



CRECER Y PROSPERAR

La Generación Y

Todo empresario del siglo XXI debe enfrentar el desafío de trabajar con colaboradores pertenecientes a la Generación Y, la cual cuenta con características especiales que representan un gran desafío para los responsables de Recursos Humanos de las organizaciones.

La Generación Y, conocida también como Generación del Milenio o *Millennials*, es la cohorte demográfica que sigue a la Generación X. No hay fechas precisas para cuando la Generación Y comienza y termina. Los comentaristas utilizan las fechas de nacimiento desde comienzos de la década de 1980 hasta los comienzos de la década de 2000.

La "Generación Y" hace alusión a la generación sucesora de la "Generación X".

Como a los miembros de la Generación X, influenciados por la cadena de televisión MTV, a los nacidos al principio de la Generación Y también se les conoce como Generación MTV.

A continuación presentamos dos artículos que reflexionan sobre el tema.



petrolera. ¿Le falta interés o falta alguien que sepa explicarle la importancia de esos datos con los que trabaja?

No tratan a sus superiores como los adultos esperamos, pero es que no se formaron en la verticalidad y la asimetría. Tutean y tutearon a sus padres, maestros, directores. ¿Por qué no lo harían en su trabajo?

Un joven le dijo hace unos meses a un consultor de Recursos Humanos: "El director comercial, en lugar de enseñarnos cómo se vende, nos contrata un coach. ¿Él no sabe cómo se vende?" Ese joven, ¿se está rebelando contra el jefe o simplemente no lo valoriza porque no encontró que tenga nada interesante para transmitirle?

El estudio "Empresa de los sueños de los jóvenes - 2013", realizado por la consultora Cia de Talentos, muestra que la mayoría de ellos preferiría construir su propio emprendimiento antes que un empleo. No quieren un trabajo, sino un proyecto. Necesitan darles sentido a sus vidas, entusiasmarse, sentir desafíos. No están dispuestos, como sus padres, a esforzarse toda la vida para alcanzar el objetivo buscado al final del camino. Lo que piden es esfuerzo presente contra satisfacción presente. Esperan la gratificación en una experiencia laboral cotidiana que dé indicios valideros para su proyecto de vida.

Convencidos de que "son así", las empresas introducen compensaciones para retenerlos o entusiasmarlos: talleres, beneficios, bonos, ropa informal, etc. Pero esto no produce la respuesta esperada. El desafío es entenderlos, integrarlos y comprometerlos, porque cuando eso ocurre, son sumamente productivos.

Es preciso plantearles el trabajo como un proyecto en el que vale la pena invertir tantas horas. No parece descabellada la idea de buscar sentido en aquello en lo que van a destinar una gran porción de su vida.

Los jóvenes han crecido en ámbitos que, en general, se adaptaron más a ellos de lo que se les impusieron. Inventamos la adaptación del jardín de infantes para ir adecuando las pautas institucionales a las de cada uno de ellos, para reducir el "desgarramiento" de la socialización. Sus padres cambiaron horarios, lugares de vacaciones, actividades, etcétera, para ajustarlos a sus necesidades.



Y ahora ingresan en una empresa que les quiere imponer pautas, que no las flexibiliza. "Tomamos un joven y le decimos que debe comenzar el lunes a las 7 y nos pregunta por el margen de tolerancia, si 7.15 es lo mismo, o si un día llega a las 6.50 al otro puede hacerlo a las 7.10. Creíamos que nos estaba cargando", comentaba el director de RR.HH. de una empresa en un estudio que el CEPP realizó para el Banco Mundial. Otra directora de Recursos Humanos de una importante cadena de supermercados señaló: "Los propios sindicatos nos piden que no tomemos jóvenes, porque no saben cómo manejarlos".

La lógica de las organizaciones no es una obviedad, se aprende cuando se transmite o se enseña. Las empresas no pueden suponer que los jóvenes la aprenderán solamente "estando" en la organización. Antes, estábamos acostumbrados a que "las cosas eran así" y "así" había que aceptarlas. Y es muy bueno que eso haya cambiado. De hecho, no esperamos "que acaten" sino que se identifiquen, innoven, generen propuestas, como plantea toda la teoría de las organizaciones.

Los jóvenes de hoy son el producto de una sociedad de la negociación y flexibilización de todas las pautas, de unos adultos con problemas para plantearlas y sostenerlas. Y un día, al entrar a una empresa les dicen: "Acá hay que cumplir las pautas como son". Los jóvenes no niegan la autoridad, necesitan entender esos nuevos ordenamientos para aprender a funcionar en ellos.

La motivación que debe haber para comprenderlos y entusiasmarlos es que cuando lo logran son incansables. Están más dispuestos que sus mayores a pelear por lo que creen, tienen "más sentido de realidad", quieren alcanzar lo que se proponen, lo necesitan para sentirse realizados, para ser felices.

Por lo tanto, las tareas que se deben encarar desde las organizaciones son: construir y explicitar el sentido que las inspira (muchas no lo tienen claro), explicar el ordenamiento que proponen (una reflexión que en muchos casos nunca han hecho), que los adultos se animen a "enseñar" su oficio (en lugar de decirles que todo ha cambiado y "nada es como antes"), a pensar nuevas figuras de autoridad menos verticales, con mayor capacidad de comprometer y, por último, construir organizaciones con la capacidad de escuchar.

Pocas semanas atrás, durante una reunión, los gerentes de una empresa se quejaban por el hecho de que los jóvenes no entendían el sentido de la organización, el proyecto. Pero cuando les preguntamos a los directivos al respecto, ellos tampoco podían explicarlo. ¿Los jóvenes no lo entienden o los adultos no lo transmiten?

Howard Gardner, de la Escuela de Educación de Harvard, ha trabajado sobre la idea del **good work**, la necesidad de incorporar las ideas de ética y sentido, para pensar el buen desempeño laboral y la eficiencia.

En lugar de etiquetarlos, el desafío es comprenderlos, reconocer sus valores, su capacidad para encarar el futuro sin asustarse, con menos prejuicios, mayor libertad. Entender la idea de que una sociedad del sentido, tal como la experimentan los jóvenes, es una tarea ardua, pero mucho más interesante para ser vivida.

Fuente: la Nación, 07/02/14.



La 'generación Y' llega al mundo laboral e impone nuevas reglas

Por Gonzalo Sánchez

Va el caso que estudian en el departamento de psicología de la UADE: Jota tiene 28 años, excelente promedio en la carrera de administración y se fue del país luego de que una consultora de Londres lo contratara por varios miles de euros. Cualquier adulto diría que Jota, el ejemplar, ya cocinó su futuro. Pero meses atrás Jota puso en movimiento todas sus conquistas y le planteó a sus jefes que renunciaba si no le concedían dos horas menos de tareas por día para poder ensayar con su banda de rock. Sus jefes aceptaron.

La sociología utiliza el término "Generación Y" para definir a los sucesores de la "Generación X". Se trata de los nacidos entre 1982 y 1994 –como Jota–, que hoy tienen entre 18 y 30 años y están desembarcando en el mercado laboral. No como simples advenedizos, sino con una mochila de valores que los diferencia de sus compañeros más grandes. No son valores ni mejores ni peores; es otro chip.

"Son, además, nativos digitales", dice la doctora Elena Scherb, directora de la Licenciatura en Psicología de la UADE. "Crecieron conectados y muchas veces saben más que los adultos. No se sienten elegidos para un trabajo, sino que eligen el trabajo que quieren hacer. Si no les gusta, están dispuestos a renunciar".

De acuerdo con los especialistas, los Y no creen en el "hay que hacerse de abajo" legado a los hijos de la inmigración, es decir, a sus padres.

Muchos Y vieron de chicos como varios de sus parientes quedaban desahucados de grandes compañías después de "haberles dado la vida" y no creen en la empresa como institución. Así, si un X (entre 30 y 45 años) busca seguir aprendiendo, acepta lo que le toca y se define por lo que hace; para un Y, en cambio, el trabajo es aquello que le permite llegar a lo que quiere, la libertad personal y el placer. Por eso, repensan su empleo cada tanto y están dispuestos a cambiarlo si no cubre sus expectativas.



Los Y no aceptan "ponerse la camiseta" y tampoco el esfuerzo desmedido como método para alcanzar objetivos. Mucho menos, lo que sus jefes definen como "pagar derecho de piso". Son los mismos jefes que se asombran cuando a poco de arribar, los jóvenes preguntan: "¿Cuántos días de vacaciones tengo?". Naturalmente, un Y jamás se queda después de hora, a diferencia de un X, que cree demostrar su compromiso con una actitud de este tipo.

Alejandro Melamed lo comprende. Es vicepresidente de recursos humanos de Coca Cola Latinoamérica Sur y cada vez que recibe a un empleado Y, le pregunta: "¿Qué me vas a enseñar?". Ahora opina: "Es la generación del lugar virtual y la velocidad, que está a un click de distancia de todo y espera respuestas rápidas. También enseñan. Cuando los adultos compramos un objeto electrónico nuevo, les pedimos a ellos que nos enseñen a usarlo. Pero además, buscan un contexto laboral que desafíe y divierta. Quieren autonomía, además de diálogo abierto y constante".

Un estudio reciente sobre los Y y la felicidad en el ámbito laboral, cuenta Melamed, determinó que los más felices eran aquellos que lograban un feedback fluido con sus jefes. “El sueldo no es lo que los motiva. Necesitan que les digan que están haciendo las cosas bien y los enoja que sólo se les remarque lo que está mal”.

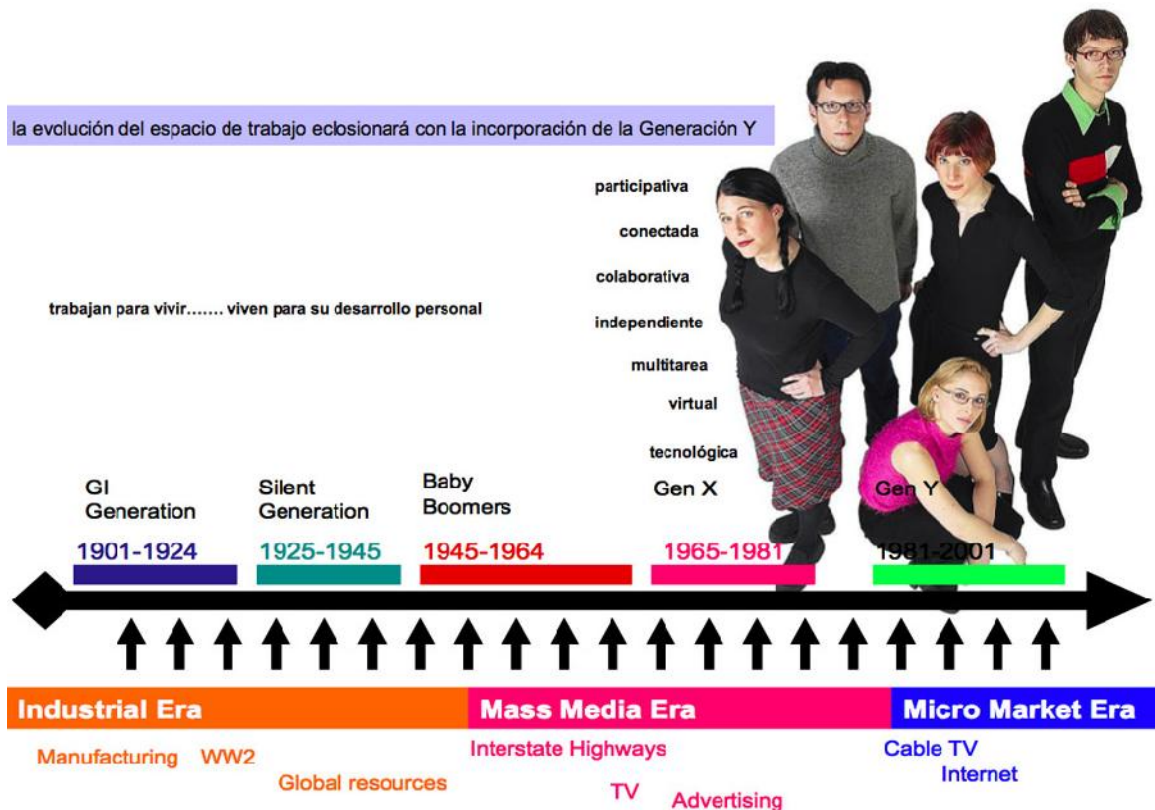
El conflicto viene por ahí. Si un X acepta la autoridad casi sin cuestionar, el Y ve todo más horizontal y es capaz de pedir permiso para no trabajar mañana porque esta noche tiene al recital de Birtney Spears. “Pero lo interesante –sigue Melamed– es que X e Y pueden trabajar a partir de las diferencias. Las empresas tenemos que entender más a los Y para poder capitalizar la energía y novedad que traen”. Sobre esas relaciones, la filósofa Josefina Semillán apunta: “Puede ser complementación extraordinaria, hondura y amplitud, profundidad y navegación infinita”.

Los Y son globales. De clase media y media alta, caminan con su iPod (el elemento que los define) y se repiten en los grandes centros urbanos como nacidos de una misma matriz.

En el país, según los estudios, representan a un 25% de la población joven. Hedonistas, les interesa más la experiencia del consumo que acumular bienes. Pero también se identifican con valores solidarios. Scherb agrega: “Género, ecología, política son temas que los convocan”.

Cuando el filósofo de moda Zygmund Bauman postula que la era de la modernidad sólida ha llegado a su fin quiere decir que los objetos sólidos, a diferencia de los líquidos, conservan su forma y persisten en el tiempo: es decir, duran. En cambio los líquidos son informes y se transforman constantemente: fluyen. Eso es aquello que la “Generación Y” parece entender a la perfección.

Fuente: Clarín, 18/12/11.



© Crecer y Prosperar – Bernardo Rossello – Gustavo Ibáñez Padilla – Lidia Meoniz