



ESTUDIO DE NUEVAS GENERACIONES EN CHILE

CUADERNO ESE

María José Bosch Kreis
Directora
Centro Trabajo y Familia

Tamara Hernández Hoyuela
Asistente de Investigación
Centro Trabajo y Familia

Junio 2017



ESTUDIO DE NUEVAS GENERACIONES EN CHILE

CUADERNO ESE

María José Bosch Kreis
Directora
Centro Trabajo y Familia

Tamara Hernández Hoyuela
Asistente de Investigación
Centro Trabajo y Familia

Junio 2017



CONTENIDO

Introducción	5
Marco teórico.....	7
1. Definición generaciones	7
2. La importancia e influencia de la familia	8
3. Conciliación trabajo, familia y vida personal	8
4. Conflicto trabajo, familia y vida personal	8
5. Enriquecimiento trabajo, familia y vida personal	9
6. Expectativas laborales	9
7. Valores	9
8. Motivaciones	9
9. Atracción y fidelización	10
10. Demografía nuevas generaciones en Chile	10
Metodología	13
Perfil de la muestra	15
1. Situación laboral	15
2. Nivel educacional	17
3. Estado civil	17
Análisis del estudio.....	21
1. Figura familiar	21
2. Expectativas de conformación de la propia familia	24
3. Expectativas sobre el trabajo	26
4. Expectativas de conciliación	28
5. Entorno laboral	30
6. Impacto en los resultados organizativos	32
Conclusiones.....	35
Bibliografía	37



INTRODUCCIÓN¹

El Centro de Trabajo y Familia del ESE Business School nace con el objetivo de fomentar una cultura empresarial que favorezca la integración y la armonización entre el trabajo profesional y la vida familiar, fortalecer la institución de la familia, enriquecer la actividad empresarial en la sociedad chilena, y constituirse en el principal punto de referencia en Chile sobre la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC). Al estudiar sobre conciliación trabajo y familia, es inevitable hablar también sobre la incorporación de la mujer al mundo laboral y por lo tanto surge un objetivo adicional: promover el avance profesional de la mujer. En el mercado laboral, es necesario una mayor conciliación para todos los miembros de la sociedad. Es por esto que, el Centro Trabajo y Familia se ha planteado dos líneas principales de investigación, difusión y de trabajo que son la conciliación trabajo y familia y el liderazgo femenino.

Así con el foco en la conciliación trabajo y familia, el año 2011 nació el Club IFREI (*IESE Family Responsible Employer Index*), apoyados y utilizando la metodología IFREI desarrollado por el International Center for Work and Family del IESE. Se trata de un club de empresas que promueve la creación de entornos con responsabilidad familiar corporativa (RFC) en organizaciones, buscando así fortalecer las empresas, la familia y a la sociedad. Con el propósito de poder acompañar a las empresas en la búsqueda de conciliación para sus trabajadores se creó el programa académico llamado “*Foro Club IFREI*”. Estos nacen como medio para lograr los objetivos principales del Club IFREI que son potenciar y promover la conciliación y flexibilidad laboral, crear entornos familiarmente responsables y fortalecer las empresas, las instituciones y la sociedad. Para esto es importante contribuir al desarrollo de un liderazgo con RFC, de igualdad de oportunidades, como también identificar y divulgar el impacto que las políticas, las prácticas y el liderazgo tienen sobre la salud, el vínculo de la lealtad, la satisfacción de los empleados y la productividad.

Al hablar de liderazgo femenino, el Centro busca promover el avance profesional de la mujer, así como la integración de los diferentes ámbitos de la vida con el fin de conseguir su pleno desarrollo y aporte a la familia, a la empresa y a la sociedad, en colaboración con los hombres. Con esto en mente, el año 2014, el Centro Trabajo y Familia del ESE Business School lanzó el programa “*Women’s Lobby*”. Este programa, está dirigido a directoras de empresas y gerentes generales, como una iniciativa dirigida a proporcionar a las mujeres directivas la formación y herramientas que necesitan para desarrollar su talento, desde una visión humanista enriquecida por una perspectiva femenina.

El presente documento forma parte de los estudios de difusión que hace el Centro Trabajo y Familia a través de los “Cuadernos ESE”. Es un estudio descriptivo que replica el estudio y utiliza el instrumento desarrollado por Patricia Debeljuh y Ángeles Destéfano del *Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School*, acerca de las nuevas generaciones en Chile. Este tiene como objetivo poder ayudar a entender los proyectos y expectativas de vida laboral, familiar y personal de las nuevas generaciones, y de analizar los potenciales conflictos a los que se enfrentan los jóvenes a la hora de compatibilizar el trabajo con la vida personal.

Las nuevas generaciones se están incorporando a las organizaciones y en caso de que estas deseen incluirlos, es de vital importancia conocerlos, para así poder ofrecerles el entorno laboral que buscan, de manera de poder atraer y fidelizar estos nuevos talentos.

Para comenzar se presentará un marco teórico que pone en contexto la investigación realizada y entrega antecedentes para luego entender de mejor manera los resultados obtenidos del estudio. Luego, se presentará la metodología utilizada para poder desarrollar la investigación. Ya teniendo claro que se buscó estudiar, el contexto y cómo se realizó el estudio, se expondrá el perfil de muestra analizada. A continuación, se presentarán los resultados que arrojó el estudio para explorar las expectativas de conciliación trabajo, familia y vida personal, examinando la influencia de los padres en sus elecciones futuras y midiendo el impacto sobre sus decisiones laborales. Para lo cual, se expone la figura familiar que tienen estas nuevas generaciones, en conjunto con las expectativas de tener su propia familia y las expectativas laborales. Después, se presentan las expectativas que tienen en temas de conciliación y se analiza cómo ven el entorno laboral. Y finalmente, se exponen las principales conclusiones que arroja este primer estudio de nuevas generaciones en Chile.

Esta publicación no hubiera sido posible sin el apoyo constante del Grupo Security, quienes desde la creación del Centro han apoyado todas las iniciativas y ayudado a desarrollar este tema en nuestro país.

En esta oportunidad queremos agradecer también a varias empresas, organizaciones, fundaciones e instituciones por la gran disposición que tuvieron para colaborar en la investigación, apoyándonos y ayudándonos en la difusión para la recolección de datos. A todas las empresas del Club IFREI, en especial a Coca Cola, Gasco y Agrosuper. También a Idea País, Fundación Superación de la Pobreza, The Firststep, Alumni ICOM Universidad de los Andes, Alumni Universidad de los Andes y a la Municipalidad de Maipú, en especial al departamento de Juventud.

¹ Este Cuaderno está basado en un estudio de investigación realizado por Patricia Debeljuh y Ángeles Destéfano del Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School.



MARCO TEÓRICO

Actualmente hay una fuerza de trabajo multigeneracional. Tenemos diferentes generaciones conviviendo dentro de una misma organización, los *Baby Boomers*, la Generación X, la Generación Y y los *Millennials* (Stephey, 2008). Lo anterior lleva a una alta diversidad y riqueza de expectativas, experiencias y motivaciones, entre otras. Se espera que esta tendencia siga creciendo, dado que la población laboralmente activa entre los 55 y 64 años va en aumento. Esta situación está llevando a las empresas a enfrentar dos retos principales. Por un parte, la jubilación de los empleados mayores. Y, por otra parte, la contratación y fidelización de jóvenes talentos (Twenge et al., 2010).

Además, en los últimos años, un gran número de nuevas generaciones ha ingresado al mercado laboral, lo que hoy les ha dado el poder de influir en el lugar de trabajo (Smola & Sutton, 2002; Twenge & Campbell, 2008). Este fenómeno está cambiando nuestra forma de trabajar, siendo la conciliación trabajo, familia y vida personal, uno de los puntos claves del cambio cuando las empresas atraen nuevos talentos.

De hecho, la incorporación de una nueva generación al mercado laboral impacta de manera importante las prácticas de gestión de las organizaciones, y en especial el área de Recursos Humanos. Esto ocurre porque las expectativas, motivaciones y valores varían respecto a las generaciones anteriores, lo que genera que la atracción y fidelización de estas nuevas generaciones ya no se logren de la misma forma. Esto obliga a replantear y adaptar las prácticas y políticas de las empresas (González, 2011). Por lo tanto, si las organizaciones quieren atraer y fidelizar a las nuevas generaciones de una manera exitosa, deben entender sus expectativas, motivaciones y valores (Cennamo & Gardner, 2008, Smola & Sutton, 2002, Wong et al., 2008; Tarique & Schuler, 2010).

Con el propósito de enmarcar la investigación realizada, se presenta a continuación el marco teórico respectivo. Empezamos describiendo las generaciones, aquí se especifica la subdivisión realizada para el estudio. Luego, se explica la importancia e influencia de la familia. Posteriormente, se define conciliación trabajo, familia y vida personal, y se detallan las dos líneas de investigación respecto a este: conflicto y enriquecimiento. Después, se definen y se explican las expectativas, valores y motivaciones. Luego, se explica la importancia del tema con respecto al reclutamiento y fidelización de estas nuevas generaciones. Finalmente, se entregan algunos datos demográficos de estas nuevas generaciones a nivel país, con el fin de poner en contexto el grupo etario que se estudió.

1. Definición generaciones

Para comenzar es importante definir qué se entiende por grupo generacional. Según Ogg y Bonvalet (2006) es “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores”. Cabe destacar que la definición de las diferentes generaciones no es algo unánime entre distintos investigadores, por lo que los diferentes estudios incluyen distintos rangos de fechas de nacimientos.

Ogg y Bonvalet (2006) distinguen cuatro generaciones que conviven actualmente en el mercado laboral:

- » *Baby Boomers*: nacidos entre 1951 y 1964
- » *Generación X*: nacidos entre 1965 y 1983
- » *Generación Y*: nacidos entre 1984 y 1990
- » *Millennials*: nacidos entre 1991 y 1995

A partir de la distinción entre generaciones anteriormente mencionada, bajo la cual se basó el estudio realizado por Patricia Debeljuh y Ángeles Destéfano del Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School, para esta investigación se realizó la misma subdivisión, con el fin de poder analizar los mismos grupos etarios. En resumen, se utilizó la información obtenida de las siguientes generaciones:

Generación	Fecha de nacimiento	Edad en 2017
Generación Y	1987 - 1991	Entre 26 y 30 años
Millenials	1992 - 1998	Entre 19 y 25 años

2. La importancia e influencia de la familia

La familia es la célula básica del orden social. Es donde el ser humano se puede desarrollar en plenitud. Por esto, la familia es el mejor espacio donde desarrollar las competencias tanto personales como profesionales, y son estas competencias las que después se llevan al mundo profesional y social (Bosch et al., 2016).

Cuando se habla de la influencia que tiene la familia durante la infancia y adolescencia, se refiere a lo que se percibe y observa de los padres, y lo que se ve como su ejemplo a seguir. Los niños son grandes imitadores durante toda su niñez y cuando alcanzan la adultez ya han internalizado patrones de conducta que serán determinantes sobre el resto de su vida. De hecho, el ambiente familiar influye de manera decisiva en la personalidad. Las relaciones entre los miembros del hogar determinan valores, afectos, actitudes y modos de ser que se van asimilando desde que se nace (Valencia, 2012). Es más, los valores y actitudes que se hayan vivido en el hogar pueden afectar las decisiones respecto a las decisiones de formar pareja o de tener hijos. En general, esto se relaciona con el modelo familiar vivido durante la niñez y adolescencia. Por lo que lo vivido dentro del hogar y el nivel de satisfacción alcanzado respecto a este, marcan una tendencia en las decisiones futuras de conciliación (Debeljuh & Destéfano, 2015).

3. Conciliación trabajo, familia y vida personal

Según el Diccionario de Cambridge, la conciliación trabajo-familia se define como “la cantidad de tiempo que pasas haciendo tu

trabajo en comparación con la cantidad de tiempo que pasas con tu familia y haciendo cosas que te gustan”. Es la percepción de las personas, de que el trabajo y las actividades no laborales son compatibles y promueven el crecimiento (Kalliath & Brough, 2008). En otras palabras, que las personas puedan complementar las obligaciones e intereses laborales con sus responsabilidades e intereses familiares y personales.

El equilibrio entre el trabajo y la familia es un tema de creciente interés (Cennamo & Gardner, 2008) y muy valorado por muchos empleados (Kossek et al., 2014). Es por esto que es importante mencionar que la conciliación se debe entender con corresponsabilidad, es decir con la responsabilidad compartida entre el hombre y la mujer, como también con las empresas y la sociedad.

Las empresas y la sociedad no están desconectadas de la persona y de la familia, no funcionan como elementos independientes, sino que se nutren de ellas. La convivencia de los diferentes roles que puede tener una persona, tiene dos líneas de investigación, por un lado, que la multiplicidad de roles genera conflicto, es decir estrés e inestabilidad social (Goode, 1960). Y, por otro lado, que es una fuente de enriquecimiento y beneficios, es decir de gratificación (Sieber, 1974).

4. Conflicto trabajo, familia y vida personal

Cuando no hay preocupación por integrar la vida familiar, laboral y personal se generan conflictos. Este es una situación personal en la que las demandas del trabajo o la sobrecarga del mismo dificultan, o incluso hacen imposible, tener una relación satisfactoria con la familia, así como dedicar tiempo a desarrollar otros aspectos relevantes de la vida personal (Chinchilla & Moragas, 2007). Es más, el conflicto aparece cuando el trabajo se organiza como si la persona no tuviera otras actividades aparte de este, generando estrés, cansancio y angustia, entre otros. A modo de ejemplo, ocurre también cuando se penaliza la paternidad y maternidad, no se reconoce la necesidad de conciliación con personas mayores o con capacidades especiales, o si se desestima los beneficios que aporta la familia al buen funcionamiento de la sociedad (Bosch et al., 2016). Este tipo de conflicto provoca una serie de consecuencias, tanto a nivel individual como organizacional, tales como es el estrés (Allen et al., 2000), insatisfacción laboral (Kossek & Ozeki, 1998), disminución del desempeño, compromiso y rotación (Kossek & Ozeki, 1999).

Cabe destacar que existe gran interés por estudiar las políticas y prácticas que promuevan la conciliación de trabajo, familia vida personal con el fin de disminuir este conflicto que se genera entre los diferentes roles.

5. Enriquecimiento trabajo, familia y vida personal

Por otra parte, existen beneficios de tener diferentes roles, los cuales superan a las desventajas de tenerlos. Se plantea que los recursos adquiridos en un rol se llevan al otro rol, logrando un enriquecimiento recíproco entre ambos (Sieber, 1974). De hecho, el enriquecimiento se describe como el nivel de satisfacción que logra el individuo en dividir el tiempo y la atención entre la familia y el trabajo, y también, en el modo en que ambos proyectos, el familiar y el laboral, encajan para formar un cuadro armónico que es del agrado de la persona (Bosch et al., 2016). Lo que ocurre, es que la persona está satisfecha con la manera en que está gestionando las necesidades laborales y familiares. Esta satisfacción se logra en gran parte por los recursos que la organización entrega a la persona para realizar el trabajo de modo autónomo y flexible, de manera que ella pueda contribuir en el trabajo sin que esto afecte negativamente su vida familiar (Bosch et al., 2016). En consecuencia, este enriquecimiento genera que se reduzcan las intenciones de dejar la empresa (Balmforth & Gardner, 2006).

6. Expectativas laborales

Para poder entender las expectativas laborales es importante primero comprender la teoría del contrato psicológico. Esta teoría se define como las creencias que el empleado tiene acerca del futuro empleador, lo que están dispuestos a dar y lo que esperan recibir a cambio. Es la relación entre un empleador y sus trabajadores, y específicamente, se refiere a las expectativas mutuas de contribución y retribución (Rousseau, 2001).

Las organizaciones deben entender y satisfacer las expectativas de sus empleados, con el propósito de cumplir el contrato por parte de la organización. Así, en consecuencia, una serie de actitudes y comportamientos aparecen, tales como el compromiso organizacional, la intención de permanecer en la empresa, la satisfacción y el desempeño en el trabajo (Conway & Briner, 2005).

7. Valores

Los valores son indicadores de las acciones y decisiones de una persona (Rokeach, 1973). Son lo que los individuos creen que es fundamentalmente "correcto". Entonces, se podría decir que los valores del trabajo son las actitudes del empleado sobre lo que es "correcto", así como las actitudes con respecto a lo que una persona debe esperar en el lugar de trabajo. Es más, los valores laborales son los resultados de lo que las personas desean y sienten que deben lograr a través del trabajo (Brief, 1998, Fieze et al., 2006).

Diferentes autores hacen la distinción entre dos tipos de valores del trabajo, los extrínsecos e intrínsecos (Porter & Lawler, 1968, Ryan & Deci, 2000).

- » **Valores extrínsecos:** son la consecuencia del trabajo, las recompensas tangibles. Por ejemplo, el status, el salario y las oportunidades de ascenso.
- » **Valores intrínsecos:** se producen a través del proceso de trabajo, son las recompensas intangibles. Por ejemplo, los desafíos, el potencial de aprendizaje y la oportunidad de ser creativo.

Cabe mencionar que los valores laborales influyen las preferencias del empleado en el lugar de trabajo, las actitudes, la conducta (Dose, 1997) y las decisiones laborales (Judge & Bretz, 1992). Además, comprender los valores del trabajo ayuda a las organizaciones a estructurar el trabajo, a crear beneficios, políticas y prácticas para atraer a estas nuevas generaciones (Twenge et al., 2010).

8. Motivaciones

La motivación es lo que impulsa a las personas a lograr una acción. La motivación influye en el comportamiento, aportando alto rendimiento y esfuerzo (Mitchell, 1982).

Según Pérez-López (2004), la motivación laboral tiene tres dimensiones que coexisten entre ellas:

- » **Motivos extrínsecos:** son la búsqueda de reconocimiento o retribución por parte del entorno, por las acciones que hacemos. Por ejemplo, el salario que recibimos o el prestigio que nos da determinado tipo de auto, entre otros.

- » **Motivos intrínsecos:** son los relacionados a la satisfacción que nos produce realizar una determinada acción. Por ejemplo, el aprendizaje que nos provoca realizar una actividad, el gusto de tocar un instrumento o de realizar algún deporte, entre otros.
- » **Motivos trascendentes:** son los relacionados al efecto que tiene nuestra acción sobre otros. En este caso, nos satisface saber que otro tendrá un beneficio y no está centrado en nosotros mismos. Este tipo de motivo depende de la relación que tengamos con los demás. Por ejemplo, ayudar a un compañero de trabajo o hacer el trabajo lo mejor posible para entregar un mejor servicio a los clientes, entre otros.

Todas las personas que trabajan en la misma empresa tienen el mismo objetivo común. Sin embargo, la realidad es que cada miembro de la organización tiene sus propios motivadores que los llevan a trabajar en una empresa específica. Por lo que promocionar, disfrutar con el trabajo o ayudar a otros, determina la calidad motivacional y el criterio para la toma de decisiones.

9. Atracción y fidelización

Talent Management (TM) es la capacidad de la organización para atraer, seleccionar, desarrollar y fidelizar talentos (Stahl et al., 2007). Lo que implica que las prácticas se centran en la atracción y fidelización de un grupo talentoso de personas, por el área de Recursos Humanos de la empresa (Lewis & Heckman, 2006).

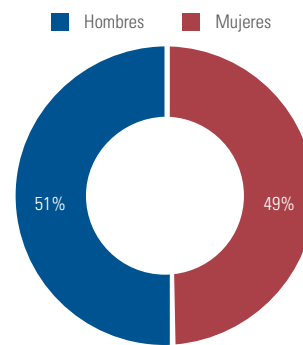
Las organizaciones deben ser una opción para estas nuevas generaciones y al mismo tiempo ser capaces de conservar las competencias y el conocimiento de los empleados mayores. Esa es la razón por la cual entender y manejar las diferencias a través de las generaciones es un reto importante en TM (Benson & Brown, 2011, Schuler et al., 2011).

Las técnicas de gestión y reclutamiento que eran útiles ahora pueden no funcionar para cada nueva generación que ingresa a la fuerza de trabajo (Twenge et al., 2010). Sin embargo, una de las estrategias que se exploran en la literatura para fidelizar a los empleados talentosos es mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida, lo cual tiene implicaciones significativas para el bienestar y la productividad del empleado (Lyness & Judiesch, 2014). Además, se relaciona con las actitudes de los empleados, como el compromiso organizacional (O'Neill et al., 2009) y la satisfacción laboral (Cegarra-Leiva et al., 2012; Zhao & Namasivayam, 2012).

10. Demografía nuevas generaciones en Chile

En Chile, el total de jóvenes entre 19 y 30 años es de 3.503.268, de los cuales el 51% son mujeres y el 49% hombres (ver gráfico 1).

Gráfico 1: Grupo de 19 a 30 años según sexo



Fuente: Elaboración propia a partir de INE, 2014

Si se observa la distribución del grupo de 19 a 30 años, según situación laboral (gráfico 2), se aprecia que de aquellos que se encuentran trabajando, la mayoría (83%) trabaja a tiempo completo mientras que el 17% lo hace a tiempo parcial.

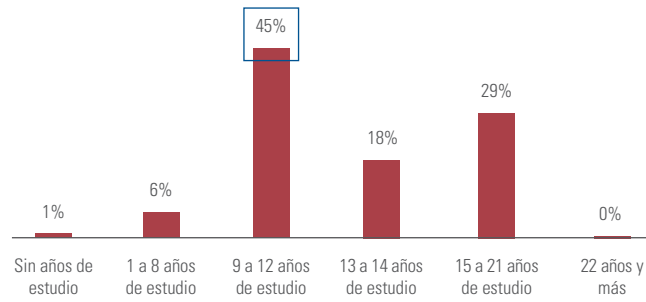
Gráfico 2: Grupo de 19 a 30 años según situación laboral



Fuente: Elaboración propia a partir de INE, 2017

Cuando se analiza este grupo etario según años de estudio, tal como se observa en el gráfico 3, la mayoría de la población entre 19 y 30 años tiene entre 9 a 12 años de estudio (45%). En segundo lugar, el 29% afirma tener entre 15 a 21 años de estudio y en tercer lugar el 18% dice tener entre 13 a 14 años de estudio.

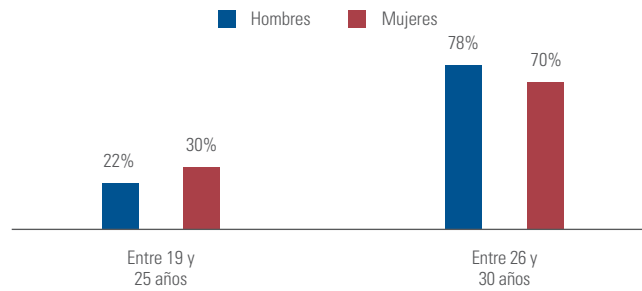
Gráfico 3: Grupo de 19 a 30 años según años de estudio



Fuente: Elaboración propia a partir de INE, 2017

Tal como se observa en el *gráfico 4*, la proporción de casados en este grupo etario, se aprecia que en general las mujeres se casan más jóvenes que los hombres. Además, como es de esperarse, dada la diferencia de edad, hay más personas que se encuentran casadas en la Generación Y que en los *millennials*.

Gráfico 4: Proporción de casados grupo de 19 a 30 años



Fuente: Elaboración propia a partir de INE, 2017



METODOLOGÍA

Tal como se mencionó al principio, para llevar a cabo esta investigación, se adaptó un cuestionario elaborado por Patricia Debeljuh y Ángeles Destéfano del Centro *Walmart Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School de Argentina*. Es una encuesta semiestructurada, compuesta por diez preguntas que tomaba aproximadamente diez minutos. Los ítems fueron evaluados con una escala de Likert de cinco puntos y con preguntas de opción múltiple.

En cuanto a la recolección de datos, en su mayoría las respuestas fueron recolectadas en formato electrónico, y una pequeña parte de ellas fue administrada física y presencialmente.

Se realizó un muestreo por conveniencia, para el cual se envió la encuesta a bases de datos conocidas y se invitó a participar a través de Facebook y Twitter a los seguidores. Además, con el objetivo de que la recolección de datos tuviera una mirada más global, se realizaron alianzas estratégicas con organizaciones sin fines de lucro lideradas por jóvenes y Municipalidades, Además, el cuestionario se envió a las empresas pertenecientes al Club FREI para que lo difundieran entre sus empleados.

La encuesta se realizó durante el mes de marzo 2017 llegando a un total de 358 jóvenes entre 19 y 30 años.

Tabla 1: Resumen metodología utilizada para el estudio de nuevas generaciones en Chile

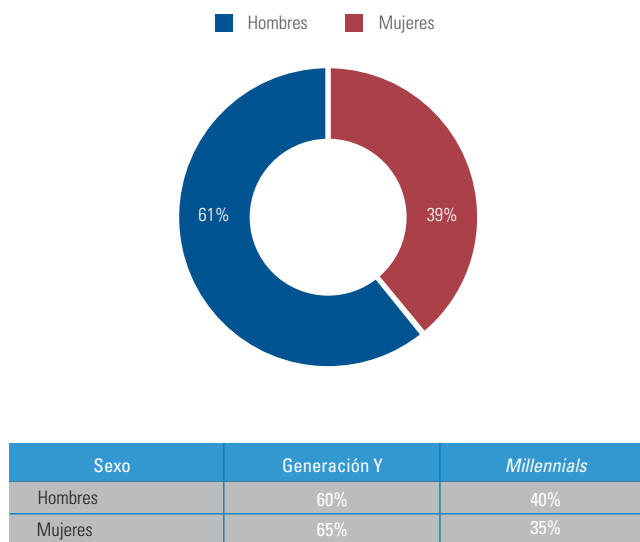
Instrumento	Cuestionario semiestructurado Duración: 10 minutos aproximadamente
Universo de Análisi	Jóvenes entre 19 y 30 años
Muestra	368
Realización de estudio	Marzo 2017
Alianzas Estratégicas	Empresas Club IFREI Fundación superación de la pobreza Municipalidad de Maipú The Firststep Idea País Alumni ICOM Universidad de los Andes Alumni Universidad de los Andes



PERFIL DE LA MUESTRA

Se recibieron respuestas de 358 jóvenes, de los cuales – tal como se indica en el *gráfico 5* – el 61% eran mujeres y 39% hombres. Al diferenciar por generaciones, se observa que, de los hombres, el 60% pertenecía a la Generación Y, y el 40% a los *Millennials*. Por otro lado, de las mujeres, el 65% pertenecía a la Generación Y, y el 35% a los *Millennials*.

Gráfico 5: Distribución de la muestra según sexo



1. Situación laboral

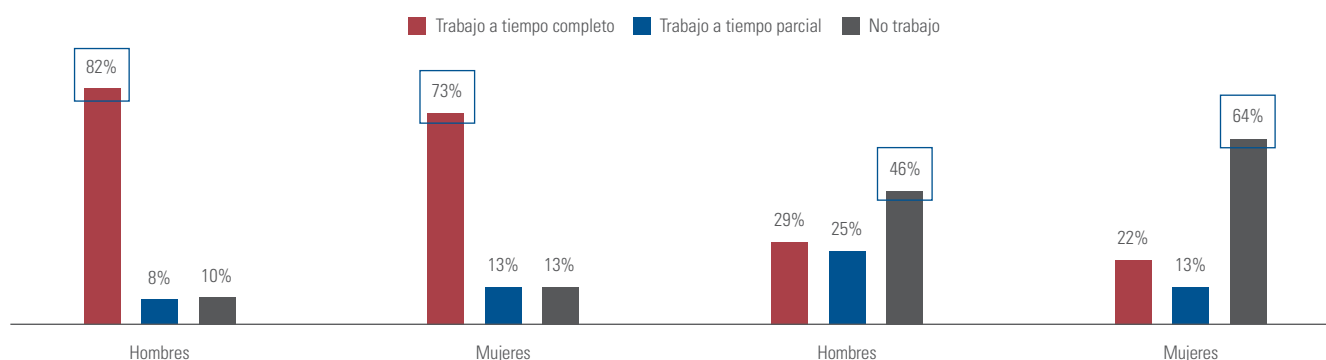
Dada la diferencia de edad, podemos observar a continuación los siguientes datos. Tal como se aprecia en el *gráfico 6*, existe una gran diferencia entre generaciones respecto a la situación laboral. En el caso de la Generación Y, la mayoría se encuentra trabajando a tiempo completo (77%), en específico el 82% de los hombres estaba trabajando a tiempo completo y el 73% de las mujeres en la misma modalidad. Por otra parte, en proporciones equivalentes el resto de la muestra de la Generación Y se encontraba trabajando a tiempo parcial (12%) o no se encontraba trabajando (12%).

En cuanto al tiempo que llevaban trabajando en la misma empresa, de los trabajadores a tiempo completo y parciales, la mayoría llevaba hasta 2 años trabajando en la misma empresa (57%) y el resto entre 2 a 4 años (28%) o más de 4 años (16%).

En cambio, en el caso de los *Millennials*, la mayoría no se encontraba trabajando (57%), el 46% de los hombres y el 64% de las mujeres se encontraban en esta situación laboral. De este resultado, se puede inferir, tal como se mencionó anteriormente, que esto es debido a la edad, ya que se espera que un importante porcentaje de la muestra se encuentre estudiando el pregrado a tiempo completo (técnico o profesional). Del resto de la muestra, el 25% se encontraba trabajando a tiempo completo – 29% de los hombres y 22% de las mujeres - y el 18% a tiempo parcial – 25% de los hombres y 13% de las mujeres.

De los que se encontraban trabajando (a tiempo completo y parcial), la mayoría llevaban hasta 2 años en la misma empresa (79%), y el resto más de 2 años y hasta 4 años (14%), o más de 4 años (7%).

Gráfico 6: Distribución Generación Y & Millennials, según situación laboral



Tiempo que lleva trabajando en la misma empresa	Millennials		Generación Y	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Menos de 1 año y hasta 2 años	73%	85%	61%	54%
Más de 2 años y hasta 4 años	17%	11%	22%	31%
Más de 4 años	10%	4%	17%	15%

En lo que respecta al tipo de trabajo, tal como se puede observar en la tabla 2, en el caso de los que si se encontraban trabajando (a tiempo completo o parcial), tanto en la Generación Y (89%) como en los *Millennials* (82%), la mayoría se encontraba en un trabajo de tipo dependiente, sin presentarse diferencias significativas entre hombres y mujeres. En cambio, sólo el 11% de la Generación Y se encontraba realizando un trabajo de tipo independiente y en el caso de los *Millennials* sólo el 18%.

Tabla 2: Distribución tipo de trabajo, según generación

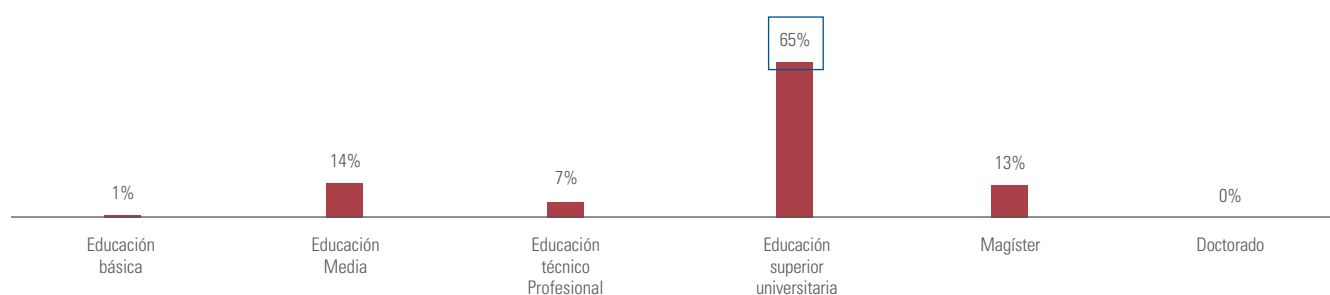
Tipo de trabajo	Millennials			Generación Y		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Dependiente	80%	85%	82%	88%	90%	89%
Independiente	20%	15%	18%	12%	10%	11%

En cuanto a la industria donde se desarrollaban, de los hombres que se encontraban trabajando (a tiempo completo o parcial), se desempeñaban principalmente en el sector de alimentos, bebidas y tabaco (20%), y en segunda instancia en organismos gubernamentales o municipales (9%). En cambio, en el caso de las mujeres, en su mayoría se encontraban trabajando en el sector de la educación (18%), y en segunda instancia en alimentos, bebidas y tabaco (12%). Esta última refleja claramente una realidad, donde las mujeres se forman en general en áreas tradicionalmente femeninas, tales como educación, servicios y turismo, entre otros (Grau et al., 2000).

2. Nivel educacional

En cuanto al nivel educacional (*gráfico 7*), del total de la muestra, la mayoría indicó como último nivel de estudios alcanzado la educación superior universitaria (65%). Cuando se observa a nivel generacional, se evidencian grandes diferencias en los niveles de estudios alcanzados, específicamente en la educación media y magíster. Donde respecto a la educación media, un mayor número de *Millennials* (32%) presentaron este como último nivel alcanzado, en comparación con la Generación Y (4%). Por otra parte, en cuanto al magíster, la Generación Y (21%) lo obtuvo en mayor medida como último nivel alcanzado, en comparación con los *Millennials* (1%). Esta última es esperable, tal como se mencionó anteriormente, dada la diferencia de edad entre generaciones.

Gráfico 7: Distribución de la muestra según nivel educacional



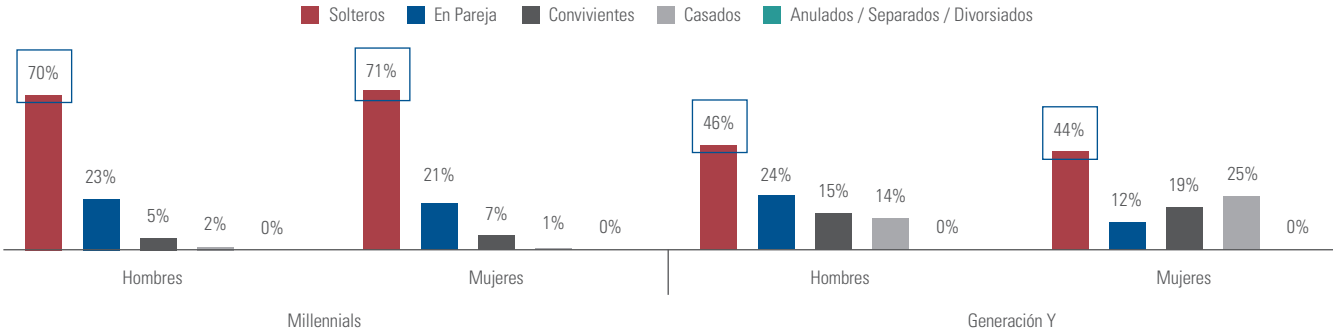
Nivel educacional	<i>Millennials</i>	Generación Y
Educación básica	1%	0%
Educación media	32%	4%
Educación técnico profesional	10%	5%
Educación técnico universitaria	57%	70%
Magíster	1%	21%
Doctorado	0%	0%

3. Estado civil

Al analizar el estado civil de la muestra, se observa en el *gráfico 8*, que tanto en la Generación Y como en los *Millennials*, la mayoría se encuentra soltero(a). Por otra parte, en la Generación Y hay un 38% que se encuentra conviviendo o casado. En cambio, en los *Millennials* los convivientes o casados no superan el 8%. Estos resultados no son nuevos, ya que por un lado, como tendencia a nivel país se ha evidenciado que las personas cada vez postergan más el matrimonio, contrayéndolo a una mayor edad – en promedio, en Chile los hombres se están casando a los 35 años y las mujeres a los 32 años (INE, 2016) - y por otro lado, la tasa bruta de nupcialidad ha disminuido prácticamente a la mitad, pasando en 1980 de 7,7 a 3,8 en el año 2011 (INE, 2016), dado que cada vez más parejas deciden por la convivencia antes, o en vez del matrimonio. De hecho, la convivencia en Chile ha tenido un crecimiento significativo, donde en el caso de las mujeres ha aumentado casi seis veces, de 1,5% a 9,5%, entre 1990 y 2011, respectivamente. En el caso de los hombres incrementó más de doble, de 7,6% (1990) a 18,5% (2011) (Olavarría, 2014).

Por otra parte, al observar la situación laboral que existe entre los cónyuges de la Generación Y, se evidencia que, tanto el hombre como la mujer trabajan, es decir se da el fenómeno de carreras duales. En el caso de los *Millennials* de la muestra, un muy bajo porcentaje se encontraba casado(a), por lo que indagar acerca de la situación de los conyugues no se justificaba.

Gráfico 8: Distribución Generación Y & Millennials, según estado civil



Situación laboral del cónyuge Millennials	Hombres	Mujeres
Full time	75%	91%
Part time	8%	9%

Ya presentado el perfil de la muestra analizada, se expondrán los principales resultados que se obtuvieron de la investigación.



ANÁLISIS DEL ESTUDIO

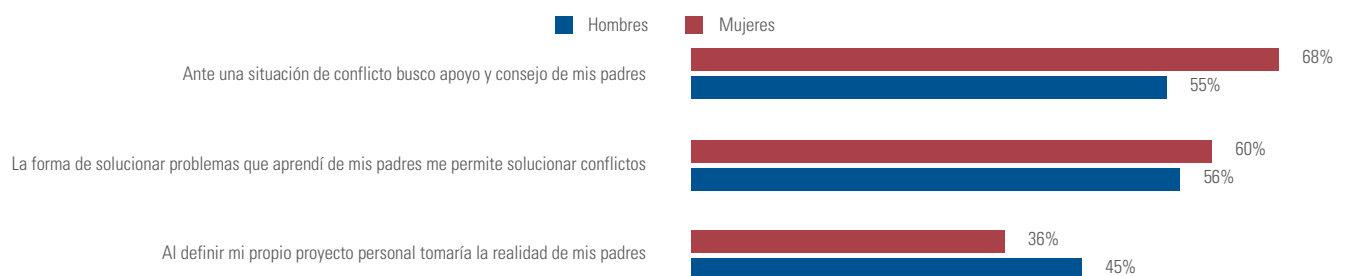
1. Figura familiar

La realidad vivida en el hogar y la satisfacción de esta, en general influyen en las decisiones futuras en lo que respecta a la conciliación de trabajo, familia y vida personal. Por lo que la modalidad de trabajo que tenían los padres y la forma en que se distribuían las tareas del hogar, podrían afectar la forma en que las nuevas generaciones se organizarán.

La familia es importante en la formación del individuo, es el lugar donde podemos equivocarnos y en la que reiteradamente tendremos muchas oportunidades. Donde se aprende a enmendar errores, a enfrentarlos y a sacar lecciones de ellos. Es donde buscan acogida, es la primera escuela del individuo. Esto se corrobora con los datos de la muestra (*gráfico 9*), donde más del 50% afirmó buscar apoyo y consejos de los padres ante una situación de conflicto. Sin embargo, en mayor proporción las mujeres (68%) indicaron estar de acuerdo con esta afirmación, en comparación con los hombres (55%). Por otra parte, una importante parte de estas nuevas generaciones asegura que la forma de solucionar problemas que aprendió de sus padres le permite solucionar conflictos fuera de la casa. Entre hombres (56%) y mujeres (60%) afirmaron esta realidad de manera bastante parecida.

Por otra parte, los datos también manifiestan la transformación que está ocurriendo en la familia, donde los roles ya no se están buscando separarlos, si no que se está hablando de corresponsabilidad entre la pareja. Es por esto que se puede inferir que estas nuevas generaciones al preguntarles si a la hora de definir su propio proyecto personal tomaría como modelo la realidad que han vivido sus padres, menos de la mitad estuvo de acuerdo con esta información, en específico un mayor número de hombres (45%) estuvo de acuerdo, en comparación con las mujeres (36%).

Gráfico 9: Modelo familiar

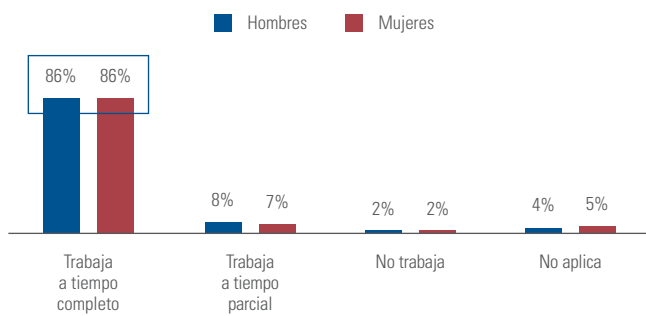


Esta pregunta está construida en base a Debeljuh & Destéfano, 2015
Nota: Este gráfico muestra el porcentaje que está de acuerdo con estas afirmaciones

Con el fin de indagar más acerca de la figura familiar que tienen estas nuevas generaciones, se preguntó sobre las modalidades de trabajo que los padres tenían durante la infancia y adolescencia de estos jóvenes.

Tal como se muestra en el gráfico 10, durante la infancia y adolescencia de estas nuevas generaciones, en general los padres se encontraban trabajando a tiempo completo (86%) y un muy bajo porcentaje a tiempo parcial (7%).

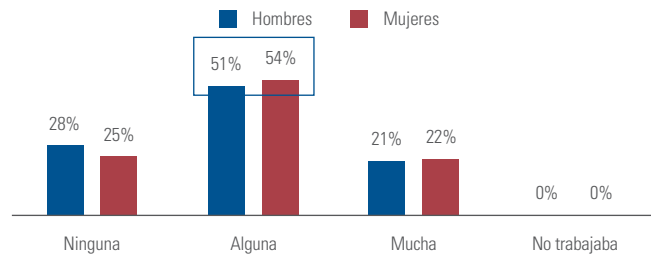
Gráfico 10: Modalidad de trabajo padre



Esta pregunta está construida en base a Conlon, 2012

Por otra parte, al preguntarles sobre la percepción que ellos tenían de su padre, en cuanto al nivel de dificultad que tuvo para compaginar su rol laboral y familiar, durante la infancia y adolescencia de estos jóvenes - teniendo en consideración, que la mayoría de los jóvenes de estas nuevas generaciones vienen de familias compuestas por, entre 2 y 3 hermanos (incluyéndolos a ellos mismos) (58%). Como se evidencia en el gráfico 11, para los padres existía cierto nivel de dificultad (53%). Cabe destacar que no se observan diferencias significativas entre la percepción de los hombres y las mujeres que respondieron el cuestionario. Por otro lado, en proporciones bastante similares, la muestra tiene una percepción de ninguna (26%) o mucha dificultad (21%) que tuvo el padre para compaginar ambos roles.

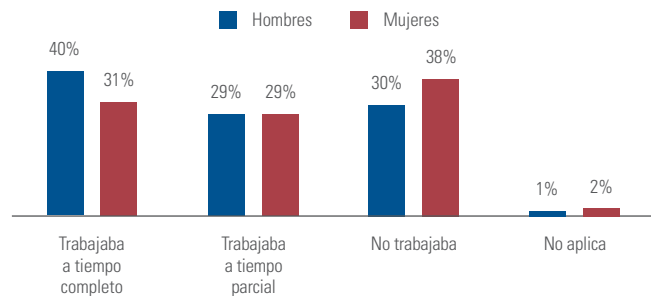
Gráfico 11: Percepción dificultad padre para compaginar rol laboral y familiar



Esta pregunta está construida en base a Conlon, 2012

Al preguntar sobre la modalidad de trabajo que tenían las madres, se evidencia una distribución más amplia respecto a las modalidades de trabajo (gráfico 12). La mayoría se encontraba realizando un trabajo a tiempo completo (35%). A pesar de ello, el 29% de las madres tenía un trabajo a tiempo parcial. Esta toma mayor relevancia en esta oportunidad, ya que al compararlo con la modalidad de trabajo de los padres (7%), esta se realizó en bastante menor medida. Por lo que la modalidad de trabajo a tiempo parcial fue más realizada por las madres que padres. Además, un importante número de madres no trabajaron (35%) durante la infancia y adolescencia de sus hijos. Sin embargo, el 64% de las madres trabajó, por lo que se aprecia un aumento de las parejas de doble ingreso- donde tanto el padre como la madre trabajaban.

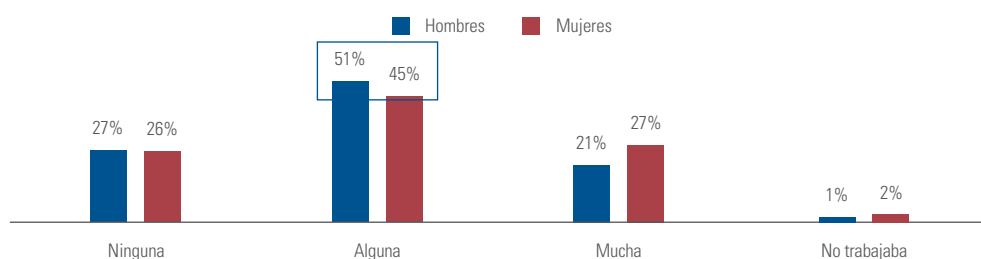
Gráfico 12: Modalidad de trabajo madre



Esta pregunta está construida en base a Conlon, 2012

Tal como se observa en el gráfico 13, al preguntar sobre la percepción de dificultad que tuvieron las madres para compaginar ambos roles, se observa una distribución similar a las respuestas que se obtuvieron respecto a la dificultad que tenían los padres. Se tiene una percepción en mayor medida de que las madres tenían alguna dificultad (48%) para compaginar su rol laboral y familiar, a pesar de que una mayor cantidad de madres tenían una modalidad de trabajo a tiempo parcial.

Gráfico 13: Percepción dificultad mamá para compaginar rol laboral y familiar

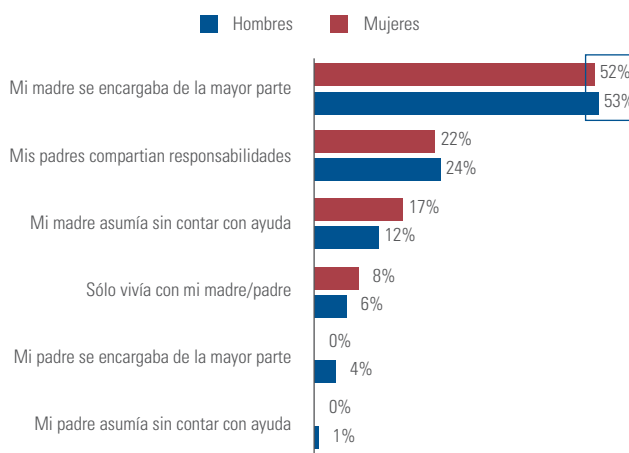


Esta pregunta está construida en base a Conlon, 2012

Cuando se les preguntó sobre cómo se distribuían sus padres las tareas domésticas y el cuidado de los hijos durante su infancia y adolescencia, tal como se muestra en el gráfico 14, en general (superando el 50%) la madre se encargaba de la mayor parte de las tareas, pero el padre ayudaba en ocasiones.

Cabe destacar que a pesar de que más mujeres están trabajando, el rol familiar (cuidado del hogar y de los hijos) sigue estando mayormente a cargo de la mujer. Por lo que se puede inferir, respecto a la pregunta anterior, que las madres tenían cierta dificultad para compaginar ambos roles debido a la alta carga del rol familiar.

Gráfico 14: Distribución de las tareas domésticas y cuidado de los hijos, entre los padres



Esta pregunta está construida en base a Conlon, 2012

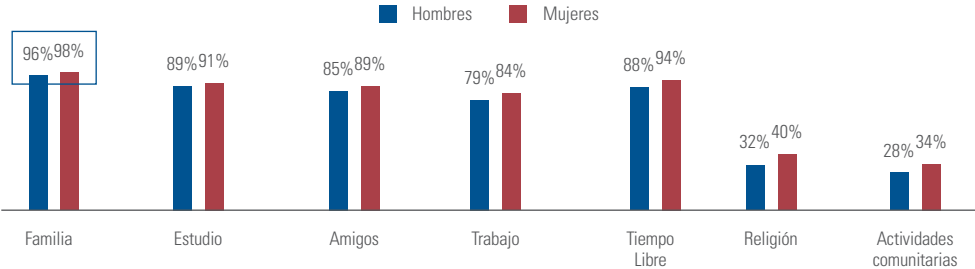
Los datos de la muestra corroboran la realidad mencionada por diversos autores, donde anteriormente predominaba el modelo familiar donde existía una división de tareas, en la cual el hombre tenía el rol de proveedor y la mujer de cuidadora (de los hijos y/o personas dependientes). Este modelo tradicional ha ido cambiando, ahora tanto los hombres como las mujeres comparten en mayor medida el rol de proveedor, trayendo así ambos ingresos al hogar (parejas de doble ingreso). A pesar de este cambio, los hombres aún no han asumido de modo similar la colaboración de las tareas domésticas (PNUD, 2009b). Por lo que ha ido ocurriendo es que la mujer se ha ido incorporando al mercado laboral sin dejar de lado las labores domésticas, es decir generalmente, el cuidado de los hijos, la atención de los mayores y las tareas domésticas recaen principalmente sobre la mujer. Muchas mujeres luego de su jornada laboral, llegan a trabajar a su casa, generándose una “doble jornada”. De acuerdo a un estudio sobre el uso del tiempo realizado por el INE (2016), se observa que en Chile las mujeres destinan 3 horas más que sus pares hombres a actividades de trabajo no remunerado. Dado esto muchas veces el desinterés por ascender viene de parte de las mismas mujeres, quienes perciben que no logran conciliar el trabajo no remunerado (cuidado de personas dependientes y/o labores del hogar) con su trabajo laboral. Justamente esta situación ha llevado a que más mujeres trabajen bajo la modalidad de tiempo parcial en vez de completa. Además, a pesar de trabajar tiempo parcial igualmente los jóvenes percibieron que las madres tenían algún tipo de dificultad para conciliar ambos roles.

2. Expectativas de conformación de la propia familia

La familia es una de las áreas fundamentales del desarrollo de las personas. Es el núcleo básico de la sociedad y es el lugar fundamental del habitar humano, por eso es la principal escuela para adquirir habilidades. Esta es la razón por la cual es relevante conocer la importancia que tiene la familia en la vida de estas nuevas generaciones (Bosch et al., 2016).

Como se evidencia en el gráfico 15 – tanto para los hombres (96%) como para las mujeres (98%) – la familia es el aspecto más valorado, poniéndolo en primer lugar, por sobre el tiempo libre (91%), los estudios (90%) y los amigos (87%).

Gráfico 15: Aspectos valorados



Esta pregunta está construida en base a Kleinbeck, 1990

Nota: Este gráfico muestra el porcentaje de jóvenes que consideran Importantes o Muy Importantes los aspectos presentados.

La valoración de la familia también se evidencia a nivel país, donde sigue siendo el ámbito más valorado de la población, donde el 84% de los chilenos dice tener interés en mantenerse en contacto con su familia cercana y el 70% afirma que su vida familiar es la más satisfactoria de sus relaciones (UC & Adimark, 2010).

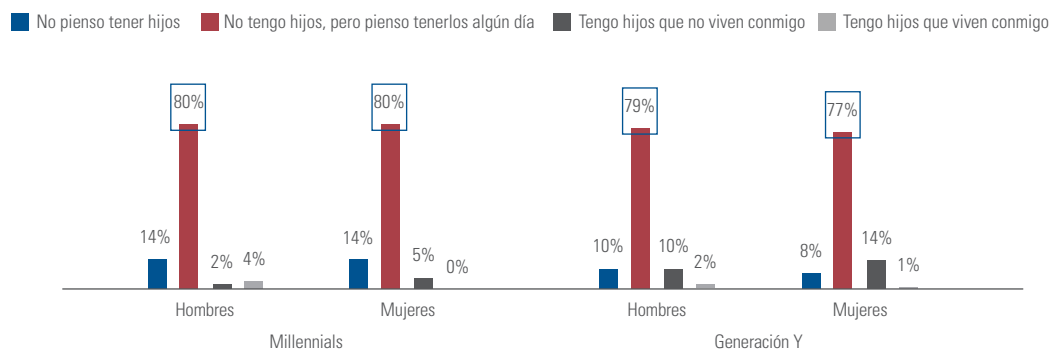
En los últimos años, la familia ha sufrido importantes cambios, por una parte, la tasa de natalidad ha disminuido y las expectativas de vida aumentado, lo que ha llevado a una reducción de números de integrantes, siendo las familias cada vez más pequeñas; y a un envejecimiento de la población, donde los adultos mayores dependientes son en su mayoría cuidados por la propia familia. Por otra parte, la mujer se ha ido incorporado al mercado laboral, lo que ha llevado a nuevas formas de distribución de tareas dentro del hogar. Por lo que esto ha llevado a que las familias tengas dos principales cambios, a nivel de composición y de organización.

Tener hijos implica por una parte dedicarles los cuidados adecuados, para lo cual que se necesita tiempo, y por otra parte se requiere entregarles estabilidad económica, para poder entregarles todo lo que necesitan. Cuando se les preguntó acerca de esta expectativa, la mayoría de los hombres y las mujeres de las nuevas generaciones – tanto de la Generación Y como de los *Millennials* - mostraron interés en tener hijos más adelante (*gráfico 16*).

Sin embargo, llama la atención el número de personas que afirman no querer tener hijos, este número es mayor en los *Millennials* (14%), que en la Generación Y (9%), sin diferencias significativas entre hombres y mujeres. Cabe destacar acerca de estos últimos números que a nivel país esto está ocurriendo cada vez en mayor medida. Durante el año 2002, hubo un 39% de mujeres en edad fértil que no consideraba tener un hijo en el futuro, ya para el año 2006 este porcentaje aumento a 47%. (Universidad de Chile, 2015). Lo cual afecta directamente la tasa de natalidad, que tal como se mencionó ha ido decreciendo en el tiempo. En consecuencia, esto se ve reflejado en la baja proporción de jóvenes que hoy son padre o madre – Generación Y (1%) y *Millennials* (2%).

Respecto a los jóvenes que afirmaron tener hijos, en su mayoría el 79% de ellos tenía 2 hijos. Se destacan principalmente dos cosas respecto a los jóvenes con hijos. Primero, en ambas generaciones existe una mayor proporción de padres y madres que no viven con sus hijos, en comparación con los que si viven con ellos. Y, en segundo lugar, hay una mayor proporción de mujeres que de hombres que tienen hijos y que no viven con ellos.

Gráfico 16: Hijos - Generación Y & Millennials



Esta pregunta está construida en base a Hernández, 2008

Los datos anteriormente expuestos muestran que las nuevas generaciones valoran la familia y tienen expectativas de formar la propia. Esta es una invitación a las organizaciones a promover políticas, liderazgo y cultura de conciliación trabajo y familia. De esta forma, las empresas apoyan el desarrollo profesional de estas nuevas generaciones permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades familiares, dado que es lo que valoran, y en consecuencia es lo que estarán buscando en un trabajo. Por lo que la conciliación trabajo y familia pasa a ser un tema clave para las organizaciones, dado que de esa manera pueden atraer y fidelizar estos nuevos talentos.

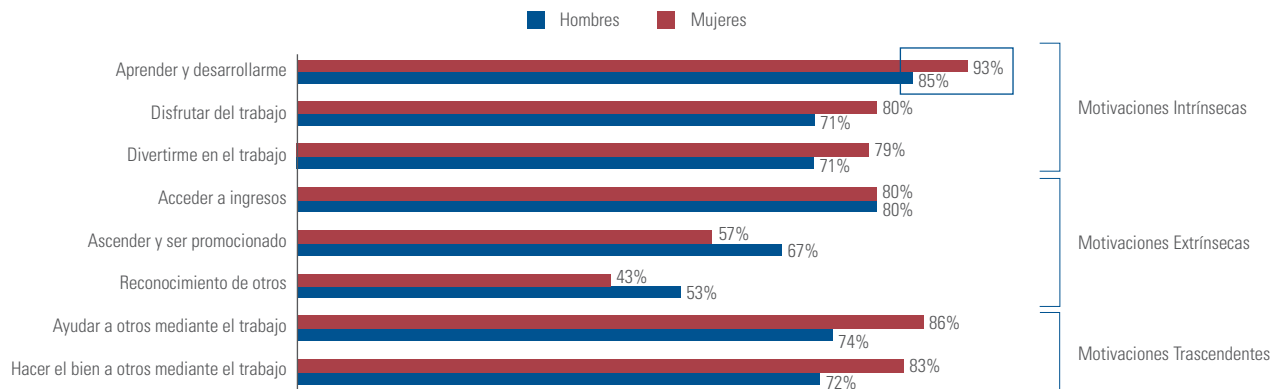
3. Expectativas sobre el trabajo

Para anticipar un posible conflicto entre el trabajo y la familia, es importante entender los aspectos de la vida que son valorados y las motivaciones profesionales que tienen estas nuevas generaciones. Los cuáles serán lo que estas nuevas generaciones buscarán en las organizaciones. En esta línea se investigó acerca de los motivos que tienen para trabajar.

Es importante tener en consideración que las motivaciones son cambiantes y pueden variar a lo largo de la vida laboral. En esta etapa de sus vidas, como se evidencia en el gráfico 17, la primera motivación para trabajar – tanto para hombres como para mujeres – es el aprendizaje y desarrollo de competencias (89%). Cuando se analizan la segunda y tercera motivación, se aprecian diferencias entre hombres y mujeres. En el caso de los hombres, querer conseguir los ingresos que se han propuesto (80%) es la segunda motivación, y la tercera es querer ayudar a otros a través del trabajo (74%). En cambio, en el caso de las mujeres la segunda motivación expuesta fue querer ayudar a otros a través del trabajo (86%) y la tercera es que es importante para ellas hacer el bien a otros a través del trabajo (83%).

Mediante este gráfico es relevante observar las diferencias en elegir las motivaciones para trabajar según el tipo de motivación que sea: intrínseca, extrínseca o trascendental. En general las motivaciones intrínsecas son las más valoradas por estas nuevas generaciones, es decir la mayoría está en búsqueda de oportunidades de desarrollo, donde puedan obtener satisfacción. Al observar las diferencias entre hombres y mujeres, se evidenció que, en el caso de los hombres, aún el tema del rol de proveedor está latente, ya que está dentro de sus motivaciones encontrar un trabajo donde pueda conseguir los ingresos que se han propuesto. Esta es una motivación extrínseca, lo cual demuestra que están en búsqueda de una retribución por realizar el trabajo. Por otra parte, en el caso de las mujeres, toma mayor relevancia las motivaciones trascendentales, donde en general buscan oportunidades para contribuir a otros.

Gráfico 17: Motivaciones para trabajar



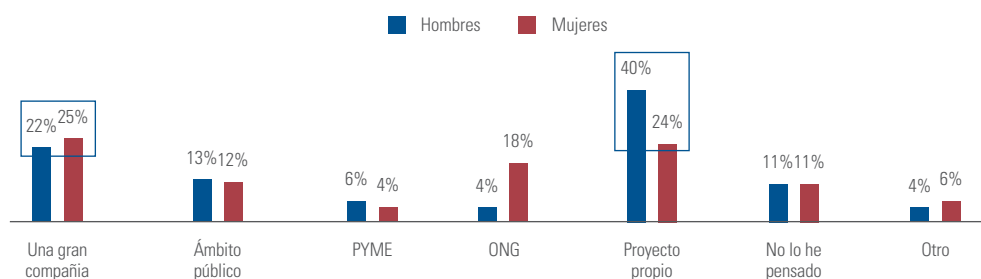
Hombres	Mujeres
85% Aprender y desarrollarme	93% Aprender y desarrollarme
80% Acceder a ingresos	86% Ayudar a otros mediante el trabajo
74% Ayudar a otros mediante el trabajo	74% Hacer el bien a otros mediante el trabajo

Esta pregunta está construida en base a Grant, 2008
 Nota: Este gráfico muestra el porcentaje de jóvenes que consideran importantes o Muy importantes los aspectos presentados.

Se les preguntó también sobre el sector en el que se ven trabajando. Como se puede observar en el gráfico 18, la mayoría dijo que le gustaría desarrollarse profesionalmente en el futuro en su propio proyecto profesional como emprendedor (30%). Se puede apreciar una diferencia significativa entre hombres y mujeres, siendo los hombres los que en su mayoría se ven trabajando en su propio proyecto en el futuro (40%), en comparación con las mujeres (24%). Se puede inferir que esto ocurre debido a que muchas veces estas nuevas generaciones no encuentran el tipo de trabajo con las características que buscan, ya que por ejemplo les pueden estar generando conflictos de conciliación. Esta situación lleva a muchos a querer desarrollar nuevos modelos de negocio, donde sus expectativas de un trabajo flexible y colaborativo sean satisfechas.

En segundo lugar y en proporciones bastante similares tanto hombres como mujeres se ven trabajando en el futuro en una gran compañía. Este dato invita a las organizaciones a desarrollar en mayor medida la responsabilidad familiar corporativa, para poder cumplir con las expectativas tanto personales como profesionales de estas nuevas generaciones, a modo de evitar posibles conflictos entre ellos.

Gráfico 18: Lugar de trabajo en el cuál se quieren insertar

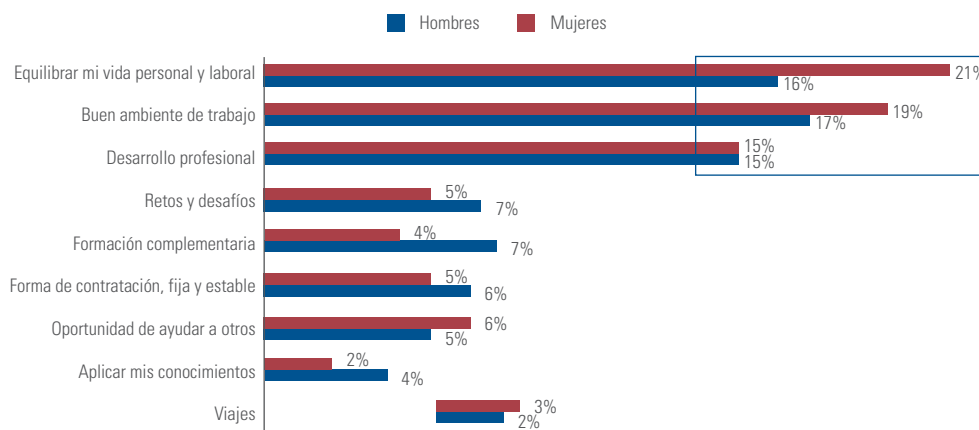


Esta pregunta está construida en base a Hernández, 2008

Otro aspecto clave era conocer los criterios más relevantes para estas nuevas generaciones a la hora de elegir un trabajo. Al consultar sobre ello - tal como se evidencia en el *gráfico 19* - el salario y beneficios económicos que ofrece la empresa (22%) es el criterio más importante. A pesar de ello, bastante seguido está la posibilidad de equilibrar la vida personal, familiar y laboral (19%), y el buen ambiente de trabajo (18%). Esta situación refleja que el trabajo no solo se busca para satisfacer las necesidades económicas, sino que también donde se busca obtener desarrollo personal y satisfacción, por lo que el buen clima laboral que haya y las políticas de conciliación que ofrezca la empresa, son valoradas dentro de estas nuevas generaciones.

Al observar las diferencias entre hombres y mujeres, se evidencia que los criterios de elección de un trabajo con bastante parecidos. Sin embargo, donde se ve la mayor diferencia, es en equilibrar la vida personal y laboral, donde para las mujeres (21%) este criterio a la hora de elegir un trabajo es más relevante que para los hombres (16%). Además, es interesante destacar que a pesar de que tanto hombres como mujeres tengan en primer lugar, como criterio para elegir un trabajo el salario y beneficios económicos, en el caso de la mujer en la misma proporción se encuentra el equilibrar la vida personal y laboral (21%), es decir ambos son igual de importantes a la hora de elegir un trabajo.

Gráfico 19: Criterios de elección de un trabajo



Hombres	Mujeres
23% El salario y beneficios económicos	21% El salario y beneficios económicos / 21% Equilibrar mi vida personal y laboral
17% Buen ambiente de trabajo	19% Buen ambiente de trabajo
16% Equilibrar mi vida personal y laboral	15% Desarrollo profesional

Esta pregunta está construida en base a Debeljuh & Destéfano, 2015

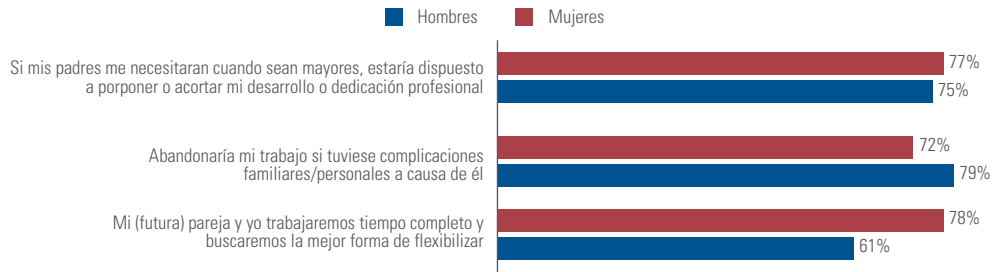
Los datos revelan que las expectativas de estas nuevas generaciones son diferentes, buscan organizaciones donde puedan aprender y desarrollarse, y que al mismo tiempo sean lugares donde reciban salario y beneficios económicos, y que favorezcan la vida personal y familiar. Esto desafía a las empresas a replantear sus políticas y prácticas de desarrollo profesional, a modo de poder atraer y fidelizar estos nuevos talentos.

4. Expectativas de conciliación

A modo de entender las expectativas que tienen estas nuevas generaciones en cuanto a su desarrollo personal y profesional, es importante analizar las estrategias de conciliación que esperan utilizar en el futuro, dado que estas marcarán las directrices de las prácticas y políticas que buscarán en las organizaciones, y en consecuencia que tendrán que implementar las empresas para poder atraer y fidelizar estos nuevos talentos.

Como se puede apreciar en el gráfico 20, la familia es algo muy importante para estas nuevas generaciones, es por esto que buscan el equilibrio entre lo personal y lo laboral. Esto se refleja en que están dispuestos a posponer o acortar su desarrollo profesional a cambio de cuidar a sus padres en caso de que lo necesiten (76%). También, esperan poder organizarse con su pareja – ya que ambos esperan trabajar – y buscar la mejor forma de conciliar (74%). Además, están dispuestos a abandonar su trabajo si tuviesen complicaciones familiares/personales a causa de él (71%). Cabe destacar que, este último es donde hay mayores diferencias entre la opinión de hombres y mujeres, en este caso las mujeres (78%) están mayormente de acuerdo con esta afirmación en comparación con los hombres (61%).

Gráfico 20: Visión sobre la conciliación trabajo y familia

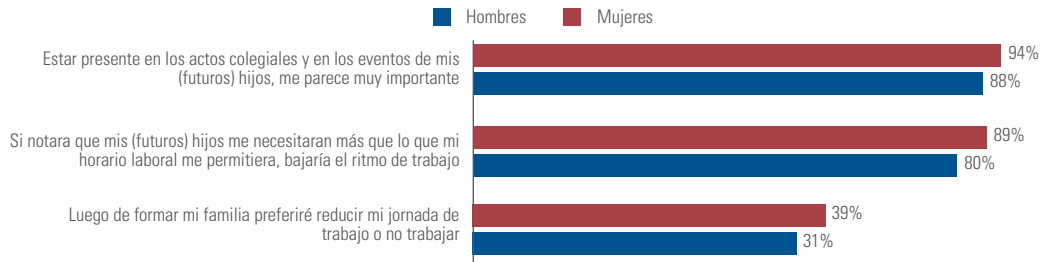


Esta pregunta está construida en base a Debeljuh & Destéfano, 2015 y Gilbert et al., 1991

Nota: Este gráfico muestra el porcentaje que está de acuerdo con estas afirmaciones

El *gráfico 21* muestra que tanto hombres como mujeres van a priorizar las responsabilidades familiares por sobre las laborales y valoran pasar tiempo con la familia, ya que les parece muy importante estar presente en los actos y eventos de los hijos (91%), y en caso de que los hijos necesiten más tiempo de dedicación, están dispuestos a bajar el ritmo de trabajo (86%). Por otra parte, cuando se les pregunta si luego de formar su familia prefieren reducir su jornada de trabajo o no trabajar, muy pocos estuvieron de acuerdo con la afirmación (36%). Por lo que se puede concluir que estas nuevas generaciones buscan poder equilibrar su vida personal y profesional. De todas maneras, al comparar por género se observa que las mujeres (39%), en comparación con los hombres (31%), están más dispuestas a flexibilizar su rol laboral para poder cumplir con el familiar.

Gráfico 21: Visión sobre la conciliación trabajo y familia (cont.)



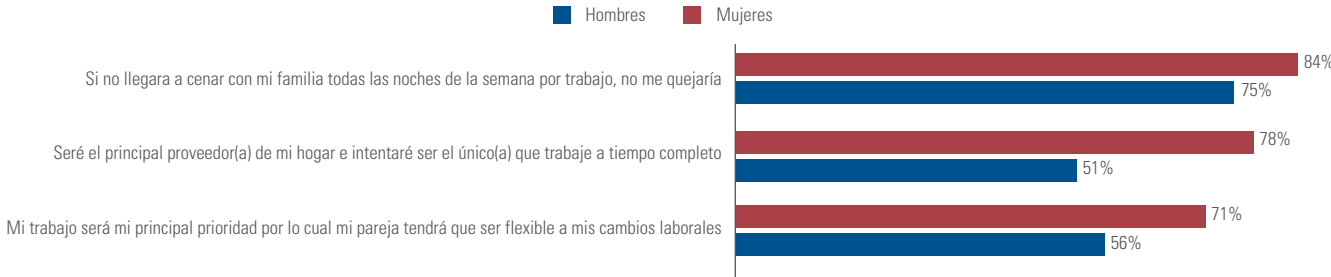
Esta pregunta está construida en base a Debeljuh & Destéfano, 2015

Nota: Este gráfico muestra el porcentaje que está de acuerdo con estas afirmaciones

Al observar el *gráfico 22*, se evidencia que a pesar de los avances que ha habido en estas nuevas generaciones, se reflejan dos realidades, primero que aún están presentes algunas ideas de los roles más tradicionales, ya que la mitad de estos hombres esperan ser el principal proveedor del hogar y el que trabaje a tiempo completo (51%). Sin embargo, a la otra mitad no le gustaría asumir ese rol. Esto se puede esperar dada las presiones sociales que los hombres tienen por estudiar una carrera y tener un trabajo que le dé suficiente dinero para mantener a su familia, recayendo el total del peso económico en ellos. Por lo que estos datos reflejan que una importante parte no quiere seguir cargando con esta responsabilidad. Además, en el caso de las mujeres, un importante porcentaje (78%) no está de acuerdo con ser el principal proveedor del hogar y ser la única que trabaje a tiempo completo, lo que refleja también la idea de roles tradicionales, entregándole la mayoría, la responsabilidad de proveedor al hombre.

Por otro lado, la segunda realidad que se puede inferir de los datos, es que para las nuevas generaciones pasar tiempo con la familia es importante, por lo que esperan conciliar el trabajo, la familia y la vida personal. Esto se desprende de los datos, donde más de la mitad de la muestra afirma que su trabajo no será su principal prioridad por lo cual mi pareja tendrá que ser flexible a mis cambios laborales (64%). Cabe destacar que mayormente para las mujeres (71%) el trabajo no será su principal prioridad, en comparación con los hombres (56%), los cuales además esperan que su pareja sea flexible a sus cambios laborales. Además, en mayor medida estas nuevas generaciones aseguran que si se quejaría en caso de que no llegara a cenar con mi familia todas las noches de la semana por trabajo (80%), siendo las mujeres las que afirman se quejarían más si esta situación ocurriera (84%), en comparación con los hombres (75%).

Gráfico 22: Visión sobre la conciliación trabajo y familia (cont.)



Esta pregunta está construida en base a Debeljuh & Destéfano, 2015 y Gilbert et al., 1991
 Nota: Este gráfico muestra el porcentaje que NO está de acuerdo con estas afirmaciones

Se puede apreciar de la información expuesta que estas nuevas generaciones tienen una visión donde la conciliación trabajo y familia es posible, donde las mujeres están más dispuestas a flexibilizar que los hombres para poder llegar a este equilibrio, y donde a pesar de los cambios que ha habido a nivel de sociedad respecto a la visión de corresponsabilidad entre la pareja, sigue estando – en menor medida - la visión de roles tradicionales, siendo el hombre proveedor y la mujer cuidadora.

5. Entorno laboral

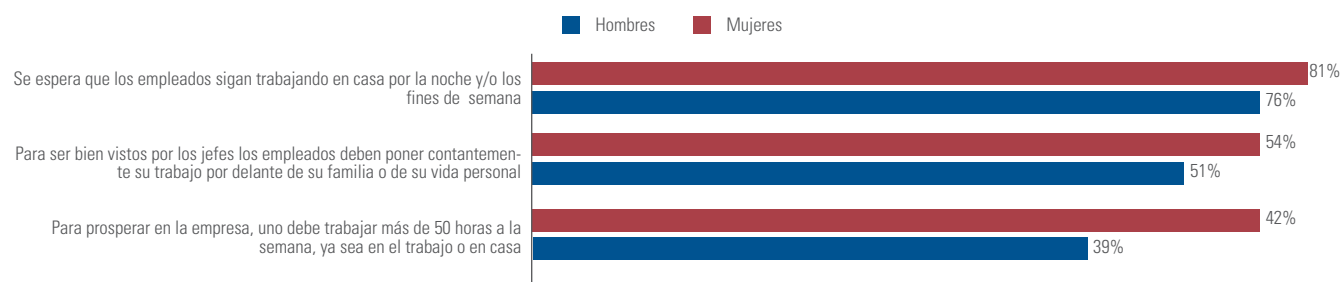
En esta ocasión se midieron las expectativas respecto a carga y horas de trabajo, por ejemplo, si debe trabajar más horas de las establecidas para poder avanzar en la carrera dentro de la empresa. Aquí se recoge la información relacionada con la percepción de los trabajadores, si deben trabajar una alta carga de horas laborales para prosperar en la organización, si deben poner el trabajo por sobre la familiar, y si para ser bien vistos deben constantemente poner su trabajo por sobre su vida personal y familiar (Bosch & Riumalló, 2012)

En una última instancia este estudio quiso entender como veían las nuevas generaciones su entorno laboral. Para ello primero es importante entender que Una cultura con Responsabilidad Familiar Corporativa favorece la integración trabajo, familia y vida personal, valorando a las personas que hacen uso de políticas de flexibilidad por su aportación a la empresa, sin penalizar por su uso, y respetando las cargas de trabajo de las personas, evitando crear expectativas de que las personas deben anteponer constantemente su trabajo a su familia (Bosch & Riumalló, 2012).

Para comenzar se indagó sobre algunos estereotipos, los cuales asocian al éxito profesional la carga horaria. Tal como se muestra en el gráfico 23, en general las nuevas generaciones no están de acuerdo con estos estereotipos - más del 60% no está de acuerdo con estas afirmaciones. Por lo que se puede inferir que su expectativa de forma de trabajo es la gestión por objetivos, dado que además es la que más se aproxima a poder tener un balance profesional y personal.

En general la proporción que no está de acuerdo con estas afirmaciones es entre el 74% y 87%. Con excepción de la afirmación que, para prosperar en la empresa, uno debe trabajar más de 50 horas a la semana, ya sea en el trabajo o en casa, donde un 63% de los hombres no está de acuerdo.

Gráfico 23: Visión sobre el mundo del trabajo

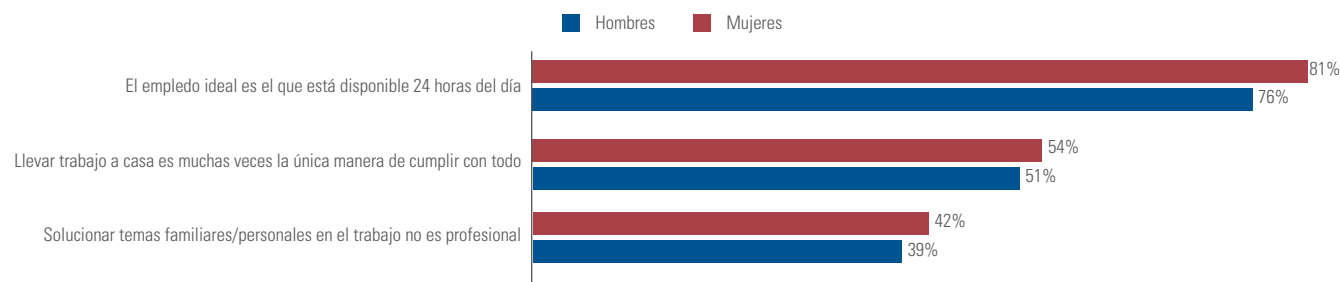


Esta pregunta está construida en base a Thompson et al., 1999

Nota: Este gráfico muestra el porcentaje que NO está de acuerdo con estas afirmaciones

Sin embargo, a pesar de que no estén de acuerdo con estos estereotipos, como es también que el empleado ideal es el que está disponible 24 horas del día (79%), saben que aún son valorados como “exitosos” dentro del entorno laboral, lo que lleva en ocasiones a tener una mayor carga horaria, reduciendo el tiempo para dedicarle a la familia y tiempo personal, con el fin de tener éxito profesionalmente. Esto se ve reflejado en el *gráfico 24*, donde la mayoría piensa que no es profesional solucionar temas familiares/personales en el trabajo (59%) y que prácticamente el 50% piensa que llevar trabajo a casa es muchas veces la única manera de cumplir con todo.

Gráfico 24: Visión sobre el mundo del trabajo (cont.)

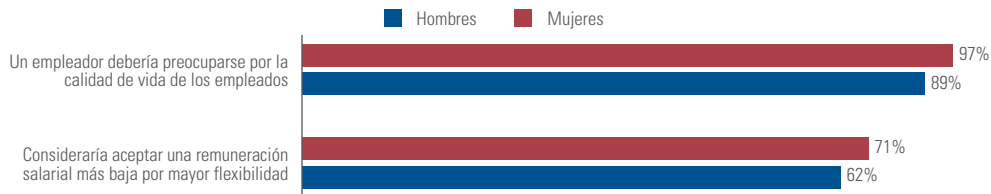


Esta pregunta está construida en base a Debeljuh & Destéfano, 2015 y Rothbard et al., 2005

Nota: Este gráfico muestra el porcentaje que NO está de acuerdo con estas afirmaciones

Por otra parte, se evidencia que las motivaciones para desarrollar una carrera profesional van de la mano con poder tener un equilibrio entre lo que es la vida personal y familiar, y el trabajo. Lo cual se manifiesta en el *gráfico 25*, donde más del 60% consideraría aceptar una remuneración salarial más baja por mayor flexibilidad, con esta afirmación hay una mayor proporción de mujeres (71%) que está de acuerdo con esta, en comparación con los hombres (62%). Además, es altamente valorado que la empresa tenga un compromiso con la calidad de vida de los empleados (94%), en este caso también una mayor cantidad de mujeres está de acuerdo (97%), en comparación con los hombres (89%).

Gráfico 25: Visión sobre el mundo del trabajo (cont.)



Esta pregunta está construida en base a Debeljuh & Destéfano, 2015

Nota: Este gráfico muestra el porcentaje que está de acuerdo con estas afirmaciones

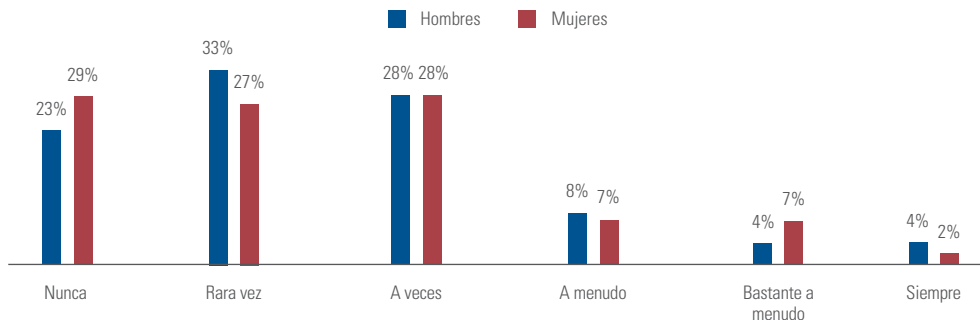
Los datos evidencian una clara postura respecto a los estereotipos tradicionales con respecto a la carga horaria, donde estas nuevas generaciones son están de acuerdo, pero transparentan ser conscientes de que estos existen. Además, muestran la importancia que tiene para ellos que las organizaciones conjuntamente de exigir en lo profesional, también se preocupen de la calidad de vida de los empleados. Asimismo, muestran lo relevante que es para ellos el poder conciliar el rol laboral con el familiar, y lo dispuestos que están para poder lograr el equilibrio.

6. Impacto en los resultados organizativos

La intención de dejar la empresa es una variable de suma importancia porque la rotación de los colaboradores es muy costosa para las empresas. Además, el deseo de abandonar la empresa, si el entorno externo lo permite, tiene un impacto negativo en la organización. Cuanto mejor es el entorno laboral, menor es la intención de dejar la empresa, y mayor es la fidelización del talento.

El gráfico 26 muestra la intención de dejar la empresa por parte de estas nuevas generaciones. En general estas tienen rara vez (30%), a veces (28%) o nunca (26%) intenciones de dejar la empresa. Esto evidencia que, las empresas en cierta medida están satisfaciendo las expectativas de estas nuevas generaciones. Sin embargo, esto evidencia oportunidades de mejoras para las organizaciones que deseen incorporar estos nuevos talentos.

Gráfico 26: Intención de dejar la empresa



Esta pregunta está construida en base a Debeljuh & Destéfano, 2015 y O'Reilly et al., 1991



CONCLUSIONES

A partir de la investigación realizada se puede concluir que las nuevas generaciones valoran altamente la familia, por lo que buscan tener un rol activo en sus propios hogares y les importa tener una vida aparte del trabajo. A partir de los datos se puede inferir que puede deberse a que sus padres pasaron menos tiempo con ellos, por lo que esperan poder hacerlo diferente.

Por otro lado, los aspectos que valoran en su vida personal se replican en sus expectativas laborales, por lo que buscan y promueven las empresas que tengan políticas, liderazgo y cultura de conciliación trabajo y familia.

Por lo tanto, dado que buscan compatibilizar estos dos mundos, es crucial contar con el apoyo de las empresas. De lo contrario, este intento de equilibrio entre familia y trabajo, puede converger en conflictos de conciliación. Cabe mencionar que esta búsqueda de conciliación, tiene una tendencia más fuerte en el caso de las mujeres, las cuales están dispuestas a reducir o incluso a dejar de lado su desarrollo profesional.

Por último, es importante tener en consideración que, para lograr la atracción y retención de estos nuevos talentos, las empresas deben cubrir sus expectativas, adaptando sus prácticas y políticas de conciliación. Con el fin de alinear los intereses tanto de la empresa como de las nuevas generaciones, facilitando la vida personal y familiar de sus empleados.



BIBLIOGRAFÍA

- Balmforth, K., & Gardner, D. (2006). *Conflict and facilitation between work and family: Realizing the outcomes for organizations*. New Zealand Journal of Psychology, 35(2), 69-76.
- Benson, J., & Brown, M. (2011). *Generations at work: are there differences and do they matter?*. The International Journal of Human Resource Management, 22(9), 1843-1865.
- Bosch, M.J., Riumalló, M.P. & Capelli, R. (2016). *Conciliación trabajo y familia: Buenas prácticas en Chile*. ESE Business School. Santiago, Chile
- Bosch, M.J. & Riumalló, M.P. (2012). Índice de responsabilidad familiar corporativa (RFC) Chile. ESE Business School. Santiago, Chile
- Brief, A. (1998). *Attitudes in and around organizations* (Vol. 9). Sage.
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. & Cegarra-Navarro, J. (2012). *Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture*. Personnel Review, 41(3), 359-379.
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). *Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit*. Journal of Managerial Psychology, 23(8), 891-906.
- Chinchilla, N. & Moragas, M. (2007). *Dueños de nuestro destino: cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*. Barcelona: Ariel.
- Conlon, A. (2002). *Anticipated Work-Family Conflict and the Life Style Expectations of Female and Male Undergraduate and Graduate Students*. Tesis Doctoral, Faculty of the Graduate School, University of Minnesota.
- Conway, N. & Briner, R. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.
- Debeljuh, P. & Destéfano, A. (2015). *Hacia un Nuevo pacto entre trabajo y familia: guía de buenas prácticas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Baur
- Deci, E. & Ryan, R. (2010). *Self determination*. John Wiley & Sons, Inc.
- Dose, J. (1997). *Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization*. Journal of occupational and organizational psychology, 70(3), 219-240.
- Frieze, I., Olson, J., Murrell, A. & Selvan, M. (2006). *Work values and their effect on work behavior and work outcomes in female and male managers*. Sex Roles, 54(1-2), 83-93.
- Gilbert, L., Dancer, L., Rossman, K. & Thorn, B. (1991). *Assesing perceptions of occupational-family integration*. Sex Roles, 24, 107-119.
- González, R. (2011). *La incorporación de la Generación Y al mercado laboral: el caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia*. Palermo Business Review, (5), 67-93.
- Goode, W. (1960). *A theory of role strain*. American Sociological Review, 25, 483-496.
- Grant, A. (2008). *Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity*. Journal of Applied Psychology, 93, 48- 58. (developed from Ryan and Connell (1989)
- Grau, R., Salanova, M., Agut, S. & Llorens, S. (2000). *Análisis de necesidades formativas de gerentes del sector turístico: Una aproximación cualitativa*. Estudios Financieros. Revista de Trabajo y Seguridad Social. 203, 179-192.
- Hernández Ruiz, A. (2008). *Expectativas de vida familiar y laboral de una muestra de estudiantes de Publicidad y Relaciones Públicas*. Universidad de Alicante.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2017). *Banco de Datos de la Encuesta Nacional de Empleo (ENE)*.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2016). *Estadísticas Vitales del Instituto Nacional de Estadísticas (INE)*. INE: Santiago, Chile.
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2016). *Encuesta Exploratoria de Uso del Tiempo en el gran Santiago: ¿Cómo distribuyen el tiempo hombres y mujeres?*. Santiago de Chile: Instituto Nacional de Estadísticas.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2014). *País y regiones total: actualización población 2002-2012 y proyecciones 2013-2020*. INE: Santiago, Chile.

- Judge, T. & Bretz, R. (1992). *Effects of work values on job choice decisions*. Journal of applied psychology, 77(3), 261.
- Kalliath, T. & Brough, P. (2008). *Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct*. Journal of management & organization, 14(03), 323-327.
- Kleinbeck, U. (1990). *Work motivation*. Psychology Press.
- Kossek, E., Hammer, L., Kelly, E. & Moen, P. (2014). *Designing work, family & health organizational change initiatives*. Organizational dynamics, 43(1), 53-63.
- Kossek, E. & Ozeki, C. (1998). *Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior/human resources research*. Journal of Applied Psychology, 83, 139-149.
- Kossek E. E. & Ozeki, C. (1999). *Bridging the work-family policy and productivity gap*. International Journal of Community Work, and Family, 2, 7-32.
- Lewis, R. & Heckman, R. (2006). *Talent management: A critical review*. Human resource management review, 16(2), 139-154.
- Lyness, K. & Judiesch, M. (2014). *Gender egalitarianism and work-life balance for managers: Multisource perspectives in 36 countries*. Applied Psychology, 63(1), 96-129.
- Mitchell, T. (1982). *Motivation: New directions for theory, research, and practice*. Academy of management review, 7(1), 80-88.
- Ogg, J. & Bonvalet, C. (2006). *The Babyboomer generation and the birth cohort of 1945-1954: A European perspective*. Artículo presentado en el seminario organizado por Cultures of Consumption Research Programme.
- Olavarría, J. (2014). *Transformaciones de la familia conyugal en Chile en el período de la transición democrática (1990-2011)*. Polis (Santiago), 13(37), 473-479.
- O'Reilly, C., Chatman, J. & Caldwell, D. (1991). *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit*. Academy of Management Journal, 4: 487-516.
- Pérez López, C. (2004). *Técnicas de análisis multivariante de datos. Aplicaciones con SPSS*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.
- PNUD. (2009b). *Trabajo y Familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social*. Santiago de Chile: PNUD.
- Porter, L. & Lawler, E. (1968). *Managerial attitudes and performance*.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free press.
- Rothbard, R., Philips, K., & Dumas, T. (2005). *Multiple roles: work-family policies and individual's desires for segmentation*. Organizational Science, 16: 243-258.
- Rousseau, D. (2001). *Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract*. Journal of occupational and organizational psychology, 74(4), 511-541.
- Schuler, R., Jackson, S. & Tarique, I. (2011). *Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM*. Journal of World Business, 46(4), 506-516.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., ... & Wright, P. (2007). *Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline*. INSEAD faculty and research working papers, 24.
- Siebert, S. (1974). *Toward a theory of role accumulations*. American Sociological Review, 39, 567-578.
- Smola, K. y Sutton, C. (2002). *Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium*. Journal of Organizational Behavior, 23, 363-382.
- Stephey, M. (2008, April 16). *Gen-X: The ignored generation*. Time Magazine. Retrieved from <http://www.time.com/time/arts/article/0,8599,1731528,00.html>.
- Tarique, I. & Schuler, R. (2010). *Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research*. Journal of world business, 45(2), 122-133.

Thompson, C., Beauvais, L. & Lyness, K. (1999). *When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict*. Journal of Vocational Behavior 54, 392-415.

Twenge, J. & Campbell, S. (2008). *Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace*. Journal of Managerial Psychology, 23(8), 862–877.

Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B. & Lance, C. (2010). *Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing*. Journal of management, 36(5), 1117-1142.

UC & Adimark. (2010). *Una mirada al alma de Chile. Encuesta Nacional Bicentenario UC – Adimark*. Santiago de Chile: UC & Adimark.

Universidad de Chile. (2015). *Encuesta Longitudinal de Protección Social (ELPS) 2015*. Santiago, Chile.

Valencia, L. (2012). *El contexto familiar: un factor determinante en el desarrollo social de los niños y las niñas*. Poiésis, 12(23).

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. (2008). *Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace?*. Journal of Managerial Psychology, 23(8), 878-890.

Zhao, X. & Namasivayam, K. (2012). *The relationship of chronic regulatory focus to work–family conflict and job satisfaction*. International Journal of Hospitality Management, 31(2), 458-467.

