

Actividad 2

El desafío de entender a la "generación Y"

El mundo empresarial se encuentra con algunos obstáculos para comprender a la nueva generación de jóvenes, o los incentivos que necesitan para involucrarlos. Los han etiquetado como "generación Y", denominación utilizada con más frecuencia para expresar sus carencias que sus virtudes: no se comprometen, no entienden la lógica de las organizaciones, no están dispuestos a hacer esfuerzos extraordinarios, no entienden un sistema de jerarquías, afirman los empresarios.

El estudio "Desconectados" del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) sostiene que la principal dificultad que se les plantea a los empresarios en las búsquedas de jóvenes para sus organizaciones es la de las competencias socioemocionales. En varios estudios del Centro de Estudios en Políticas Públicas (CEPP), se les preguntó a los jóvenes por el sentido de asistir a la escuela. Y respondieron así:

- Para terminar. Poder decir que "tengo el título" y empezar todo eso del futuro...
- Para trabajar de lo que estoy estudiando. Poder formar una familia.
- Yo quiero ser jugador de rugby. O de fútbol. Y chef. Necesito estudiar para eso.
- Yo estoy haciendo un curso de liquidación de sueldos.
- Yo voy a seguir kinesiología... o medicina.

Hace algunas décadas, la respuesta era porque me mandan, porque hay que estudiar, o porque todos lo hacen. Estos jóvenes no suelen justificar lo que hacen por el mandato social o el de sus padres. No se justifican diciendo "porque hay que trabajar", "hay que casarse", "hay que portarse de determinada manera".

Estamos ante una generación que se siente más libre, o al menos, menos controlada. Pero que necesita construir sentido para vivir. Los jóvenes se han acostumbrado a los "por qué"; sus padres les explicaron todo, preguntaban y recibían respuestas. Les explicaron por qué se divorciaban o cambiaban de trabajo o no podían comprarles lo que pedían, o por qué les habían gritado. No han escuchado demasiados "porque sí" o "porque es así" o "porque te lo digo yo". Necesitan comprender para avanzar, funcionan con el "combustible" del sentido. Pero cuando éste no aparece o escasea a su alrededor, se paralizan, salen del camino, o renuncian a las organizaciones en las que actúan.

Tiempo atrás, una profesora de química contaba que un alumno se le plantó y le dijo que no entendía para qué servía la Tabla periódica de elementos que les había pedido. Cuando éramos alumnos, pocos entendíamos para qué

servía, y aprendimos a usarla "de memoria", porque teníamos que aprobar la materia.

Los adolescentes y jóvenes de hoy no pueden hacerlo así, necesitan entender.

Las empresas no logran contarles un proyecto con el que valga la pena comprometerse: "Llevo dos semanas cargando datos en unas planillas que no sé para qué sirven", decía un joven que trabajaba para una importante consultora, en el estudio de factibilidad de una petrolera. ¿Le falta interés o falta alguien que sepa explicarle la importancia de esos datos con los que trabaja?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Por Gustavo Iaies y Juan Ruibal | Para LA NACION. Publicado en edición impresa. Recuperado en: lanacion.com | Opinión. Viernes 07 de febrero de 2014. Recuperado el 27/03/2017 en <http://www.lanacion.com.ar/1661962-el-desafio-de-entender-a-la-generacion>