

## ¿Cómo atraer y dirigir a la Generación Y?

**Lo que más desean los jóvenes de la Generación Y es flexibilidad laboral y conciliación. ¿Cómo pueden integrarse con el personal de más edad?**

1 de mayo de 2008

"Tendrás un cargo importante en la empresa, con muchas responsabilidades. Tendrás un sueldo alto pero, por supuesto, esto podría significar llevarse el trabajo a casa. Ofrecemos un puesto de alto desarrollo profesional, con opción de compra de acciones y un buen plan de jubilación..." Si ha intentado atraer profesionalmente a un joven de la Generación Y con estas palabras, se ha equivocado de estrategia. Los integrantes de esta generación quieren sobre todo flexibilidad laboral y conciliar la esfera profesional y personal. Crean en la colaboración y la toma conjunta de decisiones, más que en la jerarquía; quieren libertad para tomar sus decisiones.

¿Cómo atraer entonces a estos empleados? Y lo más importante, ¿cómo conseguir que se integren en una plantilla de profesionales cuyas edades comprenden un intervalo de más de cuarenta años? En "[Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Motivaciones y valores de la Generación Y](#)", la investigadora Pilar García Lombardía y los profesores del IESE [Guido Stein](#) y [José Ramón Pin](#) tratan de dar algunas respuesta a esta cuestión.

Actualmente, en las empresas trabajan y conviven cuatro generaciones diferentes; juntas cubren un rango de edad de más de cuarenta años. Cada una tiene sus aspiraciones y establece un contrato psicológico diferente con su empleador, todo un reto para los directivos y profesionales de RRHH.

Para gestionar adecuadamente la convivencia de estas generaciones, es necesario conocer cómo son y qué les motiva, en especial al grupo más joven: la denominada Generación Y. Comprender a esta nueva generación es crucial para conocer la sociedad del futuro.

Desde un punto de vista comercial, la supervivencia de muchas empresas dependerá de lo bien que sepan entender y adaptarse a la Generación Y, así como de su capacidad para hacerles llegar sus mensajes publicitarios.

## La Generación Y

Se entiende por generación "un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores". Los manuales clásicos de sociología determinan que una generación viene a ocupar unos veinte años. Sin embargo, la Generación Y y su predecesora, la Generación X, apenas están separadas por una década; conviven y compiten en el mismo mercado laboral.

La Generación Y es la del siglo XXI, también conocida como la Generación del Milenio, la Generación 2001 o la Generación "Why", por analogía fonética con el nombre de la letra "y" en inglés y por su carácter crítico común a la mayoría de sus integrantes. Abarca a los nacidos en los años ochenta y noventa. Es decir, los mayores están a punto de alcanzar la treintena y los más jóvenes apenas han abandonado los pañales.

Estos jóvenes sólo conocen la democracia. Son cortoplacistas: quieren las cosas "ya" y "ahora". Son una generación de resultados, no de procesos. Tienen un alto nivel de formación y están inmunizados a los cambios, no por aversión a los mismos, sino porque están acostumbrados. Los "Why" son silenciosos, pero contundentes; saben lo que quieren, pero no lo reivindican: directamente lo ejecutan desde los blogs de Internet y los SMS.

La Generación Y ha crecido en un entorno de bonanza económica y posiblemente ha convivido con las jornadas laborales interminables de sus padres. Por ello, el trabajo está muy presente en sus hogares y se considera positivo. Su vida transcurre de la mano de la globalización, un fenómeno con enorme impacto a todos los niveles.

El ciclo vital de esta generación está marcado por tres condicionantes. En primer lugar, la prolongación de la juventud, debido a presiones económicas y sociales.

En segundo lugar, la superposición de las fases del ciclo vital, en parte condicionado por el factor anterior. Los recorridos vitales ya no son lineales: la misma persona desempeña varios roles de forma simultánea. Por ejemplo, es a la vez estudiante y trabajador.

Por último, y como resultado de los condicionantes anteriores, se produce una mayor variabilidad entre las personas de la misma generación.

# Cómo atraer a los "Why"

La Generación Y da mucha importancia a la flexibilidad laboral y a la conciliación entre la esfera profesional y personal. Esperan que el trabajo les proporcione oportunidades de aprendizaje y desarrollo; que les ofrezca una comunicación abierta y fluida; y que respete su estilo de vida.

Creen más en la colaboración y la toma conjunta de decisiones que en la jerarquía. Son unos firmes defensores de la responsabilidad individual y quieren libertad para tomar decisiones. Por otra parte, representan la diversidad, y también la valoran.

Buscan un entorno de trabajo agradable, que fomente las relaciones sociales. No les asusta la rotación laboral y les motiva escalar posiciones, no porque represente más rango o poder, sino porque implica obtener reconocimiento y mayor capacidad para poner en marcha sus iniciativas.

Son personas emprendedoras y con una gran capacidad para resolver problemas. Por eso valoran positivamente los entornos laborales que impulsan y premian la iniciativa. Se desenvuelven bien en entornos creativos y con las nuevas tecnologías. De hecho, se trata de la primera generación de la historia que ha crecido con ellas. Internet forma parte de sus rutinas vitales y condiciona sus hábitos de vida. Tienen acceso a la información como nunca antes se había dado. Cuando acuden a una entrevista de trabajo, saben lo que quieren y tienen datos de la empresa y del sector.

El responsable de selección debe adaptarse a esta nueva realidad. Los jóvenes de ahora quieren unos objetivos claros, un entorno de trabajo flexible, una valoración por resultados y una remuneración adecuada a su formación y a los objetivos. Es necesario, por tanto, incorporar la innovación, la creatividad y la flexibilidad en las tareas propias de la dirección de personas.

## ***Cosmopolitan Business People: la élite de los Y***

Como en toda generación, existe un subgrupo o tribu, una elite urbana que en este caso se conoce como Cosmopolitan Business People (CBP). Estas personas cosmopolitas se caracterizan por ser políglotas, con un alto nivel educativo y una red de amistades distribuida por todo el mundo. Son solteros, o casados con pocos hijos, con experiencias profesionales multinacionales y que consideran las nuevas tecnologías como algo inherente a su forma de

vida.

Les atraen los climas cosmopolitas, tienen amplias expectativas de carrera profesional y esperan una buena retribución. Además, valoran la autonomía profesional: necesitan que se delegue en ellos y se les dé poder (*empowerment*).

Los CBP tienen un perfil especialmente útil para proyectos que requieran habilidades multiculturales, como los Service Business Centers de las multinacionales. Se les considera la semilla de futuros líderes con mentalidad global. Una buena combinación de líderes locales y CBP permite pensar globalmente y actuar localmente; "una mentalidad necesaria para las empresas globales", concluyen los autores.

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)