

LA GENERACIÓN *net* CLAVES PARA ENTENDERLA

La generación *net*, *millennials*, «Y» o «nativos digitales», está integrada por jóvenes entre 20 y 29 años, identificados por el uso de Internet y la llegada del tercer milenio, que están ingresando al mercado laboral. Suelen definirse como apolíticos, se preocupan por el ambiente, valoran la iniciativa personal y pueden llegar a ganar mucho dinero gracias a su dominio de las tecnologías. ¿Cómo integrarlos de manera efectiva al mundo organizacional?

Patricia Monteferrante M.

Me conecto, luego existo.
Raúl Lotito («Huevolución», *Producto*,
noviembre 2009)

LA GENERACIÓN *NET*, también conocida como *millennials*, generación Y o «nativos digitales», está integrada por el grupo demográfico nacido entre los años 1980 y 1990, si bien algunos prefieren ubicarla entre finales de los años setenta y principios de los noventa. En general, son jóvenes entre 20 y 29 años aproximadamente, que están finalizando sus estudios universitarios, ingresando al mercado laboral o apenas viviendo sus primeros años de experiencia profesional. Las diferentes etiquetas que se utilizan para denominar a esta generación hacen alusión a la importancia que tienen para ella el uso de Internet y la llegada del tercer milenio.

Esta generación, educada en la cultura de la conectividad digital, constituye actualmente el segmento de mayor crecimiento en el campo laboral. En Estados Unidos se calcula que unos 76 millones de jóvenes de esta generación están ingresando al mercado laboral; mientras que en Venezuela representan aproximadamente el 25 por ciento de la población total y el 18 por ciento de la población económicamente activa. Este aspecto, unido con ciertas características que diferencian marcadamente a esta generación de sus predecesoras, ha atraído la atención de expertos de distintas disciplinas que intentan determinar qué incentiva, compromete y motiva a los *millennials* con la finalidad de integrarlos de manera efectiva al mundo organizacional.

¿Cómo son?

Tradicionalmente, los estudios sobre cohortes demográficas se han llevado a cabo en países desarrollados, principalmente en Estados Unidos y Canadá. Estas investigaciones se han concentrado en dos áreas principalmente: la manera como las diferentes generaciones se vinculan con el mundo educativo y la forma como se relacionan con el mercado de trabajo (Cuesta, Ibáñez, Tagliabue y Zangaro, 2009). Dos estudios se destacan en este campo: el de Howe y Strauss (2007), quienes analizan la historia norteamericana a partir de las características de sus distintas generaciones, y el de Zemke, Raines y Filipczak (2000), que caracterizan a los *millennials* norteamericanos frente al mercado laboral. Aunque estas investigaciones se refieren a países desarrollados, la mayoría de los académicos coinciden en que las características atribuibles a los *millennials* pueden generalizarse a otras culturas y realidades socioeconómicas, más que las de sus predecesores: veteranos (1920-1940), *baby boomers* (1940-1960) y generación X (1960-1980).

La globalización, particularmente evidente en lo que respecta al uso y la difusión de la tecnología de información, es un elemento explicativo de la aparente homogeneización de actitudes y comportamientos de la llamada generación *net*. Este argumento toma fuerza si se revisan las cifras de internautas y usuarios de redes sociales. Para febrero del año 2010, los internautas del planeta sumaron unos 1.730 millones de personas, especialmente concentradas en Asia, América del Norte (sin incluir México) y Europa (Arebalos, 2010). En números absolutos Asia supera a las otras regiones con más de 738 millones de internautas; sin embargo, la penetración de Internet con respecto a la población es aproximadamente dos tercios de la que existe en América Latina: uno de cada diez internautas del mundo vive en la región. Con más de 180 millones de internautas, y una penetración de 30,5 por ciento, América Latina es superada únicamente por Europa (52 por ciento) y Estados Unidos-Canadá (74,2 por ciento). Específicamente, Venezuela aporta al total latinoamericano cerca de nueve millones de internautas, lo que se traduce en una penetración aproximada de 32,3 por ciento (Tendencias Digitales, 2010).

América Latina se ha convertido en el segundo mercado de las redes sociales. En efecto, el 81,9 por ciento de los

usuarios de Internet dispone de una cuenta en las principales redes sociales: Facebook, Windows Redes Sociales (Messenger, Hotmail), Orkut (de Google), Twitter y Hi5. Venezuela ostenta el liderazgo en penetración: el 93,5 por ciento de los internautas están suscritos a una red social. Este fenómeno se atribuye a que los usuarios venezolanos son más jóvenes y el 98 por ciento de ellos cuenta con un teléfono inteligente (Bianchi, 2010).

Más allá de lo revelador de estas cifras interesa conocer las características de los principales usuarios e incluso promotores de esta «revolución tecnológica». Son esos jóvenes que se encuentran en cualquier lugar moviendo ágilmente los dedos en sus teléfonos inteligentes y escuchando música en sus iPods. Constituyen una generación caracterizada por la hiperconectividad, que no concibe su vida sin Internet: para ellos una PC sin conexión carece de sentido. Son los grandes consumidores de las nuevas tecnologías, están globalizados a través de los blogs y las redes sociales, suelen definirse como apolíticos, se preocupan por el ambiente, valoran la iniciativa personal y pueden llegar a ganar mucho dinero gracias a su dominio de las tecnologías (Fonseca, 2003). No es extraño por ello que, al revisar quiénes se han enriquecido gracias a la tecnología, se encuentre que el promedio de edad de los diez primeros que encabezan la lista no supere los 29 años, con una riqueza promedio cercana a 216 millones de dólares. Tampoco extraña que el primero de la referida lista sea Mark Zuckerberg, nacido en 1984 y creador de Facebook.

Estos nativos digitales han tenido experiencias infantiles sustancialmente diferentes de las de sus predecesores de la generación X. Fueron bebés especiales, cuyos padres colocaban las calcomanías «Bebé a bordo» en sus automóviles, crecieron con vidas planificadas, frecuentemente sobresaturadas de actividades, con padres ausentes por razones laborales o con familias disfuncionales. Son el producto de un sistema educativo que en los años noventa privilegió el desarrollo de la autoestima en sus programas: están acostumbrados a recibir comentarios frecuentes de elogio, así como reconocimientos incluso para las últimas posiciones en cualquier tipo de competencias (Chirinos, 2009; Spitz, 2010). En definitiva, fueron educados en una atmósfera caracterizada por el «tú puedes lograr cualquier cosa».

Este estilo de formación, unido al fácil acceso a la información y al conocimiento que proporciona Internet, hace a estos jóvenes más independientes y retadores. La generación *net* no pide permiso sino que informa. Mientras que la generación X esconde e incluso se avergüenza de sus tatuajes, éstos jóvenes los exhiben con naturalidad y están al tanto de que no pueden ser discriminados por su apariencia (Fonseca, 2003). Suelen tener una visión más global del mundo, por ello valoran y respetan las

diferencias de todo tipo, son más abiertos y tolerantes a los temas históricamente polémicos para sus predecesores, como las preferencias sexuales y el aborto, entre otros (Burke y Ng, 2006).

A pesar de estar expuestos permanentemente a información y conocimientos, a estos jóvenes no les gusta leer ni escribir, sus destrezas en estos ámbitos suelen ser bastante limitadas (Fonseca, 2003). Cualquiera puede constatar este hecho. Si se pasea unos minutos por Facebook y Twitter, de manera casi segura tropezará con errores ortográficos, anglicismos recién

Los nativos digitales son extremadamente celosos de su espacio personal. Para esta generación, la flexibilidad del horario laboral y el trabajo por objetivos son elementos esenciales para permanecer en una organización

creados y abreviaturas desconocidas, que hacen prácticamente incomprendible para otras generaciones lo que estos jóvenes tratan de expresar.

La noción de autoridad también parece ser un elemento diferenciador de esta generación en relación con sus predecesores. Los nativos digitales no se sienten intimidados por la autoridad. Para ellos el respeto no se gana de manera automática por la experiencia o el nivel jerárquico, sino más bien por los conocimientos que posean los adultos que los rodean, la forma cómo son compartidos y el impacto que tengan en su entorno (Fonseca, 2003). Para estos jóvenes, el concepto de comunidad es muy importante. Mucho más gregarios que la generación X, y posiblemente más cercanos en este aspecto a sus abuelos, asocian la comunidad con elementos de identidad y pertenencia. Ahora bien, para los nativos digitales, comunidad no implica un grupo de amigos con intereses comunes; es algo más global, como una ciudad, una nación, un planeta (Howe y Strauss, 2007). Quizá esta forma de ver el mundo explique en gran parte el auge de las redes sociales e incluso el surgimiento de tribus urbanas como los góticos, los modernos, los emos, que existen en la mayoría de las grandes urbes mundiales (Spitz, 2010).

Esta generación es, en definitiva, culta en el ámbito tecnológico, inquieta, impetuosa, retardadora, tolerante a la diversidad, sin temor a decir lo que piensa y, sobre todo, capaz de romper con naturalidad muchos de los esquemas tradicionales que aún prevalecen en algunos ámbitos de la sociedad. Sin lugar a dudas, lidiar con ellos parece un gran reto, sobre todo si se pretende entenderlos mediante los cánones que han definido a las generaciones precedentes.

Los jóvenes más ricos del mundo tecnológico

	Compañía	Edad	Fortuna (millones de dólares)
Mark Zuckerberg	Facebook	25	700
Andrew Coger	Runescape	29	650
Chad Hurley	Youtube	33	300
Blake Ross y David Hyatt	Mozilla	24 y 37	120
Andrew Michael	Fast Hosts	31	110
Angelo Sátira	Deviant ART	28	75
John Vechev	PopCap Games	30	60
Alexander Levin	ImageShack	25	56
Jake Nickell	Threadless	30	50
Greg Tseng y Johann Schleier	Tagged	30 y 30	45

Fuente: Roa (2009)

Tres generaciones, tres visiones del mundo laboral

	Baby boomers (45 a 60 años)	Generación X (30 a 44 años)	Generación Y (20 a 29 años)
Principales características	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan poder • Compiten para alcanzar la cima • Visualizan la carrera profesional de forma vertical • «Soy lo que soy en el trabajo» • Trabajan muchas horas y muy duro • Retiro: «Quiero seguir trabajando» 	<ul style="list-style-type: none"> • Independientes • Orientados a resultados • Escépticos • Organizan su vida alrededor del trabajo • Pragmáticos • Hemisferio izquierdo más desarrollado • La carrera profesional exitosa tiene forma de «espiral» • Requieren balance entre vida personal y trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Conexión «24/7» • Expertos en tecnología • Trabajo en equipo • Pensamiento social • Respeto por el otro • Orientados al logro • Estructurados • Buscan la mejor oferta de dinero • Hemisferio derecho más desarrollado (creativos) • Cambian de trabajo con frecuencia • Concilian la vida personal con el trabajo
Valor del trabajo	Quieren que se valore el trabajo duro	Quieren que la organización valore la contribución individual	Quieren que se valore su contribución personal
Motivación en el trabajo	Construir una vida mejor	Vivir mejor	Vivir una vida significativa

Fuentes: Castro (2010), Chirinos (2009) y Howe y Strauss (2000).

La relación con el mundo laboral: compleja y difícil

La incorporación de los nativos digitales al mercado laboral implica la convivencia de, al menos, tres generaciones en el escenario organizacional: *baby boomers* (45 a 60 años), generación X (30 a 44 años) y generación Y (20 a 29 años). Esta mezcla de personas con experiencias y valores diferentes es, sin duda, una fuente natural de desavenencias entre los integrantes de los equipos de trabajo en las organizaciones. La situación resulta bastante evidente en el caso de la generación *net*, cuyo perfil sustancialmente diferente del de sus predecesores se ha convertido en un dolor de cabeza para muchos gerentes y directivos, quienes aún no logran descifrar qué le incentiva y motiva.

Uno de los principales errores en el que incurren los gerentes consiste en tratar de entender a los nativos digitales a partir de sus deseos y aspiraciones. Este aspecto resulta particularmente problemático, si se considera que la mayoría de las decisiones organizacionales se encuentran en manos de los *baby boomers* y la generación X, y que, por ello, las prácticas organizacionales y los estilos de dirección son un reflejo de sus preferencias. Las principales fuentes de conflicto entre estas tres generaciones se encuentran en el estilo de liderazgo, la noción de lealtad organizacional, el respeto a la autoridad, la necesidad de balance vida laboral-vida personal y el uso de la tecnología de información.

La visión sobre el liderazgo es una de las grandes diferencias entre las generaciones que conviven en las organizaciones. Para los *baby boomers*, que han desempeñado su labor profesional en organizaciones jerárquicas y piramidales, el estilo de liderazgo se aproxima más al heroico, autoritario o paternalista. En contraposición, los miembros de la generación X, más cercanos a los principios y necesidades de la generación Y, son más propensos a un liderazgo participativo, inclusivo y menos autoritario. Por su parte, los integrantes de la generación Y, poco respetuosos de la autoridad jerárquica, y acostumbrados a un mercadeo «uno-por-uno», buscan jefes cercanos, comprometidos y justos, por ello valoran la transparencia, el *feedback* y el *coaching*. En definitiva, los más jóvenes se sienten cómodos

con un estilo de liderazgo cercano y no paternalista, más bien facilitador y desarrollador.

Otra fuente de desavenencias que enfrentan los nativos digitales con sus predecesores es su concepción de la lealtad organizacional. Para estos jóvenes, las relaciones laborales están planteadas en términos más transaccionales. La organización es simplemente un espacio de beneficio mutuo; una vez que esto no sea posible, la relación finaliza sin trauma alguno para las partes. Precisamente por ello, los miembros de esta generación manifiestan abiertamente que no piensan permanecer en un empleo por largo tiempo: el trabajo vitalicio no existe para ellos. Sin embargo, para las generaciones mayores, la noción de lealtad organizacional está aún muy arraigada, especialmente para los *baby boomers*. Esta concepción más próxima al contrato psicológico tradicional, en el cual la organización puede asegurar a los empleados una carrera profesional a cambio de su tiempo y lealtad, parece no tener cabida en las condiciones actuales que enfrentan las organizaciones.

El respeto a la autoridad también constituye un elemento de conflicto frecuente entre las generaciones mayores y los más jóvenes. Para los *baby boomers*, y en menor medida para la generación X, la autoridad está asociada con los niveles jerárquicos de la organización. En contraposición, para los nativos digitales, la noción de autoridad no está relacionada con la autoridad formal. Para ellos, la autoridad la posee una persona que es reconocida por sus habilidades y cualidades, por su aporte a la organización y a sus colaboradores. Precisamente, esta forma de pensar hace que los nativos digitales no teman discutir con su jefe cuando consideran que está equivocado.

La necesidad de balance entre la vida laboral y la vida personal es también otro aspecto que enfrenta a las distintas generaciones. Los *baby boomers* trabajan duro y muchas horas; para ellos esto es un valor personal y la manera de demostrar su capacidad productiva. Para la generación X, el equilibrio entre la vida laboral y la personal es una exigencia permanente; pero su manera de relacionarse con el mundo organizacional le impide frecuentemente satisfacerla, se convierte en una simple

aspiración no alcanzada. En contraposición, los nativos digitales son extremadamente celosos de su espacio personal y, por ello, difícilmente permitirán que sus labores profesionales lo invadan. Para esta generación, la flexibilidad del horario laboral y el trabajo por objetivos, más que por el número de horas trabajadas, son elementos esenciales para permanecer en una organización.

El uso de algunas herramientas de Internet, como MSN, Facebook o Twitter, es también causa frecuente de conflictos generacionales. La generación Y, acostumbrada a estar constantemente conectada y acceder rápidamente a todo tipo de información, considera la mensajería instantánea y las redes sociales herramientas de trabajo y espacios para compartir y enriquecerse. En contraposición, para las generaciones mayores, estas herramientas son vistas con cautela o incluso consideradas distracciones que atentan contra la productividad y la eficiencia organizacional. Muy probablemente, los predecesores de los nativos digitales aún no han internalizado que ellas permiten obtener mejoras notables en la productividad. Por ejemplo, el uso de Facebook puede permitir a las organizaciones mantener un contacto directo y fácil con sus clientes y proveedores, así como la localización rápida y poco costosa de recursos de todo tipo. Las herramientas como MSN permiten obtener respuestas en «tiempo real», además de conectarse con varios usuarios, por texto o videoconferencia. De igual manera, las conexiones móviles, cada vez más avanzadas (Iphone, Blackberry), también pueden proporcionar soluciones que simplifican y facilitan el trabajo. A pesar de todas las ventajas que proporcionan las nuevas tecnologías a las organizaciones, es imprescindible que sean manejadas de manera eficiente y responsable. Por ello, las generaciones mayores tienen el reto de generar un liderazgo participativo e inclusivo, mediante el cual los nativos digitales puedan desarrollar su espíritu crítico y su capacidad para procesar, de manera responsable, la información a la que acceden.


El reto de las organizaciones: ¿qué hacer con ellos?

La respuesta a la pregunta «qué hacer con los nativos digitales» es, simplemente, integrarlos. Su llegada al mercado laboral es un hecho irreversible. Para ello es importante que las generaciones mayores comprendan que ninguna generación es mejor que otra; todas cuentan con atributos positivos y negativos. La clave reside en capitalizar la interacción de los distintos grupos generacionales, y ello requiere aceptar la «diversidad».

El manejo exitoso de la diversidad generacional exige, necesariamente, repensar muchas de las políticas y prácticas que utilizan las organizaciones para gestionar su capital humano. No se trata de cambiar radicalmente a las empresas, sino de ser más flexibles y aprovechar al máximo las potencialidades de las diferentes generaciones que las integran. Javitch (2010) recomienda algunas prácticas que podrían ser fácilmente instrumentadas y contribuirían a integrar exitosamente a los nativos digitales:

- Múltiples tareas. Esta generación está acostumbrada a realizar múltiples tareas a la vez, para ellos este proceder es natural e incluso podría ser percibido como un reto.
- Equipos de trabajo. El espíritu gregario de esta generación hace que vea con buenos ojos cualquier iniciativa de este tipo.
- Estructura. Proporcionar soporte y directrices claras para que puedan alcanzar los objetivos. Si bien los jóvenes de esta generación parecen seguros de sí mismos, requieren la proximidad de la jefatura como facilitadora.
- Tecnología. Promover el uso de la tecnología en el ámbito laboral y establecer normas de buen uso.

- Retos. Establecer de manera permanente desafíos acordes con sus intereses y capacidades.
- Relaciones. Construir relaciones fundamentadas en la confianza mutua, de manera que puedan sentirse cómodos con las figuras de autoridad.
- Refuerzo positivo. Recompensar y proporcionar *feedback* frecuentemente.
- Liderazgo comprometido. Es importante que estos jóvenes cuenten con un liderazgo cercano, que muestre un genuino interés en su crecimiento profesional y sus logros.

En definitiva, la recomendación es entender y aprender a tratar a estos jóvenes. Por ello, es fundamental que los equipos gerenciales faciliten y no obstaculicen la instrumentación de maneras diferentes de gestionar el personal, más acordes con estos tiempos. Sólo aquellas organizaciones que sean capaces de repensar su modelo de liderazgo, generar espacios de decisiones más participativos, premiar la iniciativa y la innovación, preocuparse genuinamente por la conciliación entre la vida laboral y personal, entre otros elementos, lograrán capitalizar lo mejor de cada generación y aprovechar al máximo el talento que disponen. 

REFERENCIAS

- Arebalos, A. (2010): «América Latina y la penetración de Internet». *Media&Marketing*. www.canal-ar.com.ar/noticias/noticia-muestra.asp?Id=8518 (consulta: septiembre, 2010).
- Bianchi, A. (2010): «América Latina es el segundo mercado de las redes sociales». *Infobae*. <http://america.infobae.com/notas/5945-America-Latina-es-el-segundo-mercado-de-las-redes-sociales> (consulta: septiembre, 2010).
- Burke, R.J. y Ng, E. (2006): «The changing nature of work and organizations: implications for human resource management». *Human Resource Management Review*. Vol. 16. No. 2.
- Castro, L. (2010): «Estrategias de compensación: tendencias 2010». Presentación inédita. Caracas: Mercer.
- Chirinos, N. (2009): «Características generacionales y los valores: su impacto en lo laboral». *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. Vol. 2. No. 4.
- Cuesta, E., M. Ibáñez, R. Tagliabue y M. Zangaro (2009): «La nueva generación y el trabajo». *Barbaroi*. No. 31. Universidad de Santa Cruz do Sul, Brasil.
- Fonseca, J. (2003): «Conociendo la generación Y». *College Board Academia*. *Boletín informativo*. Vol. 17. No. 2.
- Howe, N. y W. Strauss (2000): *Millennials rising: the next great generation*. Nueva York: Vintage.
- Howe, N. y W. Strauss (2007): *Millennials go to college*. Great Falls: Life Course Associates.
- Javitch, D. (2010): «Motivating gen X, gen Y workers: a primer on how to get the most out of younger employees». www.entrepreneur.com/humanresources/employeemanagementcolumnistdavidjavitch/article206502.html (consulta: septiembre, 2010).
- Roa, J. (2009): «Top 10 youngest internet millionaires». www.joshroa.com/top-10-youngest-internet-millionaires (consulta: septiembre, 2010).
- Spitz, C. (2010): «Conviviendo con la generación Y». *Letra Urbana*. No. 17.
- Tendencias Digitales (2010): «49,2 por ciento de los latinoamericanos prefiere Internet para comunicarse con las marcas». <http://internet-latinoamerica.blogspot.com/> (consulta: octubre, 2010).
- Zemke, R., C. Raines y B. Filipczak (2000): *Desafío generacional*. Buenos Aires: Ediciones B.

Patricia Monteferrante M.

Profesora del IESA