



Y:

*el desafío
de los X*

34

"Tiene expectativas distintas con relación al trabajo".

Inés Arrospide

36

"Buscan empresas dónde sentirse bien y desarrollarse".

Federico Muttoni

40

Generación Y: ¿Los malos de la película?

Álvaro Cristiani

44

Gestionar un nuevo tipo de talento.

Juan José García

47

Motivaciones y valores de la Generación Y.

Pilar García Lombardía, Guido Stein, José Ramón

50

Generación Y, en el día a día

Bloomberg Businessweek.

52

Distintas motivaciones para las nuevas generaciones.

Estudio Manpower

59

Los Y uguguayos, internet y las redes sociales.

Álvaro Cristiani

60

Cuál es su formación y qué atributos laborales priorizan los Gen Y.

62

¿A qué generación pertenece usted?

Cronología de generaciones.

68

"La Gen Y es más demandante para el jefe pero muy redituable".

Pablo Sartor

71

Cuando pensábamos que lo sabíamos todo.

Analía Moreda.

72

"Ser como todos es parte de lo que muchos de ellos valoran".

Mercedes Rovira

En pocas palabras

¿Quiénes son? Mirémoslos. Tienen menos de 30 años y un aire entre irreverente e ingenuo que no llegamos a descifrar. ¿Son o se hacen? Nos hablan de igual a igual, no conciben la idea de pagar derecho de piso, eso del sacrificio no les va, los largos horarios les parecen descabellados, quieren hacer sólo lo que les divierte, quieren viajar, no tienen compromiso con la empresa y viven conectados a algo, sea la web, el iPod, el celular, el MSN, Facebook, y muchas veces todo a la vez (**Moreda**). Al igual que en todas partes del mundo, la Generación Y está en Uruguay. Se trata de los nacidos entre 1980 y 2000 (años aproximados ya que algunos dicen entre 1977 y 1997; otros entre 1982 y 1992) (**Muttoni**). ¿Qué sabemos de los Gen Y uruguayos? El Observatorio de Tendencias y Medios de la Universidad de Montevideo realizó una encuesta a 800 adolescentes y jóvenes, entre 15 y 29 años, de todo el país. Dicho estudio arrojó datos interesantes acerca de cómo se autodefinen los jóvenes uruguayos y, en particular, la importancia de internet y de las redes sociales para ellos. Son jóvenes positivos y satisfechos con la vida. Más de un 50% está muy satisfecho con su vida, y si a estos le sumamos los que están algo satisfechos, alcanzan un 93%.

Los Gen Y no entienden la mentalidad empresarial de antaño y se preguntan: "Si había un problema con la forma en que hice algo, ¿por qué esperar a mi evaluación de desempeño para decírmelo?" (**Cristiani**). Quieren ser evaluados por sus resultados y no por la cantidad de horas que pasan en la empresa. Quieren trabajar para vivir y no al revés. Tienen muy diversos intereses más allá de la vida

laboral. Buscan empleadores con valores de responsabilidad social que ellos compartan. Saben que nadie puede asegurarles estabilidad laboral, por lo que prefieren empresas que les garanticen empleabilidad, que los mantengan capacitados y que les planteen desafíos (**Moreda**).

Los modelos de éxito en la generación de sus padres es de gente que disfruta con lo material; un bienestar que han conseguido con más o menos trabajo personal, en épocas de "bonanza cívica", por así decirlo, pues no es una generación fruto de guerras o tiempos de carestía en la que podríamos situarnos algunos de nosotros, que nacimos antes que sus padres. Por otra parte, los que hoy tienen entre 20 y 30 años han nacido acostumbrados a "todo ya": la técnica acompaña la rapidez en las comunicaciones, en la escritura, en comprar y desechar. Son realidades óptimas, sin duda, pero que no han fomentado la paciencia y perseverancia en montones de actividades que favorecen la fortaleza (**Rovira**). Quizá tengan mayores conocimientos pero mucho más "desparejos" que generaciones precedentes. En general saben muchísimo de ciertos temas que les interesan, pero tienen grandes lagunas en otros. Se nota una tendencia a canjear información por análisis... Están más bombardeados por información, manejan muchos datos, pero no se ve que eso se traduzca en un mejor uso de los mismos (**Sartor**). Ciertamente, que el dinero y los beneficios les interesan. Desean obtener el mejor acuerdo que puedan; es más, son muy "despiertos" a la hora de comparar diferentes ofertas laborales. Pero el dinero y los beneficios

clásicos son solo puntos de partida para sentarse a conversar y negociar **(Cristiani)**.

La Generación Y es la de los niños deseados y protegidos por una sociedad preocupada por su seguridad. Los niños de esta generación son alegres, seguros de sí mismos y enérgicos. Es la generación de los Power Rangers e internet, la generación de la variedad y las marcas desconocidas, la generación de las nuevas tecnologías que cambian continuamente a una velocidad de vértigo **(García Lombardía, Stein y Pin)**.

No les interesa la seguridad. Es como si adivinaran que toda situación esconde nuevas oportunidades. Tienen una enorme confianza en ellos mismos. Generalmente se han especializado en algo, especialización que han encarado casi con la mentalidad de un hobby **(García)**. Los límites geográficos donde buscan trabajo, no coinciden con los de su país, sino que la frontera se extiende y están dispuestos a migrar por una atractiva oportunidad laboral

(Arrospide). Con la velocidad con que se mueve el sector apenas da para saber qué tecnologías hay, para qué sirven y para qué no, y los Gen Y son quienes le pueden seguir el ritmo.

En el fondo esto es bueno porque como jefe obliga a enfocarse en lo que se debería hacer, que es poner la visión global, prudencia, sentido común, y no queda tiempo para caer en la tentación de "meter líneas de código" **(Sartor)**. Además, la buena noticia es que las demandas de la "nueva generación" coinciden con las capacidades que buscan las empresas para ser más productivas y competitivas en un mundo globalizado e hipercompetente **(Manpower)**.

F

La Generación Y es la generación del siglo XXI. También se la conoce como la Generación del Milenio y como la Generación 2001.

(pág. 47)



F

“Tienen expectativas distintas con relación al trabajo”



Inés Arrospide

La gerenta general de Manpower y MBA del IEEM (2002) describe, con mucha agudeza y simpatía, a la Generación Y. ¿Qué esperan ellos del trabajo y de sus jefes? ¿Qué se puede esperar de ellos y cómo comprenderlos?

A nivel gerencial se perciben quejas por el estilo de los chicos de la Generación Y, principalmente en los puestos instruidos, como los profesionales. ¿Qué opina al respecto?

Nosotros observamos que muchas veces se percibe una diferencia entre la impaciencia de la Generación Y, con la actitud de trabajar duro para avanzar de la Generación X o de los Baby Boomers. Estas situaciones se están dando en distintos lugares de trabajo a medida que los jóvenes de la Generación Y se relacionan con sus colegas mayores. Este tipo de conflictos generacionales son inevitables, pero ciertamente manejables cuando los miembros de los distintos grupos etarios están dispuestos a escucharse mutuamente y a adaptarse como corresponde.

¿Qué esperan estos jóvenes cuando buscan un trabajo?

Esta es una generación que tiene expectativas distintas con relación al trabajo. Y esas expectativas se conjugan con la variable tiempo, que lleva a que si en un determinado lapso estas necesidades no son satisfechas, aumenta enormemente la posibilidad de que se genere rotación pues el vínculo empleador-colaborador se ha adelgazado.

Estos jóvenes valoran especialmente la capacitación y el desarrollo de carrera. Asimismo, demandan autonomía, desarrollo de relaciones y la participación en decisiones. Les importa que la empresa en la cual trabajan tenga buenas condiciones sociales y humanas (clima laboral y flexibilidad). Tienen claro que una parte importante de su desarrollo de carrera pasa por trabajar con un buen jefe en el sentido de un gran líder. El equilibrio vida-trabajo es una variable que se valora en forma constante. Tienen poca tolerancia a los protocolos.

No les importa mostrarse un tanto superficiales. Entre sus valores pueden contarse desde “caer bien” a “ser uno más”. (pág.72)

Nacieron con la tecnología, y por lo tanto no conciben trabajar si no es con lo último. Finalmente, podríamos decir que los límites geográficos donde buscan trabajo, no coinciden con los de su país, sino que la frontera se extiende y están dispuestos a migrar por una atractiva oportunidad laboral.

¿Se podría decir que pasan de todo y que no asumen la capacidad de compromiso, o es que a veces no se los sabe tratar?

Este tipo de generalizaciones no es bueno hacerlas. Ellos tienen sus particularidades, como se comentó anteriormente, y también tienen mucho para aprender porque no por ser Generación Y, está todo permitido. Ir construyendo una "buena marca personal" desde el inicio de su carrera profesional es algo muy importante y que nunca va a pasar de moda. La excesiva movilidad sin considerar un horizonte de largo plazo, genera efectos negativos sobre las oportunidades de desarrollo de carrera.

¿Se ha visto en las empresas, en las gerencias de RRHH, un esfuerzo por adaptarse a ellos?

Sí. Necesariamente las empresas han tenido que incorporar personas de la Generación Y, y por lo tanto vienen mostrando mucho interés en comprenderla para poder lograr una mejor integración y motivación.

¿Cómo se atrae y mantiene el talento si se encuentra en un Generación Y?

Teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones, estaremos en mejores condiciones de atraer y retener a estas personas:

- No crear estereotipos sino buscar un mejor entendimiento de lo que esperan de su trabajo y los valores que los mueven.
- Darles una razón para permanecer. Al igual que las generaciones anteriores, ellos también buscan su nicho, que tal vez es diferente, que tal vez deba contener una cuota creciente de desafío, pero buscan su lugar. Y en este punto la comunicación es fundamental. Es importante que conozcan cuál es el camino que ellos podrán recorrer en la organización (establecer un plan de carrera).
- Desarrollar líderes en las compañías que se ganen el respeto y la "admiración" de estas personas.
- Generar espacios y tiempo para que ellos puedan interactuar entre ellos, ya sea en horario de trabajo o fuera de él.
- Cuidar el equilibrio vida-trabajo. Esto puede implicar incluso tener que ser flexibles en cuanto a vacaciones, horario de trabajo, cantidad de horas de trabajo, trabajo remoto entre otros.

“Si logramos ser una empresa atractiva para estas personas podremos lograr vínculos más estables, de lo contrario el vínculo no irá más allá de uno o dos años”

- Contemplar programas de capacitación y desarrollo profesional atractivos.
- Dedicar más tiempo a los colegas más jóvenes.

¿Es posible relaciones estables con un Generación Y, o por el contrario hay que conformarse con una alta rotación?

Si logramos ser una empresa atractiva para estas personas podremos lograr vínculos más estables, de lo contrario el vínculo no irá más allá de uno o dos años.●

“Buscan empresas donde sentirse bien y desarrollarse”



Federico Muttoni

El gerente de Advice y PAD del IEEM (2007) perfila a la Generación Y, y habla de los asuntos que preocupan a los directivos. Ubica a estos jóvenes en un contexto histórico y social, y pondera sus atributos y habilidades.

¿Existe la llamada Generación Y en Uruguay?

Al igual que en todas partes del mundo, la Generación Y está en Uruguay. Se trata de los nacidos entre 1980 y 2000 (años aproximados ya que algunos dicen entre 1977 y 1997; otros entre 1982 y 1992). Un grupo de personas que nació casi al mismo tiempo, que comparten las mismas experiencias históricas, algunas creencias y tienen varias actitudes comunes frente a determinados acontecimientos. La atracción, el desarrollo y la retención de los jóvenes, los futuros líderes, se ha convertido en una de las preocupaciones principales de los directivos empresariales ya que en pocos años, ellos serán los responsables del destino de muchas organizaciones.

A nivel gerencial se perciben quejas por el estilo de la Generación Y; principalmente en los puestos instruidos, como los profesionales. ¿Cuál es su opinión?

No recuerdo demasiadas quejas y cuando se da una queja, en general no es referida a “la generación Y”, sino respecto a “la juventud de ahora” en general; esto puede abarcar además de la Generación Y, otras como la Generación Z (algunos la llaman Generación Verde).

¿Qué esperan estos jóvenes cuando buscan un trabajo?

Buscan para ellos y sus colaboradores oportunidades de aprendizaje continuo. Les gusta alinear las metas y objetivos personales con las de sus trabajos y con las tareas que realizan para darle sentido a las mismas. Buscan ser colaboradores positivos y optimistas, se sienten cómodos siendo parte de un grupo con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. Se quieren comunicar de manera más informal (por email, chat o incluso pasillos) y evitan la relación por “autoridad”, aunque se pueden amoldar a esta. También les interesa una remuneración “justa” o adecuada a su trabajo.

¿Se podría decir que pasan de todo y que no asumen la capacidad de compromiso, o es que a veces no se los sabe tratar?

Si bien creo que el compromiso es menor al de otras generaciones por el tipo de educación y contexto histórico que les tocó vivir, aportan una interesante capacidad de aprendizaje rápido, innovación en algunos casos, habilidad para trabajar con grupos diversos (por género, edad, nacionalidad, etc.), uso efectivo y constante de múltiples herramientas tecnológicas, y un manejo adecuado del cambio ya que están adaptados a la rapidez de los mismos en temas de tecnologías, entre otros.

¿Se ha visto en las empresas, en las gerencias de RRHH, un esfuerzo por adaptarse a ellos?

Sí. De las mediciones de clima laboral se rescata: la flexibilización de horarios (para estudios y otras actividades), la conformación de equipos de trabajo en áreas y transversales a toda la organización, el cuidado del balance trabajo-vida personal (horarios flexibles, gimnasia laboral, masajes en la empresa, etc.), el proveerles acceso a tecnología (notebooks, celulares y otros dispositivos), medios de comunicación (acceso a internet, Skype, MSN, etc.) y a las redes sociales (Facebook, LinkedIn, etc.), dándoles la posibilidad de aportar ideas e innovación en la empresa a través de proyectos o iniciativas especiales, entre muchas otras. Es una generación a la que le llega mucho el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, una visión de negocios que incorpora a la gestión de la empresa, el respeto por los valores y principios éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente.

¿Cómo se atrae y mantiene el talento si se encuentra en un Generación Y?

La Generación Y valora los ambientes laborales en los que se respeta al otro, el contacto con los tomadores de decisión,

“Hay que proveerles un ambiente informal para su comunicación e integración, toda la participación que sea posible, mucha celebración y buenos jefes”



Lo primero para dirigir a esta nueva camada es olvidarse de los propios paradigmas.
(pág. 44)

[continúa •••]

F

Responda a sus preguntas sobre "qué" y "por qué" para obtener el mejor rendimiento de ellos. (pág. 50)

la posibilidad de participar y ser reconocido. No toleran la injusticia (no importa el nivel de la escala jerárquica en la organización) y por eso para retenerlos es esencial mejorar la gestión de la equidad interna y la estructura de premios y castigos en la empresa (reglas claras, valores definidos, evaluaciones de desempeño, etc.). Les gusta que se tomen decisiones en forma rápida (velocidad en los procesos), les interesa una amplia variedad de temas, la diversidad, el buen clima laboral, las buenas relaciones entre los miembros del equipo y entre las áreas. Asimismo, hay que proveerles un ambiente informal para su comunicación e integración, toda la participación que sea posible, mucha celebración (algo que es fundamental también para la Generación X) y buenos jefes. Esta generación plantea desafíos en forma permanente a los jefes, y se van de las empresas cuando algo no les parece bien.

¿Es posible relaciones estables con un Generación Y, o por el contrario hay que conformarse con una alta rotación?

Es posible si se ofrecen las condiciones necesarias para atraerlos, respetando las reglas "claras" por parte de la empresa y trabajando bajo el concepto de RSE; muchos se quedan al menos de 2 a 4 años. Una desaceleración económica y una eventual menor demanda laboral, podrían incidir en algunos cambios de actitud en miembros de esta generación, aunque imagino que persistiría la búsqueda de una empresa en donde sentirse bien y desarrollarse.●



Generación Y: ¿Los malos de la película?

■ Por Álvaro Cristiani

El autor repasa los mitos que existen en torno a la Generación Y, comenta la realidad que hay detrás y ofrece consejos para que los directivos sepan cómo tratarlos, gestionarlos y potenciarlos.

Todos los días escucho a directivos –participantes de nuestro MBA o de programas de desarrollo directivo, o en el plano de la consultoría– decir que las nuevas generaciones de jóvenes tienen un problema de actitud frente al trabajo. Se refieren a la llamada *Generación Y* como la más difícil de dirigir y motivar.

Pero, ¿esto no es siempre lo que ocurre cuando una nueva generación ingresa al mercado de trabajo? ¿No sucede siempre que una nueva generación de jóvenes irrita y molesta a los “veteranos y experimentados” trabajadores, alterando las reglas del juego?

En un artículo anterior de la revista, describía quiénes eran estos jóvenes y cuáles eran sus valores centrales, en particular para el caso uruguayo².

Mi intención hoy es romper con algunos mitos construidos que refuerzan una mirada distorsionada sobre estos jóvenes, y arrojar algo de luz para gestionar mejor y potenciar a la Generación Y en el trabajo.

Generación Y: mitos, realidades y consejos

Mito 1: Son desleales y sin ganas de comprometerse realmente con sus jefes y trabajos.

Realidad: Pueden ser muy leales, pero lo expresan de forma muy diferente a lo que podemos estar acostumbrados: lealtad ciega a la jerarquía, obediencia total a normas y prácticas, paciencia infinita para ser reconocido y recompensado. En cambio, su lealtad se negocia momento a momento, similar a la lealtad que se construye entre empresa y clientes, algunos la llaman “lealtad *just in time*”.

Por Álvaro Cristiani.

Candidato doctoral, Universidad de Valencia; Master of Science in Management & Public Policy, Carnegie Mellon University, Estados Unidos; Ingeniero Electricista, Universidad de la República; profesor de Comportamiento humano en la organización, IEEM, Universidad de Montevideo.

✉ acristiani@um.edu.uy

Quieren tener buenos tutores y mentores, a quienes puedan admirar, que les digan claramente lo que se espera de ellos y les den feedback de su desempeño.
(pág. 73)

Consejo: Los "Y" por sobretodo valoran el lugar que ocupan los líderes mucho más que el de los jefes. El liderazgo se construye y se gana, mientras que la jerarquía se impone. Son leales a aquellos que lideran con el ejemplo y se muestran tal cual son, y no presumen. Ser auténticos es un valor central para estos jóvenes. Desde ese lugar enseñarles a gestionarse a sí mismos, y a gestionar hacia arriba y hacia abajo dentro de la organización

Mito 2: No hacen el trabajo duro y pesado.

Realidad: Están tan ansiosos por probarse, ante los demás y ante ellos mismos, que harán lo que se les pida. Pero no harán el trabajo pesado o rutinario, cualquiera sea este, si perciben que es una tarea sin razón de ser o comienzan a ver que no reciben crédito por ello, ni que nadie está al tanto de lo que hacen.

Consejo: No trabajar por una mera cuestión de cumplir horarios y repetir tareas que se han hecho siempre, la cual les significa una pérdida de tiempo. Trabajar por objetivos, definir, plantear y acordar claramente cuáles son los objetivos, hacer foco en ellos y alcanzarlos. Una vez cumplidos, negociar y acordar nuevamente. Repetir este proceso dando continuamente feedback.

Mito 3: Quieren el gran trabajo desde el primer día.

Realidad: No quieren perder el tiempo en adaptaciones graduales al puesto para ir tomándole el pulso a la tarea. Quieren embarrarse desde el primer momento, identificar y resolver problemas que tal vez nadie pudo identificar ni resolver. Quieren mejorar lo existente, inventar nuevas maneras, quieren tener impacto y hacer la diferencia.

Consejo: Desafiarlos. Desde el primer día desafiarlos. Por su forma de ser ellos buscan y aceptan los retos. Por razones no solo organizacionales, sino más bien personales, están configurados para cumplir los desafíos y sentir el placer de alcanzar el objetivo planteado.

Mito 4: Necesitan que el trabajo sea divertido.

Realidad: No quieren ser considerados graciosos, por el contrario quieren que se los tomen en serio. Pero sí quieren que el trabajo sea "atrapante". Quieren aprender, ser desafiados, y comprender la relación entre su trabajo y la misión de la organización. Quieren trabajar con buenos profesionales y buenas personas y tener cierta flexibilidad de dónde, cuándo y cómo trabajar.

Desafiarlos; desde el primer día desafiarlos. Por su forma de ser ellos buscan y aceptan los retos. Les gusta sentir el placer de alcanzar el objetivo planteado.

Este artículo está basado principalmente en el libro de Bruce Tulgan "Not everyone gets a trophy: how to manage generation Y". Jossey-Bass Inc Pub, 2009, y en aportes a la temática de Alejandro Frenkiel (www.inconciente.com)

1. También se la conoce como la *Generación Why* (Generación por qué), por su similitud fonética inglesa con la letra "Y". Otros autores, a esta misma generación la denominan *Generación Einstein* por procesar la información más cercana a *Einstein* –de forma creativa y multidisciplinar– que a *Newton* –una forma más racional, lógica y lineal–.
2. Cristiani, A. 2010. "La Generación Einstein". *IEEM: Revista de Antiguos Alumnos*, N° 2, 57-61.

[continúa ●●●]

Consejo: Es clave apoyarse en su espíritu emprendedor. Ellos fuera o dentro de la organización son de generar nuevos proyectos, por lo cual plantear un proyecto dentro de la organización potenciando el espíritu emprendedor, significa crear espacios para que ellos encuentren las formas y los medios para llevarlos adelante, siendo los autores y gestores del mismo.

Mito 5: No quieren límites y que los dejen trabajar tranquilos.

El mayor favor que se puede hacer por ellos es establecer límites claros y darles una estructura donde puedan moverse con cierta autonomía.

Realidad: Es cierto que los "Y" quieren trabajar con plena libertad, pero desean ser frenados con anticipación si se van a dar la cabeza contra la pared. El mayor favor que se puede hacer por ellos es establecer límites claros y darles una estructura donde puedan moverse con cierta autonomía.

Consejo: Desean tener jefes y gerentes que sepan quiénes son ellos, que conozcan qué es lo que hacen, que se comprometan con ellos, que les ofrezcan apoyo técnico y personal, que los ayuden a resolver los problemas, y que sigan de cerca sus éxitos. Como líderes, definir un espacio "seguro" para el error y la toma de riesgos en el contexto de la tarea.

Mito 6: No les interesa ascender laboralmente.

Realidad: La trayectoria profesional de la Generación Y puede ser bastante errática, caótica y ecléctica, pero eso no significa que no sea progresiva y creciente en desarrollo. Es una trayectoria "personalizada" construida y basada en aprendizajes, relaciones personales y profesionales, habilidades que generan valor añadido, y un estilo de vida flexible. Más que subir por una escalera (movimiento uni-direccional ascendente), son como trapezistas, con movimientos en múltiples direcciones.

F
Están más bombardeados por información, manejan muchos datos, pero no veo que eso se traduzca en un mejor uso de los mismos.

(pág. 68)

Consejo: Desde esta perspectiva de desarrollo y crecimiento que tiene la Generación Y, es importante:

- Generar grupos de trabajos con objetivos concretos. Estos jóvenes asignan un valor muy importante al grupo, como sentido de pertenencia e identidad.
- Dar formación continua. Esta generación se guía más por lo que va a aprender en este lugar de trabajo, que por lo que va a ganar. Una formación pensada para el aquí y ahora, más que a futuro, es un valor tangible para estos jóvenes.

Mito 7: El dinero y los beneficios tradicionales no les interesan.

Realidad: Ciertamente que el dinero y los beneficios les interesan. Desean obtener el mejor acuerdo que puedan; es más, son muy "despiertos" a

la hora de comparar diferentes ofertas laborales. Pero el dinero y los beneficios clásicos son solo puntos de partida para sentarse a conversar y negociar³.

Mito 7^{1/2}: Sólo el dinero les interesa.

(Este es el opuesto al anterior, y aunque parezca extraño, suele estar tan presente entre algunos directivos como el anterior)

Realidad: Insisto, el dinero es solo un tema de base. Cuando están pidiendo más, lo que en realidad están preguntando es ¿qué debo hacer para ganar más? Una vez que los "Y" logran sueldos y beneficios competitivos, lo que les preocupa son otras cosas: horario, relaciones, autonomía en la tarea, oportunidades de aprendizaje, lugar de trabajo.

Consejo: Para ello es importante apoyarse en incentivos blandos, como por ejemplo:

- La flexibilidad horaria sin estar sujeto a hora de entrada y de salida, así como la posibilidad de trabajar a distancia desde la casa y no tener que ir a trabajar todos los días.
- El crecimiento horizontal obtenido a partir de experiencias en otras áreas de la organización, el viajar por el mundo por proyectos puntuales y conocer otras personas y otras realidades.
- Los beneficios a partir de acuerdos que logre la empresa con otras organizaciones en temas afines a los jóvenes, por ejemplo tecnología, música y deporte.

Mito 8: No respetan a sus mayores.

Realidad: Sí respetan a sus mayores. Están más cerca de sus padres y abuelos, que lo que tal vez estuvo cualquier otra generación. Pero también ellos quieren respeto, respeto de sus padres, sus profesores y de sus jefes. Desean una relación de pares, de iguales: si ellos respetan lo que el jefe trae sobre la mesa, que el jefe haga lo mismo con lo que ellos ponen sobre ella.

Consejo: Lo peor que puede hacer un gerente es transformar el lugar de trabajo en un *playroom*, y tratar a estos jóvenes como niños; el joven "Y" necesita un directivo con autoridad y competencia técnica-gerencial, pero además con competencias de tutor. Directivos competentes como *managers*, pero que demuestren su preocupación por ellos, por sus éxitos y su desarrollo profesional y personal. En un mundo caótico y hasta a veces agresivo, estos jóvenes esperan encontrar en el trabajo (su segunda casa) un espacio de contención.

Con sueldos y beneficios competitivos, lo que les preocupa es: horario, relaciones, autonomía en la tarea, oportunidades de aprendizaje, lugar de trabajo.

3. Son grandes "seguidores" de la clásica "Teoría de los dos factores" de Frederick Herzberg. Recuerden que según esta teoría las personas están influenciadas por dos factores: i) de higiene (sueldos, beneficios, seguridad laboral, ambiente físico, etc.) y ii) de motivación (logros, reconocimientos, autonomía y flexibilidad laboral, etc.). Los primeros, si faltan o son inadecuados, causan insatisfacción; pero solo la presencia de los segundos causan motivación.

[continúa ●●●]



F

Estos jóvenes valoran especialmente la capacitación y el desarrollo de carrera.

(pág. 34)

Mito 9: Solo les interesa lo tecnológico y virtual.

Realidad: De las computadoras quieren aprender aquellas cosas fáciles de aprender de ellas. Pero necesitan y quieren del componente humano para lograr su mejor aprendizaje. Aprenden mejor de una combinación de ambas. Los jóvenes de la generación Y acuden a la tecnología con una finalidad netamente social y relacional.

Consejo: Buscar apoyarse en la facilidad, en el uso y la necesidad que tienen de redes, sociales y virtuales. La herramienta por naturaleza de esta generación son los espacios virtuales que brindan oportunidad de generar redes personales/laborales, pudiendo ser capitalizadas por la propia organización.

Mito 10: No saben nada y parece que sufrieran de déficit atencional.

Realidad: Es cierto que pueden no tener la misma base de conocimientos que gente con cierto nivel educativo daría por supuesto. Pero ingresan a trabajar con más información en sus cabezas y más información disponible para aplicar ya, como ninguno quizás haya tenido antes. Ellos piensan, aprenden y se comunican de forma sincronizada al entorno de información que se vive hoy.

Consejo: Organizar el trabajo y los cargos de forma flexible y darles la posibilidad de hacer varias tareas a la vez (*multitasking*), enriqueciendo el

Gestionar un nuevo tipo de talento ■ Por Juan José García

Para dirigir a esta nueva camada hay que olvidarse de los propios paradigmas, abrir los ojos y escuchar sin pretender encerrar el vino nuevo en odres viejos.

- Felicitaciones por el desempeño que has tenido este año. Si sigues así seguramente a fines del próximo serás nombrado gerente general.
- *Ni loco –respondió el joven de casi 30 años–. El año próximo*

será un año sabático en el que espero aprobar una asignatura pendiente: el surf.

- *¿Qué estás diciendo?*
- *Lo que escucha: no pienso hacer la tontería que hizo la generación de mis padres: se mataron*

trabajando, sacrificaron todo por unos cargos que consideraron excelentes con sueldos inigualables. Ganaron un dinero que jamás pudieron disfrutar. Y ahora que podrían hacerlo ya han perdido las ganas de

trabajo y potenciando la creatividad que estos jóvenes tienen al servicio de la organización, es un buen combo para ofrecerles.

A modo de conclusión, mucho se ha hablado y escrito de esta generación pero a mí modo de ver muchas veces de forma equivocada. Como ven en la Generación Y a “niños grandes” mal criados y con un gran ego, creen que la manera correcta de atraerlos, motivarlos y fidelizarlos, es dándoles frecuentemente caramelos (recompensas, palmaditas de hombro y galardones) y meterlos en un ambiente de trabajo que recree un *kindergarten* o una gran sala de juegos.

Quizás el error está en creer que aquello que necesitan sea siempre lo mismo que quieren. Es más, es tal vez mucho más difícil dar de forma exitosa lo que realmente necesitan, que simplemente facilitarles lo que quieren.

Esta generación busca en sus trabajos liderazgos fuertes y directivos con autoridad legítima, y no solo organigramas llenos de cargos, poder formal y gerentes “flojos”.

Reclama autenticidad y coherencia en todas las relaciones. Reconociendo cuando les corresponde, pero cuando no fuera así, hacerles notar el error. Reglas de juego claras, de qué se puede y qué no, y en el medio, total autonomía para cumplir los objetivos.

Esta generación busca en sus trabajos liderazgos fuertes y directivos con autoridad legítima, y no solo organigramas llenos de cargos, poder formal y gerentes “flojos”.

En el fondo estos jóvenes Y necesitan directivos y líderes que los guíen, los dirijan y los apoyen en cada uno de los pasos a dar. Exigen mucho pero a cambio les garantizarán desempeños pocas veces vistos antes. ●

hacerlo porque se les pasó el cuarto de hora.

Este diálogo contado por un amigo me interesó mucho. Supongo que es real (según su relato se

Juan José García

Doctor en Filosofía, Universidad Católica Argentina; Licenciado en Filosofía, Universidad Católica Argentina; profesor de Comportamiento humano en las organizaciones y de Responsabilidad de la empresa en la Sociedad, IEEM, Universidad de Montevideo.

trataba de una multinacional con sede central en Brasil). Pero aunque no lo fuera, responde perfectamente al nuevo paradigma laboral que tienen los jóvenes talentos que aparecen en el mercado. Y tan generalizado se muestra este paradigma que ya podría decirse que no es lo que se viene, sino lo que está instalado y por tanto con lo que hay que contar. Al punto que algunos sociólogos hablan de la Generación Y.

No es mi especialidad la Sociología, y sería temerario teorizar

sobre una supuesta nueva generación y sus características. Pero puedo decir que entre la gente joven hay un sentir generalizado que muy poco tiene que ver con el de la generación anterior. Tanto que no es extraño que los de cuarenta para arriba se queden un tanto desconcertados y faltos de recursos para dirigir a estos nuevos talentos.

Para los veteranos el poeta siempre tuvo razón: “cualquier tiempo pasado fue mejor”. Pienso que es un vaticinio comprensible desde

[continúa ●●]



una actitud de añoranza propia de gente mayor, pero no es justo: hubo tiempos pasados que fueron lamentables. Y estos que vivimos son los mejores por la sencilla razón de que son los que nos han tocado vivir: es lo que hay. Y solo a partir de lo que hay es como podemos dirigir intentando mejorar los recursos, también humanos, de los que disponemos.

Si tuviera que sintetizar en unos pocos rasgos esta nueva mentalidad laboral, que se traduce en actitudes muy definidas en relación a las condiciones de trabajos, me atrevería a mencionar tres:

1. Ya ninguno de estos jóvenes está dispuesto a soportar un jefe (valga la redundancia) insoporable. Les llevará más o menos tiempo encontrar otro trabajo, pero son lo suficientemente independientes como para no someterse a alguien que ejerza despóticamente las atribuciones de su cargo. Sin que seguramente conozcan el refrán hispánico tienen muy claro que "nadie es más que nadie". Respetan al jefe que está capacitado y que reconocen como "buena gente": sobre todo priorizan la coherencia, y valoran mucho que sea una persona capaz de rectificar sus errores.

2. No es que no les interese el sueldo, pero lo que más les importa es el clima laboral, lo que en su jerga sintetizan diciendo "que haya buena onda". Un ambiente grato, humanamente cordial, hasta podría

decirse solidario. Y al mismo tiempo exigente, con ritmo (no soportan las dilaciones) y desafíos. Y si no se sienten cómodos no tienen el mínimo inconveniente en buscar otro trabajo, por más que sus padres les digan que es una locura porque nunca tendrán la seguridad que les ofrece el actual. No les interesa la seguridad. Es como si adivinaran que toda situación esconde nuevas oportunidades.

3. Tienen una enorme confianza en ellos mismos. Generalmente se han especializado en algo –especialización que han encarado casi con la mentalidad de un hobby–, y están seguros de que si son capaces, si son "crack" en algo, como suelen decir, encontrarán un sitio bueno para trabajar. Ni se les ocurre plantearse lealtad a la empresa. Por tanto, ni consideran que es exigible a la empresa, ni la empresa puede esperarla de sus integrantes.

Esto es lo que hay. Y a esto que hay se suma la escasez de talento. De modo que o los directivos aprenden a "manejarse" con estas nuevas pautas o no conseguirán retener talentos. Y lo primero para dirigir a esta nueva camada es olvidarse de los propios paradigmas, olvidar esos tiempos pasados en los que los jóvenes éramos mejores, abrir los ojos, y escuchar sin pretender encerrar el vino nuevo en odres viejos, para decirlo con el lenguaje bíblico. Quizá el mayor desafío para un directivo en la actualidad sea: estamos en presencia

de "otra" cosa, tan humana como antes, pero diferente. Por eso abrir la cabeza, buscar las pautas de una nueva lógica (porque estos jóvenes son razonables, pero tienen otras razones que difieren de las que movían a las generaciones pasadas), y así no perder el tren de la historia. Porque el tiempo es una máquina que extermina a los dinosaurios. ●

Motivaciones y valores de la Generación Y

Extracto del artículo *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales (mayo 2008)*, de Pilar García Lombardía, Guido Stein, José Ramón Pin, profesores del IESE Business School, Universidad de Navarra.

¿Cómo dirigir a los nuevos profesionales? De lo bien que los directivos sepan entender y adaptarse a esta generación dependerá la supervivencia de muchas empresas. Tres profesores españoles del IESE trazan una radiografía y reflexionan sobre la también llamada Generación "Why".

La Generación Y es la generación del siglo XXI. También se la conoce como la Generación del Milenio y como la Generación 2001. Desde un punto de vista comercial, la supervivencia de muchas empresas dependerá de lo bien que sepan entender y adaptarse a esta Generación Y, así como de su capacidad para hacerles llegar los mensajes publicitarios.

Han nacido en los años ochenta, solo conocen la democracia. Son la Generación Y, a veces denominada Generación "Why": por la analogía fonética y tratando también de expresar un carácter crítico común a la mayoría de la generación.

De los integrantes de esta generación se ha dicho casi de todo: que son individualistas, que se implican más en los temas sociales, que son reivindicativos, que no se comprometen, que solo buscan su comodidad, que son hedonistas, que no aprecian el esfuerzo... Ideas contradictorias, en apariencia incongruentes, sin lógica... ¿Es realmente la Generación Y la gran desconocida?

No perdamos de vista que quienes tratan de entender qué pasa, quien aún se está frotando los ojos tras escuchar a un "Why" rechazar una oferta de trabajo muy bien remunerada porque no le permite disfrutar

de su vida personal, son los integrantes de la Generación X –los nacidos entre mediados de los sesenta y mediados de los setenta, en las postrimerías del *Baby Boom*, y que por lo tanto, eran jóvenes o adolescentes en los ochenta– progenitores y creadores en gran medida de los "Why". No ha habido una ruptura social evidente, no ha habido un Woodstock ni un mayo del 68, no ha habido pancartas ni símbolos reivindicativos, no hay provocación.

La Generación Y es a veces denominada Generación "Why": por la analogía fonética y tratando también de expresar un carácter crítico común a la mayoría de la generación.

Los "Why" han sido silenciosos pero contundentes, parece que saben lo que quieren y no lo reivindican, sino que directamente lo ejecutan desde sus decisiones, los blogs de internet y los SMS. No polemizan ni piden permiso: actúan.

[continúa ●●●]



Nos hablan de igual a igual, no conciben la idea de pagar derecho de piso, eso del sacrificio no les va.

(pág. 71)

La Generación Y es la de los niños deseados y protegidos por una sociedad preocupada por su seguridad. Los niños de esta generación son alegres, seguros de sí mismos y enérgicos. Es la generación de los Power Rangers e internet, la generación de la variedad y las marcas desconocidas, la generación de las nuevas tecnologías que cambian continuamente a una velocidad de vértigo.

La Generación Y está resultando especialmente compleja de integrar en las empresas. Sus expectativas son nuevas y se considera "la generación excluida". Los nacidos en los ochenta llegan al mundo en un clima de cambio, transformación y cierto desasosiego político. Se irán acostumbrando al bombardeo de imágenes, a la información inmediata y visual, a la realidad en 3D. No van a desarrollar la paciencia y la laboriosidad, sino el "ya" y el "ahora". No van a aprender a disfrutar de un libro, cuya lectura implica varias horas, cuando pueden obtener la misma información en unos minutos y con un clic. Es una

generación de resultados, no de procesos. Y cortoplacista: saben por experiencia que las cosas, la información, las novedades.... Mueren en poco tiempo. Importa saber lo que está pasando ahora, y reaccionar con rapidez; ¿quién sabe lo que puede ocurrir en pocos días? Incluso el orden mundial, que parecía tan inamovible, se descompone. ¿Cuántas generaciones pueden presumir de haber asistido al surgimiento de dieciséis países en un año?¹

Algunos autores afirman que esta generación ha desarrollado más el hemisferio derecho del cerebro. Parece ser que los estímulos de internet, la Nintendo y demás se dirigen a este hemisferio, mientras que actividades como la lectura requieren el uso del hemisferio izquierdo. Sea como sea, parece claro que la Generación Y responde a estímulos y motivaciones diferentes de los que movían a sus predecesores.

Es una generación de resultados, no de procesos. Cortoplacista: saben por experiencia que las cosas, la información, las novedades.... Mueren en poco tiempo.

La tribu urbana de la Generación Y: los CBP

Se trata de una elite urbana que de alguna forma cristaliza los valores y estilos de vida de la generación: son los Cosmopolitan Business People, en español Personas Cosmopolitas de Empresa. La globalización está creando un colectivo social transversal, situado

en todo el mundo (o casi todo), con unas características homogéneas independientemente de su origen cultural, racial o geográfico.

Esta tribu, de naturaleza urbana, tiene características comunes que los diferencia de otros colectivos. Entre las más significativas:

- Suelen poder utilizar varios idiomas para comunicarse. Concretamente, su inglés es fluido, independientemente de su lengua materna. Son políglotas, bi o trilingües.
- Su nivel educativo es alto. Licenciados (Bachelor) con un posgrado (MBA o PhD) o especialización en una institución de prestigio.
- De mediana edad, podrían mantenerse como CBP toda su vida, aunque es posible que hacia los cincuenta años varíen de metas y objetivos.
- Solteros o casados con pocos hijos. A veces la pareja también es CBP. Sus familias tienden a la inestabilidad.
- La red de amistades y conocidos está distribuida por todo el mundo

o en un área regional amplia. Raza, nacionalidad o religión son secundarias. Son los lazos profesionales o de aficiones personales los que cuentan en las relaciones.

- Tienen experiencias profesionales multinacionales, facilitadas por la educación y el nomadismo profesional. Sus raíces geográficas son débiles y no son limitativas de su movilidad.
- Aficiones variadas, pero abundan los deportes, los amantes de las artes, la lectura y, sobre todo, los viajes.
- El manejo de las nuevas tecnologías es inherente a su forma de vida, no sólo profesional, también la cotidiana.
- Buscan carreras brillantes, altos salarios y adoran a los Head Hunters y las multinacionales.

¿Aún nos asombra la reacción y la incompreensión por parte de la Generación X?

Con independencia de las diferencias que hayan podido identificarse entre generaciones anteriores, todos los estudios apuntan a un cambio de tipo radical, tanto social como psicológico, de los grupos de jóvenes con respecto a sus predecesores. En este sentido el "Libro Blanco de la Juventud", de la Unión Europea, identifica tres grandes condicionantes del ciclo vital de la generación de jóvenes:

- a. Prolongación de la juventud: debido a las presiones económicas y sociales, las etapas de la vida "tradicionales" y los hitos que caracterizan el ciclo vital se experimentan a una edad más prolongada (independencia familiar, acceso al mercado laboral, finalización de estudios, paternidad, otros).
- b. Superposición de las fases del ciclo vital, en parte condicionado por el factor anterior. Esto supone recorridos no lineales, donde la misma persona es estudiante, trabajador, a veces padre o madre, etc.
- c. Como resultado de todo esto, se produce una mayor variabilidad entre las personas de la misma generación en cuanto a sus trayectorias vitales, al romperse los esquemas tan fijos en los que socialmente existían "rangos de tiempo" implícitos para cada hito vital, tal como estudiar, casarse, tener hijos, incorporarse formalmente a un puesto de trabajo, etc.●

1. Año 1991: Lituania, Letonia, Bielorrusia, Azerbayán, Georgia, Eslovenia, Croacia, Estonia, Ucrania, Moldavia, Kirguistán, Tayikistán, Armenia, Turkmenistán, Kazajistán, Macedonia y Uzbekistán.

F

Lo primero para dirigir a esta nueva camada es olvidarse de los propios paradigmas.


(pág. 71)

F


Generación Y, en el día a día

¿Cuenta en su empresa con colaboradores de la Gen Y? ¿Los conoce, comprende y sabe cómo tratarlos? Le ofrecemos 10 consejos prácticos para trabajar con estos jóvenes y rescatar su potencial. Estos tips forman parte de un reportaje especial sobre la Generación Y realizado por la revista Bloomberg Businessweek¹.


Pregúnteles en qué son buenos

Los chicos Gen Y no entienden por qué alguien les pediría hacer algo para lo que no son buenos. Pregunte a sus trabajadores Gen Y en qué se destacan, y haga un esfuerzo para darles los proyectos que se adaptan a sus capacidades. 


Explique lo que usted necesita y por qué

Muchos niños Gen Y crecieron con explicaciones para todo, mientras que las generaciones anteriores crecieron con la clásica frase "Porque yo lo digo y punto". Responda a sus preguntas sobre el "por qué" y el "qué" para obtener el mejor rendimiento de ellos (y que se preocupen por el trabajo que producen). 


Haga tratos

Muchos de nosotros estamos acostumbrados al concepto Boom: "Yo te digo cuando puedas tener una vida". Si valora a sus Gen Y, puede hacer tratos como "Te puedo dar la semana de descanso que pedís en julio si el sistema de inventario queda pronto dos semanas antes". 


No pretenda compartir sus objetivos

No asuma que la Generación Y son personas pegadas a sus asientos que actúan por lealtad o por inercia como los baby boomers típicos o la Gen X. 


Mentoring

Ofrezca a sus empleados "Y" mentores que los puedan ayudar a tomar decisiones empresariales, entender la cultura corporativa y el resto del mundo a menudo extraño que habitamos. 

Deje que ellos sean mentores también


Aumente la confianza y la visibilidad de los Gen Y haciendo que sea un mentor para el resto de su personal sobre los temas que mejor maneja. 

Déjelos establecer sus objetivos


Pida a sus empleados Gen Y que creen sus propias metas y que las cotejen con sus planes para estar seguros de que van en la misma dirección. La mejor apuesta para mantener empleados Gen Y con talento, motivados y productivos es permitirles que le digan dónde sus esfuerzos tienen mejores resultados. 

Hay que proveerles un ambiente informal para su comunicación e integración, toda la participación que sea posible, mucha celebración y buenos jefes. (pág 36)


Escúchelos

El siguiente paso para su negocio puede brotar de Twitter o la blogosfera... Dese la oportunidad de escuchar a sus colegas Gen Y. ¿No es por eso que contrata a personas inteligentes y jóvenes? 

No escatime con los reconocimientos

Deje que sus colaboradores "Y" sepan cuándo han ayudado al equipo. No es solo un refuerzo a la moral, sino que también hará que sus necesidades y las de la empresa le queden más claras a su joven empleado. 

¿Algo que decir? ¡Dígalo ya!

Los Gen Y no entienden la mentalidad empresarial de antaño y se preguntan: "Si había un problema con la forma en que hice algo, ¿por qué esperar a mi evaluación de desempeño para decírmelo?". Cuando no está satisfecho con algo, hágaselo saber en el momento. 

1. *Tips for Managing Gen Y*, por Liz Ryan, *Bloomberg Businessweek*, 8 de junio de 2010. Reportaje especial en: http://www.businessweek.com/managing/content/jun2010/ca2010062_466369.htm

Distintas motivaciones para las nuevas generaciones

Hasta hace unos años, los motivadores básicos para la selección de un empleador pasaban –principalmente– por el ingreso, la seguridad y la estabilidad. En el contexto de la globalización, los motivadores fueron cambiando, especialmente para los profesionales. Hoy en día se enfocan en la superación, la acumulación de la riqueza y en los próximos años, se orientarán hacia la calidad de vida y desarrollo profesional. Ofrecemos un extracto del estudio *La Integración al Mercado Laboral del Talento Latinoamericano*, realizado por Manpower.

No cabe duda que la exposición masiva a nuevos medios, nuevos contenidos y nuevas tecnologías así como una estructura familiar y social que se está reinventando, han generado cambios en las actitudes de las personas hacia la vida y modificado la jerarquía de los valores, de las formas de aprender e interactuar con el mundo y por lo tanto, de las motivaciones que tienen las personas para integrarse al mundo del trabajo.

Si se considera además el cambio generacional –en LATAM cuatro generaciones: tradicionalistas, *baby boomers*, Generación X y *Net Generation* (Generación Y) trabajando en el mismo tiempo y espacio, con intereses y expectativas distintas– y la modificación de las estructuras sociales en América Latina durante las últimas dos décadas –mayor esperanza de vida al nacer, mayor inclusión de la mujer en la población económicamente activa y urbanización creciente–, se encuentra con una población que hoy busca en el trabajo satisfactores muy diferentes a los que le motivaban hace muy pocos años.

F

Les gusta que se tomen decisiones en forma rápida (velocidad en los procesos).
(pág. 36)

La sofisticación de las motivaciones de las personas para el trabajo

La generación no sólo está representada por los más jóvenes: el cambio de expectativas y motivaciones se encuentra en todos lados, entre grupos de personas de todas las edades y procedencias, debido al influjo de la revolución digital, el cambio geopolítico y la apertura comercial generalizada que ha vivido el mundo en las últimas décadas.

Como clientes, esperamos recibir los servicios o productos que consumimos más rápido, con mayor calidad y mejor precio, dando por descontado que nuestro sistema económico y social puede satisfacer nuestras expectativas y superarlas. Nuestra capacidad de sorpresa se ha reducido tremendamente, y junto con ella, han crecido nuestra capacidad de demanda, nuestra visión crítica, y nuestro aburrimiento.

Por supuesto, existe un contraste relevante entre quienes ya pertenecen a la sociedad global, quienes poseen conocimientos y habilidades de mayor grado y especialización, y quienes son aún presa de la brecha digital y económica que persiste en muchas partes de América Latina.

Tabla 3.1 Las cuatro generaciones en las organizaciones del mundo

	Tradicionalista	Baby Boom	Generación X	Net Generation (Generación Y)
Nacidos en	1922 a 1945	1946 a 1964	1965 a 1976	1977 a 1997
Edad	63+	40s, 50s e inicio de los 60s	30s e inicio de los 40s	Adolescentes e inicio de los 30s
Características	Dedicación Sacrificio Respeto Contacto Responsable	Work-aholic Busca estatus Quiere permanecer joven Leal Calidad de vida	Móvil Impaciente Self-branding Flexible Variedad	Colaboración Personalización Entretenimiento Libertad Innovación Integridad Escrutinio Velocidad Uso de herramientas digitales para aprendizaje, entretenimiento, comunicación, consumo, finanzas personales, redes sociales.

Nota: La nueva generación puede ser entendida como la Net Generation (Generación Y).
Fuente: Manpower, Melanie Holmes Conference "Rewriting the rules", 25 de septiembre, 2008.

Las Personas con Formación Técnica o Profesionistas (PFTP)¹ están sofisticando enormemente sus motivaciones, expectativas y demandas en la vida laboral; mientras

Tabla 3.2 Motivadores relevantes al buscar trabajo en América Latina

Motivadores relevantes al buscar trabajo	Porcentaje
Beneficios tradicionales	81.0%
Aprendizaje y naturaleza del trabajo	73.1%
Condiciones sociales y humanas del trabajo	52.0%
Responsabilidad corporativa	14.3%
Estatus / Prestigio	13.4%

Fuente: Manpower, 2008.

PFTP buscan desarrollo personal y calidad de vida, retos y experiencias enriquecedoras, incremento de su empleabilidad a través de la capacitación y

las Personas con Formación Básica o Menor (PFBM), en muchos casos, no han sido capaces de conseguir condiciones materiales mínimas o suficientes para plantearse etapas posteriores de desarrollo personal. Mientras las

1. PFTP y PFBM son clasificaciones del Talento presentadas en el estudio de La Movilidad del Talento de América Latina de Manpower en 2007.

[continúa ...]





Es gente sincera.
(pág. 72)

hasta certificaciones promovidas por sus empleadores, experiencias internacionales, y en última instancia mejorar su *self-branding*², las PFBM se enfocan prioritariamente en obtener o mantener el empleo y en la remuneración que puedan recibir por éste.

Y no es que para las PFTP la remuneración no sea relevante, sino que se ha convertido quizás en un mero factor de entrada, una condición más a considerar dentro de la decisión de seleccionar a un empleador, o de decidir el permanecer en una posición y en una organización determinada.

Las necesidades de la “nueva generación” de PFTP, más productiva y más capaz de la innovación y del emprendimiento, impone nuevos retos a las instituciones educativas y a los empleadores. Y como signo de los tiempos, esas necesidades se satisfacen de la manera más clara y directa justamente cumpliendo con las demandas de transformación del trabajo.

Tabla 3.3 Expectativas que caracterizan a las personas a la hora de buscar trabajo en América Latina

Grupo	Expectativas que los caracterizan
Mujeres	Clima laboral Coaching/Tutoría para el aprendizaje Horario flexible/teletrabajo
Hombres	Desafíos permanentes Participación en las decisiones Estatus/prestigio
Más jóvenes	Actividad relevante Coaching/Tutoría para el aprendizaje Horario flexible/teletrabajo
Mayores	Participación en las decisiones Responsabilidad corporativa - valores coincidentes

Fuente: Manpower, 2008.

Así pues, autonomía, autoaprendizaje, capacidad de trabajar en equipo, desarrollo de relaciones duraderas y significativas, libertad de decisión y participación, diferenciación e individualidad, innovación y entretenimiento bien enfocado, son demandas de la “nueva generación”. Y son precisamente las capacidades que las organizaciones demandan para poder ser más productivas y competitivas en un mundo globalizado y acelerado por la hipercompetencia.

Manpower observó en el segmento de postulantes o candidatos, de diversos niveles y funciones, en 11 países de América Latina³ que “remuneración” (67% de los entrevistados mencionaron este elemento) y “estabilidad” (38% de menciones), ya compiten con “buen clima laboral” (42%) y “desafíos en el trabajo” (26%), en lo que se refiere a las expectativas que tienen las personas que buscan empleo.

Se puede considerar que, con diferente énfasis para distintos grupos de personas, estas características son prácticamente motivadores iniciales para todos los tipos de Talento, pero entre distintos grupos de personas, el énfasis en éstos tiende a variar considerablemente. Si se compararan varias categorías de motivadores que presentan los candidatos o postulantes en un trabajo, y que están relacionadas con *beneficios tradicionales* (remuneración, estabilidad y prestaciones básicas) con aquellas relativas a los beneficios para la persona que se derivan del *aprendizaje* y la propia *naturaleza del trabajo* (relevancia de la actividad, tutoría, integración global, participación en las decisiones y desafíos), se deja entrever una frecuencia de menciones bastante balanceada, como se muestra en la Tabla 3.2.

2. *Self-branding* es un término acuñado para referirse a personas que buscan posicionarse como individuos en el mercado laboral global, generando una imagen única y un grado de conocimiento o expertise dirigido a una industria o especialidad.

3. Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México, Panamá, Perú, República Dominicana y Uruguay.

Adicionalmente, como puede apreciarse, más de la mitad de los entrevistados se refirieron a alguna característica relacionada con las condiciones sociales y humanas del trabajo (el clima laboral y la flexibilidad del esquema y los horarios).

Considerando el factor edad, se observa que aspectos como "actividad relevante", "coaching/tutoría" y "horario flexible/teletrabajo" son significativamente más importantes para los jóvenes, mientras que la "participación en las decisiones" y la "responsabilidad corporativa" destacan como motivadores entre los entrevistados de mayor edad. Mujeres y hombres se diferencian en que las primeras están relativamente más interesadas en el "clima laboral" (46%), la "tutoría para el aprendizaje" (27%) y la "flexibilidad" (19%); mientras que los hombres buscan más "desafíos permanentes" (28%), "participación en las decisiones" (20%) y "estatus/prestigio" (16%). Estas tendencias se resumen en la Tabla 3.3.

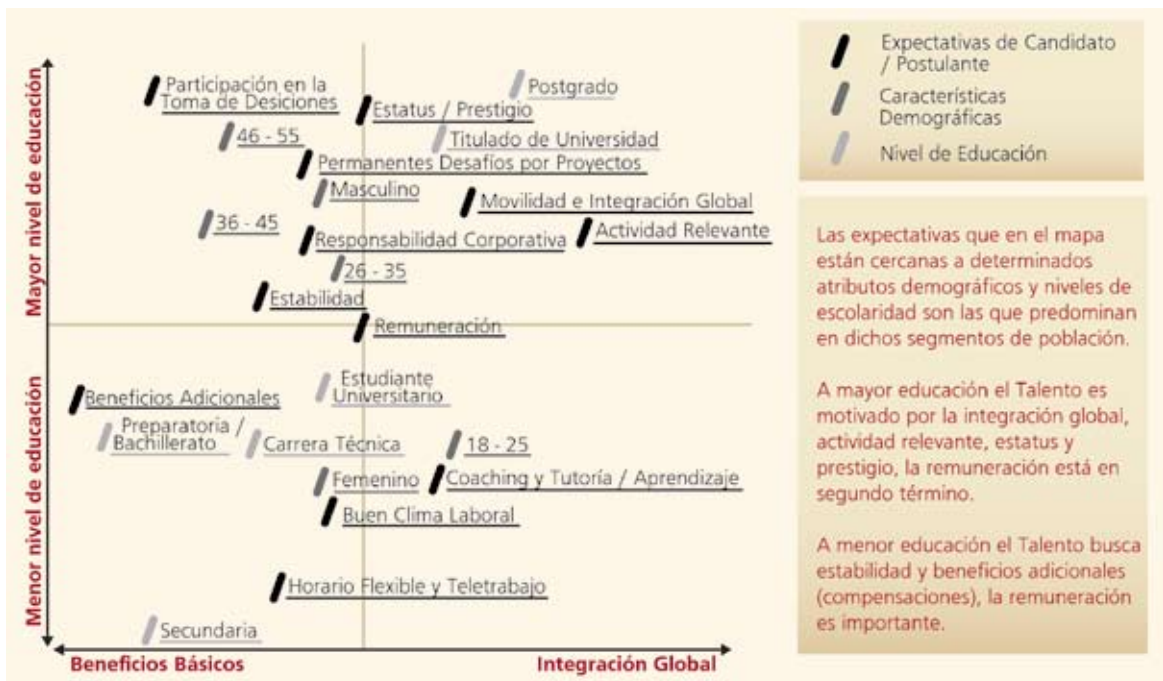
Figura 3.1 Los 10 cambios principales que el empleador debe considerar ofrecer en el ambiente laboral a la Net Generation (Generación Y)

1. Mostrar que comprende su mundo.
2. Repensar los conceptos de flexibilidad, autoridad y jerarquía.
3. Alentar que los Boomer establezcan relaciones de coaching/tutoría con los Gen Y.
4. Escucharlos e inducirlos en el rediseño de prácticas de trabajo.
5. Diseñar empleos que soporten la colaboración.
6. Invertir en tecnología, con miras a la obtención de un mejor y mayor desempeño.
7. Rediseñar los patrones de carrera tanto de recompensa como de desafíos profesionales.
8. Involucrar a los padres como una parte explícita de su estrategia.
9. Ser auténtico, enfatizar los valores y fortalezas de su organización.
10. Repensar el término de retención, establecimiento de relaciones duraderas a través de redes sociales.

Fuente: Manpower, Melanie Holmes Conference "Rewriting the rules", 25 de septiembre, 2008.

Cabe mencionar que la instrucción formal juega un papel destacado en la configuración de las expectativas de las personas con respecto a lo que les ofrece la vida laboral, como puede apreciarse en la Figura 3.2 sobre las

Figura 3.2 Expectativas de los candidatos y postulantes en LATAM



Fuente: Manpower, 2008.

[continúa ...]

Tabla 3.4 Expectativas que caracterizan a candidatos o postulantes en LATAM, por posición pretendida y experiencia laboral

Grupo	Expectativas que los caracterizan
Directores	Naturaleza del trabajo (relevante y retador) Responsabilidad corporativa y estatus/prestigio La estabilidad les interesa mucho menos que a ningún otro grupo
Gerentes y ejecutivos	Aprendizaje y naturaleza del trabajo (actividad relevante, aprendizaje, participación en las decisiones)
Administrativos y operarios	Remuneración, estabilidad y beneficios adicionales
Menos experiencia laboral	Coaching /Tutoría para el aprendizaje, flexibilidad en esquemas y horarios, actividad relevante y la posibilidad de movilidad internacional
Más experiencia laboral	Desafíos permanentes y responsabilidad corporativa

Fuente: Manpower, 2008.

expectativas de los candidatos o postulantes en LATAM. El mapa conceptual obtenido a partir de las respuestas de más de 8000 entrevistados inmediatamente sugiere un futuro que se está desarrollando en esta misma generación: mujeres, jóvenes, estudiantes, que en muy pocos años añadirán grados, y añadirán ambiciones, a sus expectativas laborales actuales.

Analizando los mismos motivadores, pero ahora por el nivel organizacional para el que los candidatos están buscando una oportunidad laboral, se deja entrever que el interés por el aprendizaje y la naturaleza del trabajo entre quienes pretenden una posición de Dirección o una Gerencia está por encima de otras consideraciones, mientras que para administrativos y operarios definitivamente lo más importante son los beneficios tradicionales (remuneración, estabilidad y prestaciones básicas).

Y la estabilidad, curiosamente, es particularmente poco valorada por los Directores, mientras que para ese mismo grupo, la responsabilidad corporativa (21% de menciones) y el estatus/prestigio (19%) adquieren una relevancia muy por encima de la consideración del resto. Quienes tienen menos de un año en la fuerza laboral, valoran especialmente la posibilidad de contar con *coaching* o tutoría en el trabajo que pretenden (30%), mientras que la necesidad de enfrentar retos crece conforme aumenta también la experiencia laboral (de 20% para quienes están comenzando su vida laboral, a 31% para los más experimentados).

Por último, flexibilidad en esquemas y horarios (25%), una actividad relevante (25%) y la posibilidad de movilidad internacional (21%), son características que reflejan a la "nueva generación", y no sólo en teoría: destacan muy significativamente entre quienes están ingresando a la fuerza laboral hoy en día en toda América Latina. Estos hallazgos se resumen en la Tabla 3.4.

El valor más relevante para la Generación Y es el "logro y éxito" (71%); se relaciona con el aprendizaje y la naturaleza del trabajo y con estatus/prestigio.

La evolución de la integración del Talento al mundo del trabajo: la perspectiva de las personas

Una de las razones fundamentales por las que están cambiando las expectativas de las personas sobre las ofertas laborales de los empleadores puede ser entendida mediante la configuración de la jerarquía de valores en esta "nueva generación".

En este sentido, el valor identificado como "logro y éxito", que fue elegido como principal por el 71% de los candidatos y postulantes de LATAM

entrevistados, se relaciona con el aprendizaje y la naturaleza del trabajo y con estatus/prestigio, como elementos de juicio sobre las oportunidades laborales.

Así, "logro y éxito" resultó ser el valor más importante; seguido de "liderazgo y equipo" (58% de menciones); "honestidad e integridad" (51%); "disciplina" (32%); "respeto y convivencia" (31%) y "cordialidad y ambiente" (21%).

Relacionando esta jerarquía de valores con los principales motivadores para el trabajo, se aprecia que para aquéllos para los que las "condiciones sociales y humanas" representan un aspecto central para seleccionar un empleador, son especialmente importantes los valores de "respeto y convivencia" y "cordialidad y ambiente"; mientras que para quienes buscan "estatus/prestigio" es fundamental el valor de "libertad y acción propia" junto con el "logro y éxito"; y para los individuos que están interesados en la "responsabilidad corporativa", prevalece la "honestidad e integridad" y también es muy relevante la "benevolencia".

Como se ha comentado, las expectativas que tienen las personas en el trabajo han venido evolucionando de la mano del cambio generacional, pero no sólo son dependientes de la jerarquía de valores y del cambio de la visión sobre el trabajo, sino que también dependen del desarrollo del entorno productivo y de la capacidad de las PFTP de impulsar proactivamente la satisfacción de sus demandas por parte de los empleadores. De manera general, se puede decir que el Talento busca su satisfacción y desarrollo personal en el mundo del trabajo, pero la independencia de las PFTP muchas veces conduce a las personas en lo individual a un nuevo emprendimiento o simplemente, a una movilidad más activa y dinámica, menos dependiente de una organización establecida.

Como se observa en el esquema siguiente, en el pasado los motivadores básicos para la selección de un empleador, por parte del Talento, consistían en ingreso, seguridad y estabilidad principalmente. En el contexto de la globalización, los motivadores fueron cambiando por prioridad, y en mayor medida para las PFTP. Para esta categoría de Talento empezaron a surgir motivadores enfocados a la superación, acumulación de la riqueza y en los próximos años, se orientarán hacia la calidad de vida y desarrollo profesional. Para 2025 los motivadores centrales de los PFTP girarán alrededor de que el trabajo que desempeñen genere un impacto positivo en la sociedad y tenga

Tabla 3.5. Relación entre los valores más relevantes para las personas, y sus expectativas laborales en LATAM.

Principales expectativas en el trabajo	Valores más relevantes
Aprendizaje y naturaleza del trabajo	"logro y éxito" y "liderazgo y equipo"
Condiciones sociales y humanas	"respeto y convivencia" y "cordialidad y ambiente"
Estatus/prestigio	"libertad y acción propia" y "logro y éxito"
Responsabilidad corporativa	"honestidad e integridad" y "benevolencia - hacer bien al prójimo"

Fuente: Manpower, 2008.

Quieren aprender, ser desafiados, y comprender la relación entre su trabajo y la misión de la organización.
(pág. 40)

[continúa ...]




Figura 3.3 Evolución de la integración del Talento: la perspectiva de las personas



Fuente: Manpower, 2008.

trascendencia. Las PFBM tenderán a subir por la misma escalera de motivadores, pero a menor velocidad.

En 2008, Manpower observó que la participación en la toma de decisiones, la exposición a retos en el trabajo y las oportunidades de aprendizaje son vistas por quienes sólo cuentan con un grado de instrucción formal básico, como motivadores poco accesibles. Por su parte, para quienes cuentan con una menor formación, sobre todo si son hombres, conseguir una remuneración aceptable es un problema relevante.●



Ser mejor o peor jefe tiene consecuencias más extremas dirigiendo a los Gen Y.
 (pág. 68)

Los Y uruguayos, internet y las redes sociales

■ Por Álvaro Cristiani

Son jóvenes positivos y satisfechos con la vida; más de la mitad se conectan a internet más de tres horas diarias; 7 de cada 10 son usuarios de alguna red social.

¿Qué sabemos de los Gen Y uruguayos? El Observatorio de Tendencias y Medios de la Universidad de Montevideo realizó una encuesta a 800 adolescentes y jóvenes, entre 15 y 29 años, de todo el país¹. Dicho estudio arrojó datos interesantes acerca de cómo se autodefinen los jóvenes uruguayos y, en particular, la importancia de internet y de las redes sociales para ellos.

Pregunta:

De 1 a 10, siendo 10 el más alto, 1 el más bajo y 5 el medio, indique qué tan a gusto se encuentra en las actividades que desarrolla durante el día enumeradas a continuación:

Actividad	Promedio
Trabajo	7,3
Estudio	6,2
Internet	8,1
Familia	8,8
Amigos	9,3
Deportes	8,2

Fuente: Observatorio de Tendencias y Medios, Universidad de Montevideo.

Son jóvenes positivos y satisfechos con la vida. Más de un 50% (234) está muy satisfecho con su vida, y si a estos le sumamos los que están algo satisfechos, alcanzan un 93% (428). Son sociables y en promedio se sienten más a gusto y contentos en aquellos lugares que ofrecen un espacio de protección, seguridad y confianza, lugares donde puedan estar con los demás y pasar un rato charlando y jugando juntos (familia, amigos, deportes). (Véase recuadro). Se autoperceben más optimistas (14,2%) que pesimistas (8,3%), más emprendedores (14,6%) que resignados (8,5%), y más individualistas (36,4%) que solidarios (18%).

Aproximadamente dos tercios (66%) de ellos están conectados a internet más de tres horas diarias. Las principales cinco actividades que hacen en internet que primero mencionan son: bajar/escuchar música (32%), búsqueda de información (20,2), bajar/subir videos (16,3%), descargar juegos (12,8%), navegar (7%).

En lo que refiere a la participación en las redes sociales, aproximadamente 7 de cada 10 Gen Y uruguayos son usuarios de alguna red (Facebook, Myspace, Twitter, etc.). De los que participan en redes, Facebook es la preferida por la mayoría de los jóvenes (92,6%)².

[continúa ●●●]

1. Encuesta Especial, Observatorios de Medios y Tendencias de la Universidad de Montevideo, diciembre 2009, Ficha Técnica: 800 casos: 382 en Montevideo, 418 en el Interior. 14 Departamentos y 22 localidades.

2. En agosto de 2009 había 489.840 usuarios de Facebook registrados desde Uruguay. En marzo de 2010 se cuentan 706.200 perfiles locales. En el Uruguay, como en el mundo, la mitad de los usuarios se conecta a diario. Fuente: Facebook y Observatorios de Medios y Tendencias, UM



El joven "Y" necesita un directivo con autoridad y competencia técnica-gerencial, pero además con competencias de tutor. (pág. 40)

Los jóvenes de la generación Y del Uruguay acuden a las redes sociales con una finalidad netamente social y relacional. Más de un 70% lo hace para contactarse con amigos y familiares, estar al tanto de la vida de los demás y chatear (véase recuadro); y más de un 20% de los usuarios actualizan su perfil a diario.●

¿Con qué fin acuden a la red social?

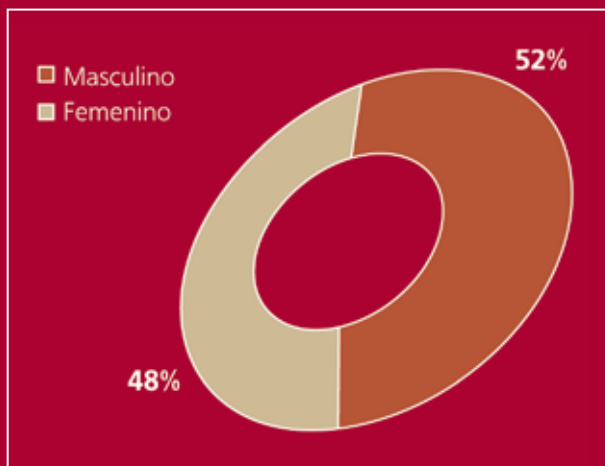


Extracto del artículo La generación Einstein, de Álvaro Cristiani, profesor de Comportamiento humano en la organización del IEEM, publicado en Revista de Antiguos Alumnos, nº 46, abril 2010.

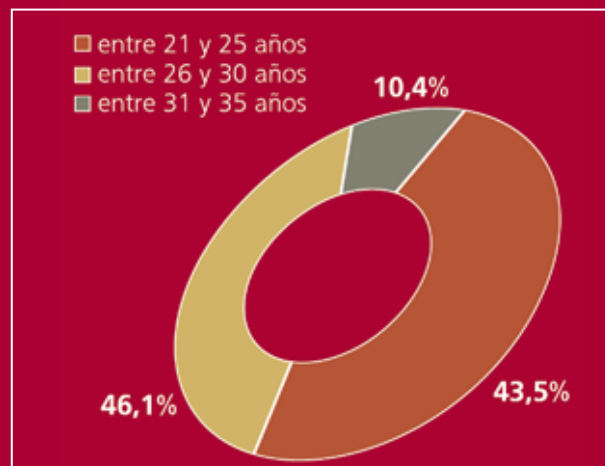
Cuál es su formación y qué priorizan los Gen Y

Jóvenes profesionales de entre 21 y 35 años, en su mayoría pertenecientes a la Generación Y (90% del total), manifiestan qué cualidades valoran a la hora de buscar un empleo o de elegir entre más de una opción. Estos datos surgen de un sondeo realizado en mayo de este año entre egresados de la Universidad de Montevideo y otras universidades del país. Se obtuvieron más de 150 respuestas con una distribución simétrica entre hombres y mujeres. La formación universitaria de los jóvenes encuestados refleja un claro sesgo hacia las ciencias económicas y las ingenierías.

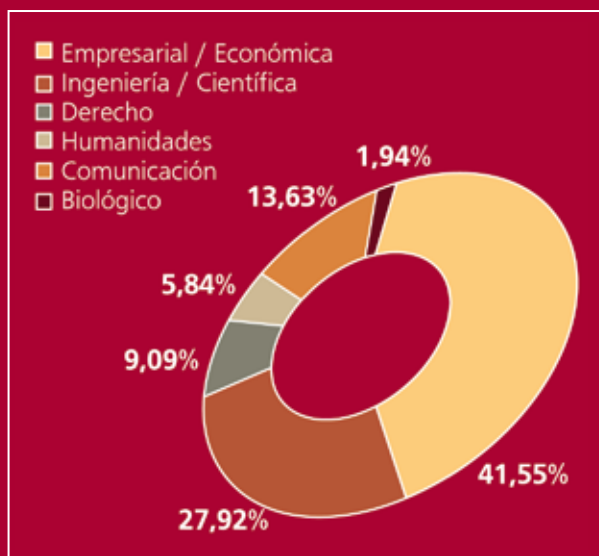
¿Quiénes son?



¿Qué edad tienen?



¿Cuál es su profesión o formación universitaria?



¿Qué priorizan a la hora de buscar empleo o de elegir entre más de una opción?



¿A qué generación pertenece usted?

Una línea de tiempo que atraviesa el siglo XX y finaliza en nuestros días

GENERACIÓN: Conjunto de personas que por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos. (RAE)

Buscan tranquilidad y estabilidad en el ámbito laboral.

Trabajar sin complicaciones, sin conflictos.

No muy proclives al cambio en los entornos en los cuales se desarrollan.

Fuerte propensión al ahorro y una baja propensión al consumo.

Disciplina y respeto por la autoridad y la jerarquía.

Respetan y admiran las mismas reglas para todos.

Nacieron para liderar.



1925 - 1942. LA GENERACIÓN SILENCIOSA – TRADICIONALISTAS

El valor de la lealtad es seguramente el que mejor caracteriza la personalidad de esta generación.

Diseñaron las culturas corporativas, políticas y procesos en las organizaciones, primando valores paternalistas y de corte jerárquico entre jefes y empleados.

No conciben el feedback en las relaciones de trabajo como relevantes.

Una frase que los representa: "no news, good news".

El trabajo no es concebido como realización personal, solo es un medio de subsistencia para la vida.

En el plano psicológico tienen el deseo de trascender.

Su existencia es en función al trabajo y descuidan su vida personal.

La gran mayoría obtuvo títulos universitarios e ingresó al mercado laboral como mano de obra altamente calificada, con una estima de gran confianza.

Valoran la productividad y no toleran el ocio.

Un buen auto es un símbolo de estatus y miden el éxito en función de la fortuna alcanzada.



1943 - 1960. LA GENERACIÓN BABY BOOMER

Valoran las relaciones cara a cara, no se comunican exclusivamente con medios electrónicos.

No piensan en retirarse...

El trabajo es lo más importante.

Aspiran al crecimiento vertical (carrera profesional dentro de la misma empresa). Valoran los símbolos de estatus, valoran los desafíos y que se premie el esfuerzo a través de estándares meritocráticos.

[continúa ...]



Han vivido de todo: desde las televisiones en blanco y negro, hasta las pantallas más nítidas. Han jugado a las canicas, a la cuerda, al ping pong, Atari y también Playstation.

Los grandes cambios sociales determinan su mentalidad y la mentalidad idealista de los Boomers (sus padres) se transforma en un profundo escepticismo.

Viven en una sociedad de la información y de las comunicaciones ya no tan burocráticas.

“Suavizan” de los conceptos de lealtad que eran primordiales en las generaciones anteriores.

Valoran a los jefes con la capacidad para transmitir conocimientos y aconsejar. Valoran el respeto por el tiempo libre: calidad de vida. Ponen en práctica su vocación, tienen peso sus preferencias.

Tienen terror al estancamiento.

Son informales, escépticos y realistas. No viven de los grandes proyectos en el largo plazo.

Buscan desafíos y oportunidades de aprendizaje. Buscan el autodesarrollo. Juegan en equipo.



1961 - 1981. LA GENERACIÓN X

Desconfían de las instituciones. Son pragmáticos. Creen en lo que ven. Los caracteriza la frase: “digo lo que pienso y lo que quiero”.

Le dan gran importancia a la educación. Le otorgan gran importancia a los celulares, internet y computadoras.

Se orientan por resultados y no los relacionan con el tiempo que están en la empresa. Trabajar no es estar en la empresa sino lograr los objetivos.

El feedback en el ambiente laboral los ayuda a aprender y retroalimentarse, buscan el feedback inmediato.

Son flexibles, quieren todo ya y les aburren las reuniones (“mandame un mail”, es su frase).

Optimistas.

Se exhiben en Facebook y pueden andar descalzos antes que sin celular.

Realizan las actividades con un propósito y un sentido, preguntándose el porqué de las mismas.

Aprenden haciendo.

En el mediano plazo reemplazarán a la Gen X.

Poca fe en las organizaciones y lealtad hacia su propio ser.

No resignan nada por el trabajo y a todos les gustaría trabajar en Google.

Son emprendedores, tienen carreras paralelas.

Se orientan en lo práctico a lo teórico, rehusándose a la utilización de manuales.

Altamente pragmáticos.

Respeto y justicia son sus valores esenciales.

Gran propensión al consumo.

Parecen con bajo compromiso pero buscan un coach o un mentor... o un padre en las empresas.

No se sienten entusiasmados con el liderazgo –con los que imperan en sus lugares de trabajo–. La tecnología deja de ser un medio para convertirse en un fin en sí mismo, no conciben la realidad sin ella.

Están orientados al output.

Realizan varias actividades a la vez, son multitareas.

Valoran el trabajo en equipo, prefieren ambientes cooperativos.

Altamente autónomos.



1982 - 1992. LA GENERACIÓN Y

Conciben un ambiente laboral con alta conectividad.

Valoran los vínculos sociales: familia y amigos.

Tienen alta rotación en sus puestos de trabajo, el trabajo es funcional a ellos.

Son altamente creativos y valoran lo intangible como real.

Valoran la diversidad y las empresas inclusivas.

Necesitan del feedback constantemente.

Valoran el tiempo libre; la vida personal es prioritaria.

Si bien son reacios a las reuniones, son proclives a los encuentros y a las conversaciones.

Buscan utilidad, confort, independencia y placer en el trabajo.

Son flexibles y se adaptan muy rápidamente al cambio, agradándoles el riesgo del vértigo.

El superior inmediato le debe entablar vínculos estrechos y de confianza. Necesitan que el líder o el jefe les de el derecho a opinar y participar.

[continúa ...]



Aplicados a las nuevas tecnologías. Nativos digitales

Son desconfiados pero creen en el trabajo en equipo

Han adoptado la tecnología a primera instancia, lo que ha generado una dependencia en gran medida a ella.

Son consumistas y pesimistas, desconfían del gobierno y son impulsivos.

No ven la educación como un medio de supervivencia.

Pueden lograr mucho más que las generaciones anteriores utilizando los medios digitales.

Individualistas en su carácter y creen en su propia persona.

No quieren vivir de acuerdo a las normas sociales.

Escasez de habilidades interpersonales y poca importancia a los valores de la familia.

El trabajo y la educación –formales– desempeñan un papel mínimo en sus vidas.



1993 - 2002. LA GENERACIÓN Z

Consideran que el mejor conocimiento se adquiere a través de los medios virtuales.

Se los suele llamar también Generación C por: colaborativos, creativos, comunicados y sobre todo generadores de contenidos.

Aún no se han insertado en el mercado laboral.

Son multifuncionales e inmediatos.

No creen en el empleo eterno en una empresa.

Su sociedad existe en internet donde se abre su mente y expresan sus propias opiniones.

Son proclives a las redes sociales.

“La Gen Y es más demandante para el jefe pero muy redituable”



Pablo Sartor

El profesor de Análisis de decisiones y Costos para la toma de decisiones del IEEM habla de la Generación Y y de la relación jefe-colaborador. Sostiene que el modo en que encaran el trabajo tiene que ver con las particularidades del tiempo que les toca vivir y asegura que constituyen un desafío –positivo– para los directivos.

Luego de haber liderado a empleados que entran dentro de la denominada Generación Y, ¿percibe algún denominador común que los distingue del resto de los colaboradores?

Hay ciertas características bastante definidas. Lo primero que me viene a la mente es que son más descontracturados, se aburren rápido, ponen mucho cuando están convencidos y motivados por algo, tienen menos clichés. Me parece que es mucho más difícil trabajar con ellos, mejor dicho, más demandante para el jefe; pero si se hace bien, reditúa mucho más también. En otras palabras, ser mejor o peor jefe tiene consecuencias más extremas dirigiendo a los Gen Y.

"No es que nada los motive, al contrario, creo que cuando tienen que hacer algo que les gusta lo hacen con unas ganas tremendas"

Se dice que poco los motiva, o que más bien los motiva hacer lo que ellos quieren. ¿Es cierto esto?

Yo diría que más bien lo segundo. No es que nada los motive, al contrario, creo que cuando tienen que hacer algo que les gusta lo hacen con unas ganas tremendas. Pero también se da lo contrario. Si la tarea no los motiva, los problemas son mucho mayores que con generaciones más “añejas”, que de algún modo son más obsecuentes o tolerantes a la hora de hacer tareas que no son las que más preferirían. Podría resumirlo diciendo que, al igual que en otras dimensiones, esta generación es más extrema en términos de acompañar el grado de motivación con el grado de cumplimiento de la tarea; porque reitero, si “se copan”, ponen un empeño brutal, y en definitiva esto hace es que en este aspecto dirigirlos sea mucho más desafiante, y a la vez más redituable.

F
Es una generación de resultados, no de procesos. Cortoplacista: saben por experiencia que las cosas, la información, las novedades... mueren en poco tiempo (pág. 47)

¿Diría que son más cultos o solo están más informados? Es común escuchar que viven conectados a la red y que por lo tanto están más al corriente que los de una generación anterior.

No me animo a decir que sean más cultos. Lo que se entiende por "ser culto" cambia con las generaciones. Más informados, definitivamente sí, pero sobre todo en cosas muy puntuales. Es otro ejemplo de radicalización por llamarlo de algún modo. Quizá tengan mayores conocimientos pero mucho más "desparejos" que generaciones precedentes. Me refiero a que en general saben muchísimo de ciertos temas que les interesan, pero

tienen grandes lagunas en otros. Yo noto una tendencia a canjear información por análisis... Están más bombardeados por información, manejan muchos datos, pero no veo que eso se traduzca en un mejor uso de los mismos. Por el contrario, las generaciones anteriores me parece que recurren más al sentido común, con menos datos pero un conocimiento más parejo de todos los asuntos.

¿Cuál es su experiencia con respecto a la capacidad que tienen para enfrentar desafíos nuevos o asumir riesgos?

Me sorprende la audacia que tienen para meterse en cualquier cosa por más complicada que parezca a priori. No hablo de inconsciencia, aunque por supuesto que a veces haya que frenarlos un poco de acuerdo a la experiencia que uno tiene de los problemas que pueden surgir. Pero me encanta la forma en que se enchufan cuando algo parece difícil, la llamada "zona de confort" no existe para estos muchachos; por el contrario, se aburren rápido y parece que quisieran complicarse la vida. Suelen ser más desenvueltos también, por ejemplo si no hablan bien inglés, igual hacen una llamada y se las arreglan, digamos que tienen más desparpajo o se avergüenzan menos. Y por eso mismo aprenden más rápido ese tipo de cosas. Una empresa que

"La llamada 'zona de confort' no existe para estos muchachos; por el contrario, se aburren rápido y parece que quisieran complicarse la vida"

[continúa •••]

Deténgase.

**Lea
atentamente.**

Piense

"La juventud es el tiempo de estudiar la sabiduría, así como la vejez es el tiempo de practicarla".

Jean-Jacques Rousseau



F

No asuma que la Generación Y son personas pegadas a sus asientos que actúan por lealtad o por inercia. (pág. 50)

sepa canalizar esto para innovar puede lograr a la vez que se queden mucho tiempo y con alto rendimiento. Pero reitero, esto requiere mucha más capacidad de dirección que antes; cada vez dedicar más tiempo a que se sientan cómodos, motivados, desafiados, a entender cómo piensan y qué cosas son importantes para ellos. Por poner un ejemplo de mi experiencia y que comparto con varios colegas, hoy un perfil adecuado de jefe de departamento de sistemas requiere mucho más *expertise* en recursos humanos y capacidad de liderazgo que hace diez años atrás. Y queda mucho menos tiempo para inmiscuirse en detalles técnicos. Entre esto y la velocidad con que se mueve el sector, apenas te da para saber qué tecnologías hay, para qué sirven y para qué no, y los Gen Y son quienes le pueden seguir el ritmo. En el fondo esto es bueno porque como jefe te obliga a enfocarte en lo que deberías hacer, que es poner la visión global, prudencia, sentido común, y no queda tiempo para caer en la tentación de "meter líneas de código".

¿Cómo cree usted que organizan o planifican su carrera?

Si es que lo hacen, es en mucho menor medida que antes. Yo mismo, mis colegas, incluso los primeros técnicos que me tocó dirigir, teníamos una visión más lineal del futuro, de tipo "trabajar unos años en tal empresa para fortalecerse en cierta área técnica, luego hacer un postgrado, dar el salto a un puesto de mayor jerarquía..."; en fin, lo tradicional. Me parece que en la Gen Y la norma es que juntar experiencias, cursos, diplomas, por sí solo conducirá a un desarrollo, como que toda suma y en definitiva no puede sino resultar en un progreso. Pero si les preguntás cómo lo visualizan (escenarios tipo) suelen no tener mucha idea. Por un lado me parece bien que no se ciñan a un plan muy rígido, porque hoy día es más probable que en poco tiempo cambie todo y no se te den las cosas como lo previste. Aparte de que se nota una tendencia a la aversión al largo plazo. Lo que pasa es que todo ayuda a moldear así la cabeza. La lectura lineal de cuarenta páginas seguidas era para nosotros lo habitual, pero los muchachos ahora leen en internet, dos líneas acá, tres allá, saltan todo el tiempo de una ventana a otra... No me extraña que todo lo que suene a

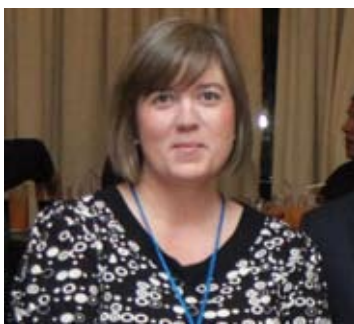


planificar los aburra. Pero, lamentablemente, he visto muchos casos en que llegan a cierta edad donde ya tenés que definir más tu vida, y tienen un despiste preocupante. O de repente, se les vuelve importante el tema económico, y entonces toman decisiones rápidas no siempre muy felices. En este sentido estoy convencido de que también cabe una gran responsabilidad, mucho más que antes, a sus directivos en cuanto al acompañamiento, consejo. Y en mi experiencia, contrariamente a lo que uno podría suponer, son sumamente receptivos –y agradecidos– en este aspecto.●

Tienen una enorme confianza en ellos mismos. Ni se les ocurre plantearse lealtad a la empresa. (pág. 44)

Cuando pensábamos que lo sabíamos todo

■ Por Analía Moreda



Analía Moreda.
Administrative Manager en Banco Comafi - Internacional
MBA 2004

Está visto: no se puede vivir tranquilo. Allí estábamos nosotros, los llamados Generación X y mayores, dirigiendo y llevando adelante las empresas modernas, convencidos de que las cosas estaban yendo como queríamos y que todavía irían mejor.

Al fin estábamos en los puestos claves o llegando a ellos, e íbamos a poner plenamente en práctica todo lo que sabíamos. Era nuestro momento de gloria. Pero llegaron ellos, la Generación Y, los "millennials", y desestabilizaron nuestro precioso proyecto.

¿Quiénes son? Mirémoslos. Tienen menos de 30 años y un aire entre irreverente e ingenuo que no llegamos a descifrar. ¿Son o se hacen? Nos hablan de igual a igual, no conciben la idea de pagar derecho de piso, eso del sacrificio no les va, los largos horarios les parecen descabellados, quieren hacer sólo lo que les divierte, quieren viajar, no tienen compromiso con la empresa y viven conectados a algo, sea la web, el I-Pod, el celular, el MSN, el Facebook, y muchas veces todo a la vez.

¿De dónde salieron? Bueno, no deberíamos sorprendernos tanto. Son hijos de padres que siempre han estado atentos a sus necesidades, y viven una larga

[continúa ●●]

adolescencia en el hogar paterno con todas las comodidades y libertades. Para ellos todo es instantáneo: las amistades, la información, hasta la música. Se criaron con la cultura del *shopping*, y ven la educación como un bien de consumo; por eso esperan incorporar el conocimiento de manera rápida, práctica, sencilla y (además) entretenida. ¡Son tan distintos a nosotros!

Calma. Dejemos de lado un momento ese tono de frustración. ¿Qué vemos si los miramos mejor? Parece que en realidad no es que los Y no quieran trabajar; es que quieren hacerlo en un buen ambiente, en un lugar divertido, donde haya una buena relación con los compañeros y con los jefes, y sobre todo donde puedan crecer profesionalmente. Quieren ser evaluados por sus resultados y no por la cantidad de horas que pasan en la empresa. Quieren trabajar para vivir y no al revés. Tienen muy diversos intereses más allá de la vida laboral. Buscan empleadores con valores de responsabilidad social que ellos compartan. Se preocupan por los problemas ecológicos. Saben que nadie puede asegurarles estabilidad laboral, por lo que prefieren empresas que les garanticen empleabilidad, que los mantengan capacitados y que les planteen desafíos. Quieren tener buenos tutores y mentores, a quienes puedan admirar, que les digan claramente lo que se espera de ellos y les den *feedback* de su desempeño. Seamos francos: nada mal, ¿verdad? Hasta se siente un poquito de envidia.

Esta generación es el presente y el futuro. No van a cambiar, porque son hijos de su tiempo. Tendremos que salir de nuestra zona de confort y revisar muchas cosas en las empresas y en nosotros mismos como directivos, para atraer y retener a los Gen Y. Necesitamos de su tendencia al pensamiento lateral, de su flexibilidad ante los cambios, y de su relación tan natural con la tecnología. Tendremos que formar equipos que combinen su espontaneidad y creatividad con nuestra experiencia y nuestra visión a largo plazo. Ánimo, todo va a salir bien. Después de todo, en trabajo en equipo, nosotros todavía somos los mejores.●

“Ser como todos es parte de lo que muchos de ellos valoran”

La doctora en Filosofía y profesora de Antropología y Ética de la Universidad de Montevideo se refiere a la Generación Y. Rovira, con más de treinta años de experiencia como docente, rescata la sinceridad de estos jóvenes pero advierte sobre la falta de interés en distinguirse del resto.

¿Qué destacaría como primera pincelada?

Que es gente sincera.

¿Y si profundiza un poco más?

Que parte de esa sinceridad se debe a que no les importa mostrarse un tanto superficiales. Si me preguntaras por qué no le dan peso a esa imagen algo *light*, se debe, según mi punto de vista, a que entre sus “valores” pueden contarse desde “caer bien” a “ser uno más”. Posiblemente no consideren bueno distinguirse por tener una personalidad más definida, con ideas e ideales propios. Como es lógico, esto es una generalización que puede ser injusta para los que no son del montón. Ahora bien, a los que sí se identifican con “ser como todos” lo que acabo de decir estoy segura que no les ofende; es más, no le ven nada de malo.

¿Se refiere a que no tienen valores, proyectos, ideales?

No. No se trata de eso, sino que su enfoque de los proyectos, de los ideales, es bastante homogéneo,



Mercedes Rovira

por lo que “ser como todos” es parte de lo que ellos valoran. Coincide esto, me parece a mí, con la tan manida afirmación de la adolescencia tardía que padecen la mayoría de los jóvenes de hoy. Porque necesitar refugiarse en la masa, seguir la moda imperante, usar los mismos productos y marcas, necesitar del grupo para sentirse seguro, es casi la norma de la adolescencia.

¿Tiene alguna teoría que explique esta actitud?

Pues pensándolo un poco, sí. Por un lado, los modelos de éxito en la generación de sus padres es de gente que disfruta con lo material; un bienestar que han conseguido con más o menos trabajo personal, en épocas de “bonanza cívica”, por así decirlo, pues no es una generación fruto de guerras o tiempos de carestía en la que podríamos situarnos algunos de nosotros, que nacimos antes que sus padres. Por otra parte, los que hoy tienen entre 20 y 30 años han nacido acostumbrados a “todo ya”: la técnica acompaña la rapidez en las comunicaciones, en la escritura, en comprar y desechar. Son realidades óptimas, sin duda, pero que no han fomentado la paciencia y perseverancia en montones de actividades que favorecen la fortaleza, pensar antes de elegir –porque después no tiene reposición inmediata– saber esperar... Aunque no sea consecuencia necesaria, este ritmo de vida “eficaz” –que lo es, sin duda, y después diré algo más sobre esto– pienso que atenta al reposo, o clima de serenidad que es imprescindible para meditar un poco más a fondo los temas.

¿A qué se refieres con esto de la serenidad y meditar los temas?

Lo cuento con una anécdota que ya escribí alguna vez. Yo doy clases de Filosofía y hace unos años, un alumno contestó en voz alta en plena clase en la universidad y con tono de súplica: “Profesora, ¡no nos haga razonar, por favor!”. Esa primera vez me quedé perpleja. Pero me di cuenta que mi trabajo se convertía, de ahí en adelante, en el desafío de hacer razonar; en lograr que les gustara ejercer la facultad que nos distingue más claramente de los animales. Recordaba con nitidez la primera vez que en mi mente se hizo un *click* intelectual, entendiendo a fondo y con una luz distinta algo muy complicado de la metafísica; eso era una maravilla, y no querría privar de ese placer a ninguno de mis alumnos. Esa exclamación de resistencia a pensar se fue haciendo cada vez más general a medida que avanzaban los años, y razonar pasaba a la lista de los esfuerzos de dudosa necesidad.

De acuerdo a lo que hemos conversado, las características que definen a esta generación no resultan particularmente positivas.

También destacué que son sinceros. Y ahora digo lo que le veo de positivo a la adquisición de hábitos tecnológicos adquiridos como

[continúa ...]

F

Ninguno de estos jóvenes está dispuesto a soportar un jefe (valga la redundancia) insoportable.

(pág. 41)

parte de su naturaleza: si al zenit intelectual propio de esta edad –sabemos que el apogeo de la lucidez se tiene en esos años– se une la habilidad técnica y el desempeño bilingüe que se da en una buena mayoría –al menos en alumnos universitarios–, tenemos a una gente joven entrenada para ser sumamente eficaz en los trabajos. Es verdad

que quien no desempolva su capacidad de razonar por sí mismo, de analizar situaciones y saber distinguir lo importante de lo secundario, y buscar soluciones adecuadas para cada caso, no pasará de ser un “repetidor de técnicas”. Creo que esto le pasa a muchos, y después se aburren porque tenían capacidad para más. Suelen ser también los que se meten en problemas afectivos, porque están desentrenados para las renuncias personales que exige el compromiso matrimonial.

Es verdad que me he encontrado con muchos –no digo algunos, sino muchos– que, teniendo otros modelos, de gente feliz y esforzada, con proyectos ambiciosos, audaces, han despegado de la mediocridad. Pienso que esos modelos no sólo se encuentran en la vida social, deportiva o en las aulas; la lectura es un gran aliado para elevar las miras, porque en los sucesos históricos o en las obras literarias –por poner algún ejemplo– te encontrarás con personajes que estimulan a ponerse metas altas, entendidas en el sentido personal y social, y no sólo en el plano económico.●

