

LIDERANDO EN TIEMPOS DE LA GENERACIÓN Y



Daniel Montalvo, Ph.D.(c)



Estamos viviendo una época en la cual el compartir los lugares de trabajo con 4 generaciones (Tradicional, Baby Boomers nacidos entre 1945 y 1960, Generación X, nacidos entre 1960 y 1980 y la Generación Y, nacidos entre 1980 y el año 2000) y conviviendo dentro de las mismas, nos demanda cambios en la forma cómo aprendimos a liderar, a dirigir personas, a desarrollarlas y a trabajar en equipo, competencias que forman parte del grupo de comportamientos para Gestionar Equipos de acuerdo a los estudios realizados por parte de David McClelland en conjunto con la Consultora Hay Group.

Antes, será relevante el poder entender un poco sobre dicha generación y revisar algunas definiciones que se han desarrollado sobre la misma:

“La Generación Y, también denominada Millennials (cambio de milenio), Generación I (Internet), Generación Why (¿Por qué?), Generación Google” de acuerdo a Fabiana Gadow, Dilemas, La Gestión del Talento en tiempos de cambio, Buenos Aires, Granica, 2010, es la cohorte demográfica siguiente a la Generación “X”, no existen fechas precisas del inicio y término de cada una de ellas.

La interacción con la tecnología, el acceso a la información a través del internet y la televisión ha tenido mucha influencia en la generación Y, como manifiesta Cristina Simon, “Cuatro generaciones y sus valores”, España, 2007 “[...] el mundo de las comunicaciones y de la informática forman parte de sus rutinas vitales, y condicionan sus hábitos de vida, comunicación [...]” se caracterizan por que “Ingresan al mercado laboral con capacidad para generar redes de conexiones y conocimientos” (F. Gadow, 2010: p. 100).

A diferencia de otras generaciones, en las que desautorizar o cuestionar las indicaciones de los padres o las órdenes del Jefe era muy difícil, los jóvenes de la Generación Y “son más individualistas que generaciones anteriores y reivindican la autonomía en sus opiniones y actuaciones, situando su ámbito personal por encima de consideraciones de orden laboral y social” (C. Simon, 2007, p 17).

El adulto tiene dos opciones: o pelear con ellos o negociar. Negociar es reconocer que ante nosotros tenemos una generación con más conocimientos. Además, tenemos que reconocer que el joven de la generación "Y" ha desarrollado más el lado derecho de su cerebro, aquél que se concentra más en lo creativo. El hemisferio izquierdo del cerebro, el más desarrollado por parte de los "baby boomers" y la generación "X", es el que se concentra más en la lógica. Es por esto que antes la educación iba dirigida al hemisferio izquierdo. Leer resultaba estimulante. "Pero hoy día, la educación sigue estimulando el lado izquierdo, cuando la generación "Y" esta adiestrada con el hemisferio derecho. Ahí viene el choque. Hay que aprender a negociar con ellos".

Este desarrollo del hemisferio derecho es producto de nuevos estímulos que no existían antes. "La educación compite hoy día con los X-Box, los Nintendo, el Internet, el VH1 y el MTV, todos ellos instrumentos que van dirigidos al hemisferio derecho del cerebro. Antes el único estímulo era la lectura, pero hoy la realidad es distinta. Los maestros tenemos que entender que para llegar a los jóvenes de la generación "Y" es necesario utilizar estrategias que vayan dirigidas a estimular el hemisferio derecho. No es que la lectura haya dejado de ser importante. La diferencia es que ahora, para que utilicen el lado izquierdo del cerebro, primero hay que haber estimulado el derecho".

Se habla también que esta generación está gestando cambios importantes en la organizaciones así podemos mencionar que estos jóvenes profesionales tienen las ideas muy claras y no están dispuestos a hacer del trabajo su vida. “O nos adaptamos a sus exigencias, o perderemos a los mejores” exclama Elena Dinesen, Directora de Recursos Humanos de Microsoft, una de esas multinacionales que han decidido adelantarse a los tiempos que corren. Y apostilla: “Tienen la suerte de poder elegir, y exigir. Y saben lo que quieren: controlar su tiempo, no sentirse un número y tener un salario que recompense el enorme esfuerzo académico que han hecho”. Los chicos Y son la generación de los másteres y del equilibrio entre trabajo y vida.

Su formación es excelente, aunque en cierto momentos muy académica, han tenido la oportunidad de lograr postgrados, idiomas, viajar y ampliar su cultura no sólo al estudio sino en otros ámbitos, así los vemos cuando hacemos los procesos de reclutamiento y por ende exigentes también en sus niveles salariales de entrada a la organizaciones, es decir quieren recuperar lo invertido.

Los Y vienen pisando fuerte, tal vez demasiado, se sienten muy seguros de su bagaje que les resulta ingrato pasar por los procesos de aprendizaje que exige cualquier compañía, y este proceso, les guste o no, no puede saltarlo, es importante mencionarles que hay muchas cosas que no se aprenden en la academia, sino vivenciándolas, es así que bien hace la USFQ en denominar la ceremonia de graduación como la Ceremonia del Comienzo.

Elena Dinesen va más allá: “Han estado tan protegidos que tienen una enorme dificultad para encajar las críticas. Les falta músculo para resistir el fracaso y aceptar que las expectativas a veces no se cumplen”.

Estos jóvenes profesionales odian las jornadas interminables porque quieren controlar su tiempo y no perderse todas esas actividades que han estado realizando desde niños, rechazan trabajos que exigen sacrificio y compromiso excesivo y disfrutan con el CAMBIO, CAMBIO, CAMBIO, “ a veces se sienten desorientados y sufren de vértigo por el futuro.

“Buscan un jefe que les ayude a descubrir sus intereses, sus habilidades y sus debilidades. Un superior que les muestre el camino que les permitirá definir sin prisas su carrera profesional”, menciona Claudia Raunich, Directora de Personal de American Express. Claro que no todos están dispuestos a llegar a la cima, y los que apuestan por la escalada laboral se lo “toman con mucha más calma que sus padres”.

Dale Carnegie, menciona en uno de sus artículos que esta generación creció con la tecnología, son los Colaboradores de las empresa que más familiarizados están con los cambios tecnológicos y la ejecución de la multitarea, si bien debemos ser muy prudentes con dicha habilidad.

El uso intensivo de las redes sociales es una de las diferencias importantes con las generaciones anteriores y algo especial que les llama la atención es que las empresas tengan una propuesta de valor en los temas de responsabilidad social corporativa, innovación, oportunidades de aprender y desarrollar, la familia, la conciliación de vida laboral y personal, son elementos que los atrae más que la mera rentabilidad organizacional.

“Las teorías sobre el liderazgo de ayer no pueden seguir el ritmo vertiginoso del mercado innovador de hoy. Las empresas están buscando un nuevo modelo para la era de la agilidad.” Nuevos Horizontes, Tendencias de Capital Humano Deloitte.

Es, así como el poder aprender a desaprender, para volver a aprender, se vuelve una acción o reacción inmediata de quienes dirigimos personas en la organizaciones, sean estas de cualquier tipo.

Entender a las personas, es un proceso dinámico que parte de nuestra capacidad de entendernos primero a nosotros para luego poder entender a los demás, nace desde la capacidad de crear conciencia de uno mismo y poder facilitar lo que buscan nuestros equipos: desarrollo profesional, ser parte de un equipo ganador, estar involucrados con procesos de innovación, el tener un equilibrio entre la vida laboral y personal, una retribución relacionada a los aportes personales y profesionales y otros elementos que atraen a la Generación Y a nuestras organizaciones.

En unos de los estudios de “CAHRS” Center for Advanced Human Resource Studies, de la Universidad de Cornell, nos invitan a revisar algunas acciones para motivar a los miembros de la Generación Y, y efectivamente esto no ayudará a Liderar a los equipos:

Aprovechar la pasión por la socialización de esta generación, les gusta compartir, sentir, estar, por ende debemos ser más sensibles o utilizar de mejor forma la sensibilidad que poseemos.

Aprovechar el deseo de nuevos desafíos, fomentando ideas no convencionales, así como nuevas iniciativas y proyectos, esto nos ayudará a mantenerlos comprometidos y motivados con el CAMBIO, CAMBIO, CAMBIO.

Comunicarnos con ellos de forma continua, el 80% de la generación Y quieren recibir información periódica de quienes los lideramos, necesitan recibir retroalimentación constante y el 75 % de ellos quieren tener un mentor para que los guíe en su proceso de Desarrollo Profesional.

El respeto hacia equilibrio entre la vida laboral y personal, algo que lo aprecian mucho más que las otras generaciones y ofrecer un esquema de horario flexible, cuando es viable, que le darán un mayor nivel de compromiso con la organización.

Darles una primera impresión duradera en sus procesos de incorporación a las organizaciones son algunos de los elementos que debemos tomar en cuenta para cambiar la forma en cómo hemos venido Liderando. Será muy enriquecedor para ellos que los podamos conocer con sus propias personalidades, que creemos una relación centrada en la persona, que estimulemos su pensamiento e innovación fuera de la caja y especialmente el poder darles reconocimiento personal.

Liderar en tiempo de la Generación Y nos demanda que logremos que quienes son la fuerza laboral más importante hoy por hoy a nivel mundial tengan la capacidad de hablar, permanecer y especialmente contribuir con la organización.

Los profesionales debemos desarrollarnos para los nuevos retos, los directivos debemos liderar acorde a los que nos demanda esta nueva convivencia

multi-generacional, la cultura debe acercarse a la ideal de la propuesta de valor esperada, la retribución no monetaria debe perfeccionarse, la comunicación debe impulsar la cercanía de las personas y especialmente debemos trabajar en lograr crear organizaciones basadas en las personas, con seguridad estos elementos nos llevarán a la tan ansiada Transformación Digital sobre la cual mucho se está comentando.
