Dirección (UAD).

Buenos Aires, Argentina.

Correo electrónico: [cuesta@eseade.edu.ar](mailto:cuesta@eseade.edu.ar)

### RESUMEN

Desde hace más de una década que la denominada Generación Y es objeto de mucho interés para los profesionales e investigadores en recursos humanos. La inserción de estos jóvenes en el mundo laboral muestra problemas de captación, inducción, motivación y fidelización. Esto no sólo es una preocupación por la productividad y la rentabilidad, sino que es un tema estratégico. Estos jóvenes serán los líderes en un futuro cercano. En este contexto, este trabajo brinda un análisis descriptivo de las características de esta generación en Latinoamérica, con foco en las actitudes y percepciones de los jóvenes con respecto al mundo laboral. El análisis se apoya en un relevamiento estadístico realizado entre los jóvenes universitarios, entre 18 y 22 años, de los países de Latinoamérica. Entre los resultados, se destacan algunos

aportes conceptuales y empíricos para la gestión de la generación Y latinoamericana.

**Palabras clave:** Generación Y – integración generacional – gestión de RRHH

### ABSTRACT

*The Generation Y is subject of interest to professionals and researchers in human resources. There are problems of induction, motivation and loyalty in the insertion of this generation at work. This is not only a matter of productivity and profitability. It is a strategic issue. These young people will be the leaders in the near future. In this context, this paper provides a descriptive analysis of the characteristics of this generation in Latin America, focusing on the attitudes and perceptions of young people with regard to employment. Finally, highlights some conceptual and empirical contributions to manage Latin American Generation Y at work.*

**Keywords:** Generation Y – generational integration – HR management

*“O nos adaptamos, o morimos. Estos jóvenes tienen las ideas muy claras y no están dispuestos a hacer del trabajo su vida.*

*O nos adaptamos a sus exigencias, o perderemos a los mejores.”*

*Elena Dinesen<sup>2</sup>*

### INTRODUCCIÓN

El mundo de los Recursos Humanos está trabajando, tanto al interior de las organizaciones como en el mundo académico, en la problemática de la denominada Generación Y o “Millennial”. Esta preocupación comenzó a fines del siglo pasado, y se ha ido incrementando a lo largo de la primera década de este siglo<sup>3</sup>. Las organizaciones demandan información y herramientas para resolver los problemas de la incorporación al mundo del trabajo de estos jóvenes.

Los especialistas en recursos humanos se formulan la siguiente duda: ¿adaptarlos o adaptarse? Claramente, es una falsa dicotomía. Como punto de partida, hay que comprender que no toda la cohorte etaria pertenece a la Generación Y. Es necesario segmentar no sólo diferencias de segmento social, sino también de curso vital.<sup>4</sup>

Por otro lado, en las organizaciones han aparecido nuevos desafíos. Por ejemplo, ya conviven tres o más generaciones en un mismo ámbito laboral. Esto genera conflictos donde debería haber sinergia. Otro problema detectado es la alta rotación y la poca motivación y fidelización de estos jóvenes. Esto genera problemas de productividad y, mucho más serios, de rentabilidad. Desde una perspectiva de largo plazo, también es un problema estratégico: estos jóvenes serán los cuadros de reemplazo organizacionales.

Si bien la literatura es abundante, para el caso de Latinoamérica casi no existen

trabajos que aborden la problemática particular de los jóvenes de la región. En gran parte, se toman modelos de EE.UU. y Europa, aplicándolos con poca o nula adaptación. En los trabajos sobre el tema, se descubre la existencia de diferencias significativas entre los jóvenes de la Generación Y de esos países y los latinoamericanos.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, resultó de gran interés realizar una investigación en 2012 y 2013, a partir de los contenidos teóricos, de exploración de las características de la Generación Y en Latinoamérica. Es clave entender las características de estos jóvenes, con las particularidades de la región. El trabajo de campo se realizó en base a una encuesta cuali – cuantitativa, semiestructurada<sup>5</sup>. Los resultados fueron testeados en consistencia, en base al método de Alfa de Cronbach<sup>6</sup>. Siguiendo el marco teórico de Cuesta (2012), se propone que es fundamental comprender el contexto socio histórico en que esta generación ha nacido y crecido, denominado en este trabajo “Eventos Significativos Generacionales”. Ello sin dejar de lado los principales marcos teóricos en recursos humanos, y los desarrollos sobre la felicidad en el trabajo (Cravino, 2007) y el salario emocional (Cuesta, 2012).

### ANTECEDENTES

Existen una gran cantidad de trabajos, en especial en Europa y EEUU, que abordan las características que poseen los grupos etarios que pertenecen a la “nueva” generación. Estos serían los jóvenes nacidos entre 1980 y 2000. Las denominaciones utilizadas son diversas: Millennials, Generación Y, Generación Net, NeXters o Nativo digitales<sup>7</sup>. El trabajo pionero es el de Howe y Strauss (2000), quienes analizan la historia norteamericana a través de las características generacionales<sup>8</sup>. Estos autores utilizan la denominación de Millennials. Desde la perspectiva laboral, se citan los trabajos de Ron Zemke (2000) a nivel global o el Molinari (2011) sobre Argentina. En todos los trabajos se observa algunos elementos comunes. En primer lugar, el peso de la revolución de las TICs en la vida cotidiana. En segundo lugar, la presencia de varias generaciones conviviendo en el mismo ámbito laboral. Esto deriva en una conexión permanente a través de las redes sociales, y la capacidad multitarea. De lo segundo, los conflictos con su compañeros de trabajo.

En la literatura sobre el tema se observa que pocos abordan la pregunta clave: ¿cuáles son las aspiraciones de estos jóvenes? ¿Qué miran como su futuro? ¿Qué desean de sus vidas? En síntesis... ¿qué esperan de su trabajo?.. Y fundamentalmente... ¿cómo entienden “el trabajo” ideal? En este sentido, avanzan el trabajo de Luis María Cravino (2007), y más tarde el trabajo de Martín Cuesta (2012).

### PROBLEMAS DE GESTIÓN Y ENFOQUES

Cualquier intento de comprender a este grupo necesita analizar los eventos significativos generacionales que han modelado la estructura y paradigmas con que interpretan la sociedad. Esto implica reconocer que son el resultado del devenir sociocultural de la última parte del siglo XX. Por ende, se debe entender que se comportan según lo que han aprehendido de nuestra sociedad (Cuesta, 2012).



La revolución de la productividad de la década de 1980 y la ruptura del contrato implícito entre organizaciones y trabajadores es la primera variable explicativa<sup>9</sup>. En segundo lugar hay que considerar la gran expansión económica global de la primera década del siglo XXI. Ambos procesos se enmarcaron en una transformación en la estructura de producción mundial, donde el sector servicios creció en mayor medida que el resto. Todo lo anterior se tiene que explicar bajo el paraguas de la globalización y la revolución de las tecnologías de la información. En especial, la revolución de Internet y sus aplicativos. Por otro lado, a nivel de la familia y la sociedad y con gran impacto en la sociedad, se producen dos importantes avances. Se han incrementado sustantivamente la expectativa de vida y su calidad<sup>10</sup>. Así, el marco de los Eventos Significativos Generacionales (Cuesta, 2012) da lugar a que los jóvenes no acepten de manera sencilla los valores de la organización. Los procesos de racionalización y reingeniería se dieron en el contexto de la revisión del paradigma de organización de la producción y de gestión del trabajo que se encontraba vigente de manera bastante homogénea hasta el momento, el taylorista-fordista, cuando estos jóvenes crecieron.

Las condiciones de competencia internacional, desplegadas aproximadamente desde la década de los 70 del siglo XX, generaron cambios en el proceso productivo (Neffa, 1998). Si los jóvenes aprendieron, a partir de esas transformaciones y sus experiencias vitales, que no eran las empresas las que iban a asegurar la estabilidad de su empleo, buscaron capitalizar ese aprendizaje para sobrevivir en una sociedad en la que todavía el trabajo constituye una variable de inserción e identidad. Entonces, ya no buscan estabilidad en el empleo sino en la empleabilidad<sup>11</sup>(EeE)<sup>12</sup>.

Frente a este desafío, las organizaciones, en grandes líneas, modificaron sus planes de jóvenes profesionales, según la demanda (Cuesta, 2012). El problema central está en el proceso de selección; la generación Y no muestra mucho interés en tener un plan de carrera. Por ello los planes JP tienen menor éxito que en la década de 1990.

Por otro lado, los especialistas desarrollaron un modelo de búsqueda y gestión del talento, basado en la búsqueda y manejo del talento, con foco en la motivación y modificación de conductas (Cuesta, 2012). Ambas herramientas abrevan de diferentes líneas teóricas. Por un lado, de las corrientes de la motivación, iniciadas por Peters (2002). Estas señalan la importancia de la motivación, en especial la trascendental. Por otro lado, también es clara la línea de la emocionalidad, señalada por Senge (2000) y por Goleman (2006). En ambos casos se apela a modificaciones en la organización, que hasta el momento no han dado los resultados esperados. El problema central es que estas herramientas apelan a inducir, motivar y fidelizar a jóvenes de la generación Y, suponiendo que piensan, sienten y ven el mundo igual que los jóvenes de la generación X (los nacidos entre 1960 y 1980). Asimismo, se debe tener en cuenta que la Generación Y en Latinoamérica no corresponde a los cortes generacionales del hemisferio norte<sup>13</sup>. Otro punto de diferencia importante para comprender a la Generación Y de la región es el devenir social y político<sup>14</sup>. Los jóvenes de la generación Y latinoamericana son también denominados "los hijos de la democracia"<sup>15</sup>. Finalmente, se debe considerar la pertenencia social, además de la generacional.<sup>16</sup>

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación realizada permitió relevar mucha información de interés acerca de la Generación Y de Latinoamérica y sus características<sup>17</sup>. Sobre la muestra representativa analizada, para este trabajo se segmentó a los jóvenes que actualmente están insertados en el mercado laboral formal. El resultado se muestra en el gráfico 1.

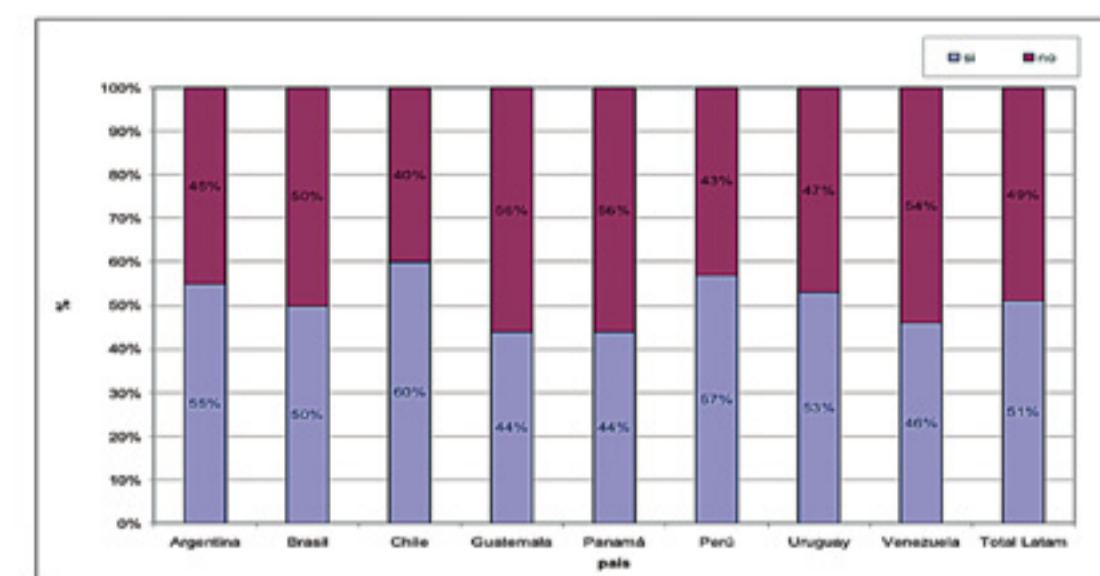


Gráfico 1: ¿Trabaja actualmente de manera formal?<sup>18</sup>

El resultado muestra que en Latinoamérica más del 50% de los jóvenes relevados trabaja de manera formal. En el área andina el número es mayor que en la zona del Caribe. Esto podría tener relación con el sistema universitario, que se analizará más adelante. Sobre esta muestra, a los jóvenes que actualmente están trabajando se preguntó qué significa el trabajo en sus vidas. Esto no es un ítem menor, ya que para las generaciones previas, el trabajo es un ordenador de la vida o la principal fuente de sustento material, simbólico o social.

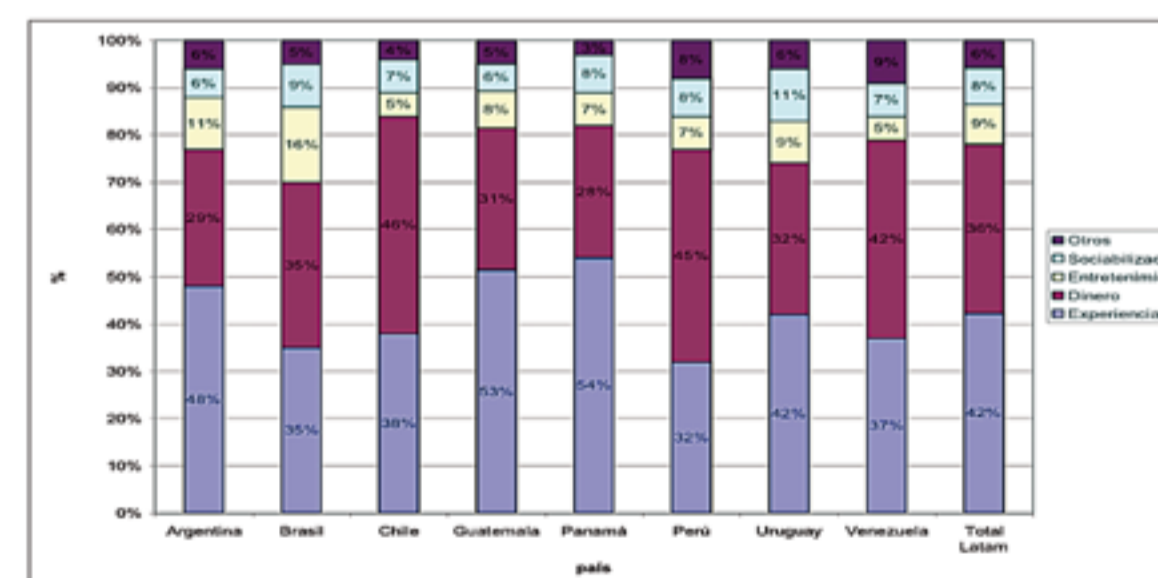


Gráfico 2: ¿Cuál es el rol del trabajo en su vida?

Las respuestas son sorprendentes, así como coherentes con los trabajos anteriores

sobre este grupo etario. Si bien el trabajo significa dinero, en mayor medida se interpreta como una experiencia. También es importante señalar que también significa un espacio de entretenimiento y sociabilización. Las diferencias por áreas son claras. En el área andina el dinero pesa mucho más que la experiencia, mientras que en el área Caribe es más importante la experiencia. Más cercanos a esta última son los datos del área atlántica. Estos resultados son concordantes con investigaciones previas, y la imagen de la literatura sobre el tema. La importancia de la sociabilidad y el entretenimiento ya fueron señalados en los trabajos de Cuesta (2012). Dados estos elementos, una pregunta de interés resultó ser acerca de los beneficios extrasalariales.

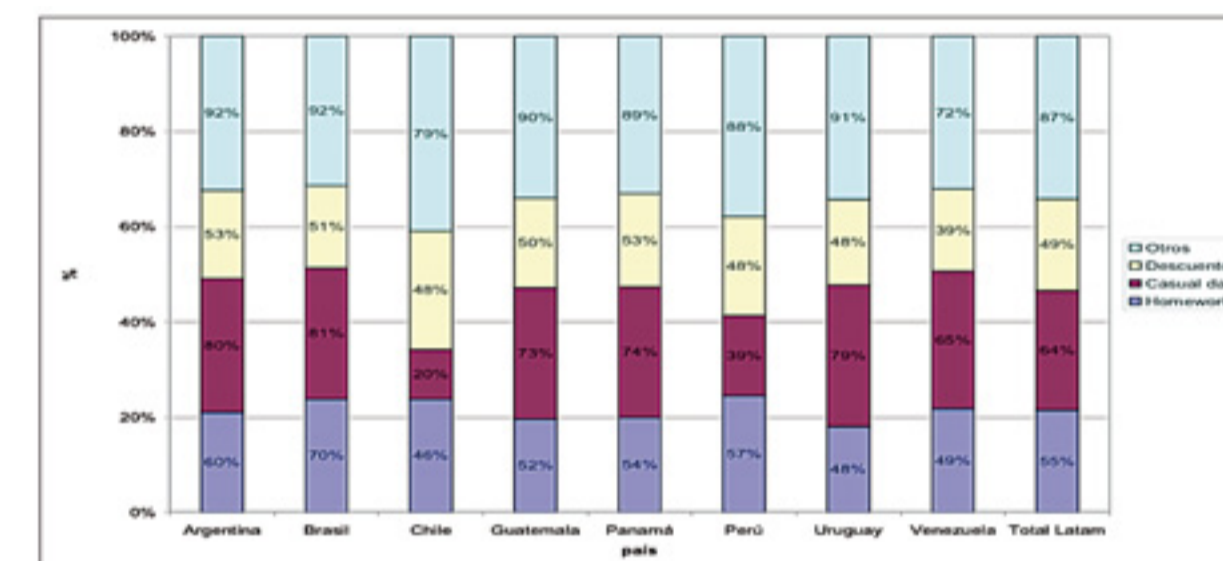


Gráfico 3: ¿Qué beneficios tiene en su actual trabajo?

Sorprende que más del 95% señalara tener beneficios. Si bien la categoría "otros" es mayoría, impacta con fuerza el "casual day" y el "homework". Un poco menos del 50% declara tener descuentos de todo tipo como beneficio no salarial. Esto muestra que las organizaciones están preocupadas por las condiciones de trabajo de sus jóvenes colaboradores, y toman medidas.

Muy interesante resulta observar qué factor tuvo más peso al momento de elegir una carrera. A diferencia de otras épocas en las que las carreras se elegían más por la posibilidad de salida laboral y un futuro ligado a la prosperidad económica o el ascenso social, a nivel de Latinoamérica el 77,3% eligió su carrera por gusto personal contra el 16% que lo hizo por la salida laboral. A la hora de evaluar un empleo, se observa que los intereses son: para el 15%, que haya un clima laboral saludable así la existencia de beneficios (13%). El 38% valora un salario alto y el 27% el prestigio del empleo.





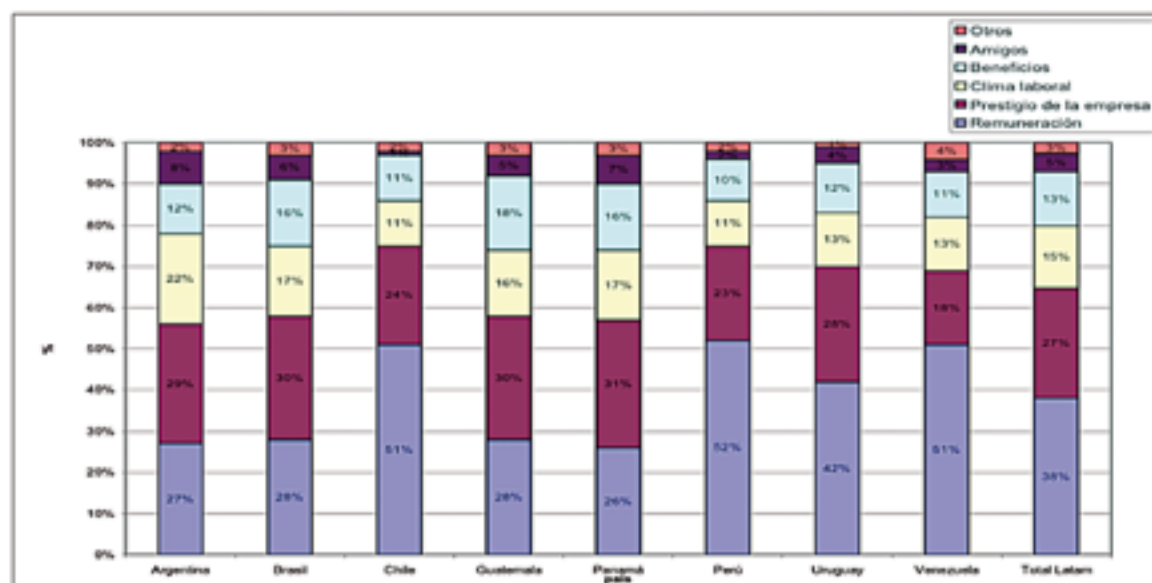


Gráfico 4: ¿Qué elementos consideró para elegir su primer trabajo?

Estas respuestas muestran una gran diversidad por áreas. La remuneración parece tener más importancias en Chile, Perú y Venezuela, mientras que tiene mucho menor peso en Argentina, Brasil, Guatemala y Panamá. Esto, en parte, puede explicarse por el sistema universitario de cada país. Mientras que en Chile el sistema es arancelado, en Argentina es gratuito.

Sobre la muestra segmentada, se hizo un nuevo recorte, sobre aquellos que están trabajando pero que este no era su primer trabajo. El interés sobre este segmento es conocer cuáles son los elementos motivadores y de preferencias. Un primer interrogante a resolver es saber qué elementos pesaron para dejar el trabajo anterior:

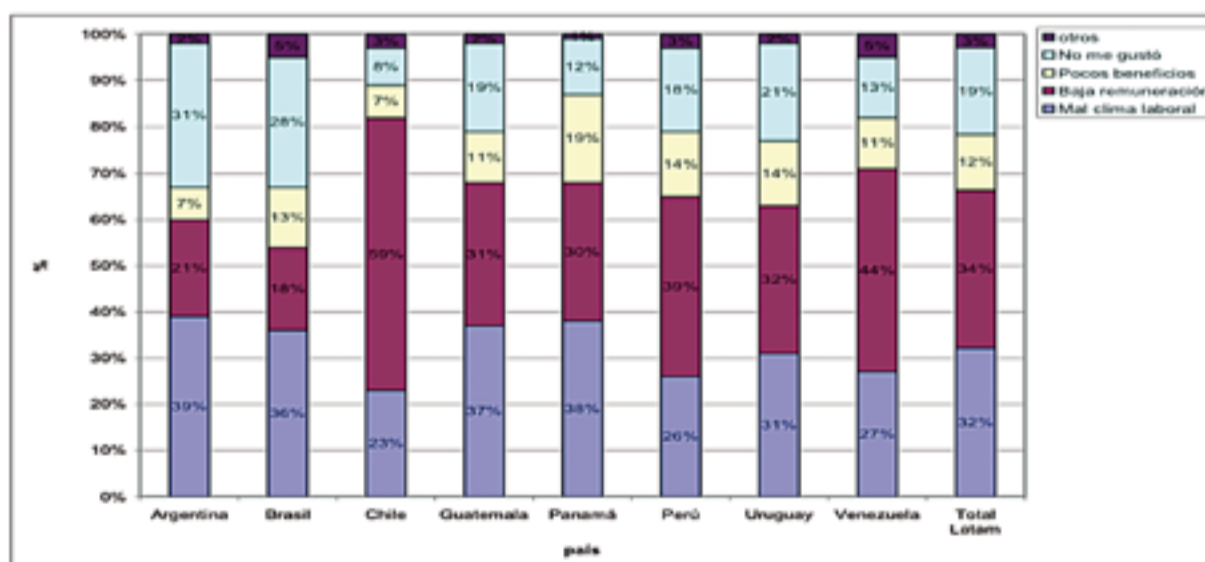


Gráfico 5: ¿Qué elementos consideró para dejar su trabajo anterior?

A nivel latinoamericano, pesaron tanto el clima laboral como la remuneración. Aun así, un 19% indicó un genérico "no me gustó". Esto implicaría una disconformidad con las tareas realizadas o con sus características. Sin implicar, necesariamente, un

mal clima laboral. Nuevamente se observan diferencias por área. Hay zonas donde pesa más el clima laboral o el "disgusto" (Argentina, Brasil, Guatemala, Panamá), y otras donde la remuneración tiene una relevancia más importante (Chile y Venezuela). Dado que se trata de jóvenes que habían dejado un trabajo y tenían otro actualmente, se preguntó acerca de los factores existentes en el nuevo trabajo que privilegiaron en la elección:

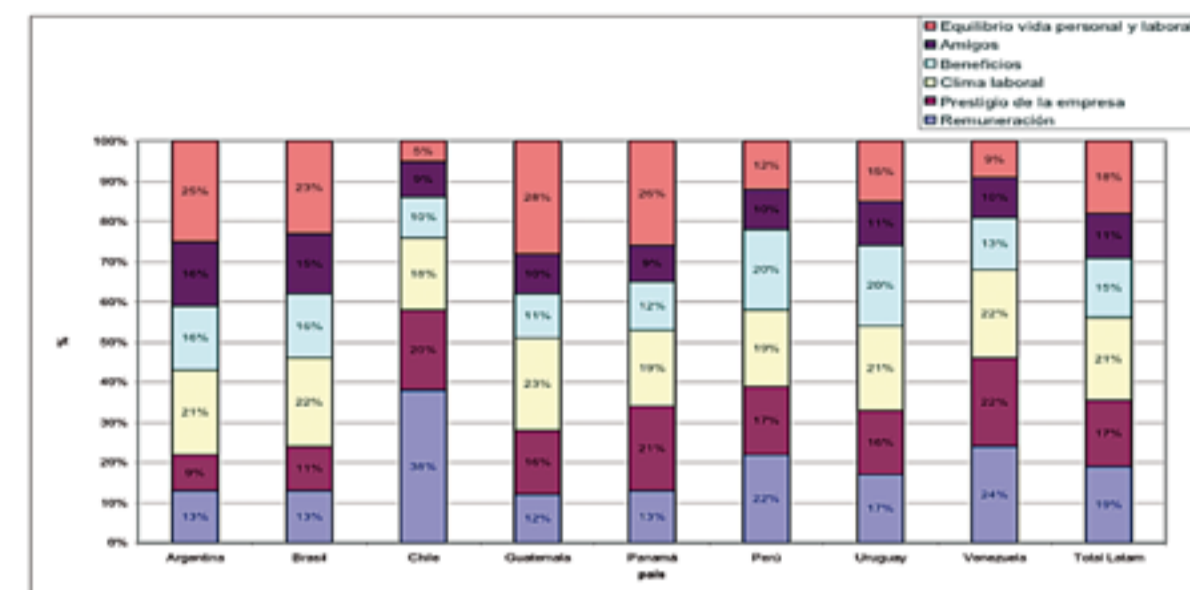


Gráfico 6: ¿Qué elementos consideró para cambiar de trabajo?

Las respuestas se correlacionan con las anteriores. A nivel latinoamericano, lo más importante fue el clima laboral (21%), seguido de la remuneración (19%). Ahora bien, aparece un dato interesante. El 18% señala la importancia de que el trabajo permita un equilibrio entre la vida personal y laboral. También aparecen el prestigio de la empresa (presente en respuestas anteriores) y los beneficios extra salariales.

A nivel de áreas y países, se observa una gran diversidad. Mientras el clima laboral es importante en el área atlántica, la remuneración pesa más en la andina. Resulta interesante que en las áreas atlántica y Caribe sea relevante la demanda de equilibrio entre la vida personal y laboral. Un punto ausente es la estabilidad laboral, que sólo fue mencionada en el 0,1% de los casos.

Como primer resumen general, se puede interpretar que el ingreso al trabajo, en gran parte, se realiza para ganar experiencia. En este sentido, se puede afirmar que siguen el modelo explicado de EeE. Los resultados en el sentido de la presencia de amigos y aprecio por la actividad señalan la importancia para la Generación Y de la emocionalidad. El trabajo debe brindar emociones (Cuesta, 2012).

En consecuencia, cuando cambian de trabajo, una vez adquirida la experiencia personal, la vivencia del mundo laboral, refinan sus expectativas. El rol del clima laboral y de las tareas es central en esta instancia. Así, en líneas generales, se observa que privilegian los horarios flexibles, que les dejen más tiempo libre para dedicar a la vida personal. Además, la tarea realizada tiene que ser interesante y creativa. Estos factores explicarían por qué van de un empleo a otro sin dar demasiadas explicaciones, si se les ofrece mayor salario o más tiempo libre o actividades más interesantes.



Claro que estas tendencias generales deben llamar a observar las experiencias por países. Los datos son más que evidentes. Esto se debe ser explicado en base de las diferencias en años de los procesos socio-históricos regionales: los años de finalización de las dictaduras, de los retornos democráticos, del impacto del neoliberalismo, etc.<sup>18</sup>

El impacto de las TICs en el ambiente laboral también es muy marcado. Los jóvenes mantienen abierta su conexión a Internet durante el horario laboral en más del 70% de los casos. Pero sólo el 30% lo hace desde sus estaciones de trabajo, el resto utiliza sus celulares. Este dato no es menor, y obliga a repensar las estrategias corporativas de acceso a la Web para sus empleados.

También es referencia obligada señalar que esta generación ingresa al mercado laboral en una etapa de crecimiento de las economías, sea indicada por el PBI o la tasa de empleo. En consecuencia, el rol de trabajo en sus percepciones es diferente del que tendrían en un contexto de contracción económica.

Esto se observa de manera clara cuando se analizan las respuestas según ocupación. La expansión económica general, cuando se desglosa por actividad, muestra grandes variaciones. Aquellos jóvenes que trabajan en el sector de IT respondieron en mayor medida que el trabajo cumple un rol de "experiencia", mientras que los que trabajan en comercio o servicios no IT contestaron "dinero". Asimismo, casi todos los jóvenes empleados en el sector IT cambiaron de trabajo, y en gran parte por beneficios. Los de comercio tuvieron una rotación menor, por clima laboral y remuneración.

Dejando de lado la rama de actividad, queda claro que un punto central es el tema de la fidelización. Se entiende por fidelización el hecho de que los empleados

generan un lazo con sus lugares de trabajo tal que, a la hora de evaluar posibilidades de inserción alternativas, privilegian en su elección su empleo actual aun cuando presente desventajas respecto de la nueva oferta. En la actualidad, es común encontrar que las empresas manifiestan que uno de los problemas más acuciantes que enfrentan es la falta de fidelización (Cuesta, 2012). Pensemos, simplemente, en los reiterados gastos de selección y entrenamiento de nuevos empleados para paliar la rotación; en los cambios que sufre el clima laboral de los equipos (se resiente, y se genera malestar); en la pérdida del know how que poseía el empleado que se va, etc.

En este contexto, se puede hacer un esquema básico de cuál sería el empleo ideal de un joven Y latinoamericano. En primer lugar, debe permitirle un equilibrio entre su vida laboral y personal, dejándole tiempo libre. El clima laboral debe ser muy bueno, y mucho mejor si se comparte con amigos. La remuneración también es importante. Además, debe darle experiencias gratificantes y entretenimiento.

### CONCLUSIONES

A partir de los resultados presentados, es posible realizar algunas observaciones generales. En primer lugar, aparecen diferencias al interior de la región. En algunos aspectos, se observan tres áreas: andina, atlántica y caribe. Mientras en una predomina el joven universitario que trabaja, en otras predomina el que sólo estudia. Otro elemento importante es que las diferencias en los sistemas de educación de nivel universitario generan diferencias de percepción sobre el trabajo. Resulta interesante el alto nivel de horas conectados a la Web. El rol de las redes sociales (Facebook, Twitter, etc.) parece evidente. Con respecto a por qué trabaja o su visión sobre el trabajo, predomina en Latinoamérica la idea de comenzar a



trabajar para ganar experiencia. En segundo lugar, por el dinero. Un lugar no menor tienen el entretenimiento y la sociabilización, en especial en trabajos en ONGs.

Todos han señalado tener algún beneficio extra salarial. El dinero tiene un lugar destacado, aunque no el que tiene en otras generaciones. A la hora de dejar un trabajo, el clima laboral es la razón destacada, junto con la baja remuneración. Ambas son apreciaciones subjetivas. Aunque en el área atlántica es más importante el clima laboral, y en la andina la remuneración.

El 75% está inserto en un programa del tipo Joven Profesional o Gestión del Talento. Pero los problemas de la inserción, inducción, motivación y fidelización de los jóvenes Y en las organizaciones siguen siendo un desafío. La pregunta estratégica es la capacitación de la organización sobre la Generación Y ¿es rentable?

La inacción, como es sabido, tiene un alto costo. La alta rotación implica una pérdida de la inversión en capacitación e inducción, es fuga de capital humano. Mientras tanto, genera mal clima laboral tanto en el comportamiento del joven Y, como en relación con sus compañeros de trabajo. Es un problema de manejo de la diversidad. Cualquier acción que limite estos problemas, o por lo menos los modere, impacta a corto, medio y largo plazo. Sin embargo, pareciera que los mandos medios no encuentran el camino.

La respuesta podría ser simple. En primer lugar, escuchar. Esta es una generación que espera oídos atentos y dispuestos, y a partir de la información obtenida, se puede pensar en entender qué es lo que piensan y sienten los jóvenes Y. Las demandas de "amenities", flexibilidad horaria y teletrabajo suelen ser las más comunes, pero aun así parecen insuficientes para satisfacerlos. De la escucha activa se descubre, por ejemplo, la importancia de la variable emocional. El trabajo, para comprometer, tiene que ser emotivo. Brindar emociones, experiencias... y oídos atentos. Estos son puntos de partida para motivar para el cambio y lograr resultados. El objetivo es lograr motivación, fidelización, buen clima laboral, productividad y rentabilidad. La Generación Y en Latinoamérica muestra la apropiación de nuevos valores. Priorizan una vida plena y, sin dejar de lado la importancia del dinero y la carrera profesional, les otorgan un rol menor.

Un elemento clave para comprender y optimizar el trabajo con los jóvenes de la generación Y son las emociones. La propuesta es aprovechar todas las fortalezas del ingreso de los jóvenes Y en el mundo laboral. Una de ellas es la construcción de la oficina emocional. Por otro lado, teniendo en cuenta que estos jóvenes están en proceso de crecimiento en todos los órdenes, el rol de la organización debería ser potenciar con vistas a futuro las capacidades y competencias propias de la generación Y. Al dar importancia a los vínculos sociales, el desafío es generar en las oficinas "grupos de amigos" que también funcionen como "equipos de trabajo". Si bien el futuro siempre es una incógnita, ésta se incrementa por el hecho de que los jóvenes que hoy en día se integran en el mercado de trabajo son sólo las primeras cohortes de la generación Y. Por ende, en parte son jóvenes que conservan algunos valores de las generaciones previas sin tener todas las características de la propia. El mundo laboral aún no ha visto los exponentes "puros" de la generación Y.

Aquellas organizaciones que logren brindar a sus jóvenes los elementos que les permitan ser felices en el ámbito laboral lograrán la ventaja competitiva de tener a las personas con mayor talento, las más fieles, motivadas y eficaces. Esto quiere decir: aquellas que les aportarán mayor productividad y rentabilidad. En consecuencia, el trabajo con los jóvenes Y es una excelente inversión.

Hay que replantear y pensar las herramientas diseñadas para EEUU. y Europa bajo los resultados de estos nuevos descubrimientos. Esto es una oportunidad para las organizaciones de lograr que su fuerza de trabajo termine su formación y madure dentro de la propia cultura organizacional. Este desafío implica renovar algunas visiones y diseñar nuevas herramientas de gestión. El resultado de la inversión es promisorio.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Cuesta, Eduardo. 2012. El impacto de la Generación Y en las organizaciones. EDICON. Buenos Aires.
2. Cravino, Luis Maria. 2007. Un trabajo feliz. Temas. Buenos Aires.
3. Howe, Neil y William Strauss. 2000. Millennials Rising. The Next Great Generation. New York. Vintage Books.
4. Zemke, Robert. 2000. Desafío generacional. Ediciones B. Buenos Aires.
5. Molinari, Paula. 2011. Turbulencia Generacional. Temas. Buenos Aires.
6. Peters, Tom. 2002. Triunfar sin que tu jefe te estorbe. Nowtilus.
7. Senge, Peter. 2000. La Danza del Cambio. Más allá de la quinta disciplina. Gestión. Madrid.
8. Goleman, Daniel. 2006. Inteligencia social. Barcelona. Kairos.
9. Atkinson, M. Louis. 2004. Advice for, and from, the Young at Heart: Understanding the Millennial Generation. En Guidance & Counselling. Vo1. 9. Nro. 4. pp.153-157.
10. Tapscoot, Don. 2009. Grown up digital. Mc Graw – Hill.
11. Telefónica. 2012. Telefonica Global Millennial Survey: global results. Fuente: www.telefonica.com/millennials (consultado el 16-04-14)
12. Neffa, Jorge. 1998. Los paradigmas productivos taylorista y fordista y su crisis. Lumen. Buenos Aires.
13. Business & Management Dictionary. 2007. Bloomsbury Business Library.
14. Campos Ríos, Guillermo. 2003. Implicancias económicas del concepto de empleabilidad. En Revista de la Facultad de Economía-BUAP. Año VIII Num. 23.
15. Arostegui, Juan. 2004. Generaciones y cambio histórico y generaciones. sucesión e interacción. En La historia vivida. Sobre la historia del presente. Alianza. Madrid.
16. Souto, Kustrin. 2007. Juventud. teoría e historia: la formación de un sujeto social y de un objeto de análisis. Historia Actual Online. nº. 13

## Notas

1. Agradecemos los valiosos comentarios y sugerencias brindados por Carlos Newland, Rosana Taglibue, Luciana Rossini, Agustina Vence Conti y a los evaluadores anónimos de la revista a este trabajo. Cualquier error, falla u omisión de este trabajo es exclusiva responsabilidad del autor.
2. Diario La Nación, Argentina, 22/08/2008.
3. Ver, por ejemplo: Atkinson (2004), Cuesta (2012) y Tapscoot (2009).
4. Claro que existen elementos comunes: competencias que antes eran accesorias hoy son básicas; por ejemplo, el manejo de la informática o el idioma inglés (Cuesta, 2012). Ni hablar de la mecanografía... hace veinte años era una materia curricular de nivel medio. Hoy es una competencia preadquirida.
5. La encuesta fue respondida por una muestra representativa de 1852 jóvenes, de entre 18 y 22 años, estudiantes universitarios, sector ABC1 de nueve ciudades de Latinoamérica. Las ciudades son: Buenos Aires (Argentina), San Pablo (Brasil), Santiago

de Chile (Chile), Guatemala (Guatemala), México DF (México), Lima (Perú), Montevideo (Uruguay), Panamá (Panamá) y Caracas (Venezuela). La proporción de género es de 55% de mujeres y 45% de varones. Los indicadores tomados guardan continuidad y consistencia con los relevamientos realizados anteriormente en Argentina (Cuesta, 2011), en Latinoamérica (Telefónica, 2012), y en Europa (EDUCASE).

6 El resultado del test de Alfa de Cronbach fue de 0.91.

7 Estas denominaciones surgen de los marcos teóricos utilizados por cada autor.

8 Periodizan las generaciones en Veteranos (1920-1940), Baby Boomers (1940-1960) y Generación X (1960-1980).

9 A mediados del siglo XX se produjo un contrato implícito entre las organizaciones y los trabajadores, que implicaba la estabilidad en el trabajo a cambio de la fidelidad a la empresa (Neffa, 1998).

10 Según la Organización Mundial de la Salud, la adolescencia se extendió, en promedio, hasta los 25 años.

11 "The potential for obtaining and keeping fulfilling work through the development of skills that are transferable from one employer to another. Employability is affected by market demand for a particular set of skills and by personal circumstances. Employees may take responsibility for developing their own employability through learning and training, or, as part of the psychological contract, employers may assist their employees in enhancing their employability. An important factor in employability is the concept of lifelong learning." (Business & Management Dictionary, 2007).

12 Es decir, buscan adquirir, poseer y gestionar por y para sí mismos una formación y un conjunto de competencias (tanto genéricas como específicas) que los convierta en trabajadores capacitados y versátiles, fácilmente adaptables a los requerimientos de los puestos de trabajo que les resulten atractivos (Cuesta, 2012), con las implicancias importantes que esto conlleva (Campos Ríos, 2003).

13 En estos últimos países, se marca los años de esta generación entre 1980 y 2000. Dadas las diferencias en la transmisión y difusión de la tecnología, un rasgo fundamental para definir a esta generación, el corte para Latinoamérica se acepta entre 1985 y 2005 (Cuesta, 2012).

14 Ver, por ejemplo, Arostegui (2004) y Souto (2007).

15 Nacieron y se educaron con los procesos de democratización de la región; en consecuencia, tienen una visión de la autoridad y de la disciplina muy diferente de las generaciones anteriores (Cuesta, 2012).

16 Estas características son más fuertes en los sectores medios, medios altos y altos, como demostró Cuesta (2012).

17 Por ejemplo, en promedio, la generación Y de Latinoamérica pasa 10 horas por día conectada a Internet. Asimismo, el 75% tiene a sus abuelos vivos, y asignan un rol prioritario en sus necesidades a la familia.

18 Todos los gráficos fueron elaborados a partir de la encuesta realizada en 2013, según se describe en el texto.

19 Asimismo, las experiencias laborales, y en especial de formaciones estatales, tienen sus diferencias aun en el marco de los procesos regionales.