

¿Qué sucederá cuando los jóvenes de hoy lleguen a la cima?

Un especialista en la gestión de la generación Y da claves sobre cómo los jóvenes están cambiando el mundo del trabajo.

Andrés López
ESPECIAL PARA CLARIN

Las empresas siguen tratando, por diversos medios, de atraer y retener a los jóvenes. Con esa intención, el Centro Guía Laboral - Talento y Management en Latinoamérica del IAE Business School, invitó a Ron Alsop, un especialista internacional en la gestión de la generación Y.

El último de sus libros, *¿Cómo la Generación Y está cambiando el lugar de trabajo?*, relata las particularidades de atracción, retención y desarrollo de estos jóvenes. Anteriormente, fue editor y columnista de *The Wall Street Journal*, dio clases en escuelas de negocios como Wharton, Berkeley, Darden y la Universidad de Nueva York, y asesoró a empresas como Fedex.

Alsop dialogó con iEco acerca de cómo evitar perder a los empleados de la generación Y: jóvenes de entre 20 y 25 años, muchos con estudios universitarios, y que solo en algunos casos tienen posiciones de jefaturas o coordinaciones. Sin embargo, serán quienes, con el tiempo, ocupen los espacios gerenciales y directivos.

¿Qué sucederá cuando ellos integren los estamentos gerenciales?

—Es probable que utilicen sus posiciones de liderazgo para convertir a los lugares de trabajo en ámbitos mucho más flexibles en relación



Alsop. Especialista en gestión de la generación Y, dictó un seminario en Buenos Aires.

TRANSFORMACIONES

Las generaciones, según pasan los años

Ron Alsop caracteriza a los empleados según su pertenencia a las distintas generaciones, de acuerdo con el año en que nacieron y los sucesos históricos que les han tocado vivir.

► **Tradicionalistas** (nacidos entre 1925-1945). Confiables, respetuosos de la autoridad, conservadores en el trabajo.

► **Baby boomers** (nacidos entre 1946-1964). Adictos al trabajo,

idealistas, leales al cumplimiento, personalistas.

► **Generación X** (nacidos entre 1965-1979). Autosuficientes, flexibles, desconfiados de la autoridad.

► **Generación Y** (nacidos desde 1980). Ciberciudadanos, optimistas, con conciencia social, equilibrados entre trabajo y vida personal, impacientes, orientados al equipo.

a cuándo y dónde la gente puede llevar adelante su tarea. También estimo que fomentarán una mayor diversidad sexual y cultural. Aunque hoy aún no están listos para ser gerentes. Están ocupando posiciones pero no todavía en el top management.

¿Qué pueden hacer las compañías para retener a los jóvenes?

—Uno de los caminos más importantes es mostrarles que la organización les ayudará con seguridad a desarrollar sus carreras y habilidades. Esta generación no tiene lealtad a ninguna corporación en particular. Solo se quedan en determinada empresa si creen que está aumentando sus competencias y pueden obtener nuevas oportunidades de carrera. Si se les da la oportunidad de probar diferentes puestos y se les muestra que crecerán ascendentemente en la medida que su experiencia se los permita, puede cambiar la mirada con la que observan a la organización.

Políticas

Alsop destaca una serie de políticas generales que puede llevar a cabo una corporación en este sentido.

■ Mostrarles concretamente y en el día a día el valor y el impacto de su trabajo.

■ Crear una suerte de cultura colegiada y de trabajo en equipo.

■ Tener un liderazgo claro; la generación Y busca líderes que sean modelos de referencia en su rol.

También existen iniciativas específicas de retención que se pueden llevar adelante desde la perspectiva de la carrera y el desarrollo.

■ Crear ambientes laborales más relajados o divertidos y ofrecer más días de vacaciones, eventos sociales, tiempo para trabajo voluntario

y otras acciones que no estén estrictamente ligadas a la tarea.

■ Ofrecer una variedad de oportunidades para avanzar en sus carreras que no siempre estén ligadas al crecimiento vertical.

■ Algunas empresas alientan a tener una mirada no lineal de la carrera y tomarse *breaks* del trabajo, realizar movimientos laterales, aceptando posiciones que se adapten a sus formas de vivir.

¿Quiénes han tenido más éxito en estas estrategias de retención?

—IBM es, sin duda, todo un éxito porque ofrece a los jóvenes un gran abanico de tecnologías, incluyendo blogs y redes sociales. Ernst & Young les da la oportunidad de pasar por distintos proyectos y probar puestos de trabajo. Google es generalmente el empleador de los sueños porque propone la conciliación de la vida personal que se está buscando: ofrece servicios de transporte desde la sede de la corporación en California hasta donde están los consultorios médicos en Mountain View, tomar descansos en el trabajo y relajarse con juegos o masajes. L'Oréal también fue exitosa en evitar la rotación: al tener varios productos y unidades de negocios, se permite al profesional rotar para permitir el mayor aprendizaje y desarrollo.

¿Y en la Argentina?

—Mis colegas me comentan que Globant trabaja fundamentalmente con la generación Y, en un sector donde la gente rota mucho, pero lograron bajar esa rotación a partir de entender qué trabajos motivan a la gente según su perfil. En esta compañía generaron distintos esquemas de carrera para lograr satisfacer las necesidades profesionales de los diferentes grupos. De esta forma permiten que las personas accedan a distintos trabajos según sus gustos. Por ejemplo, existe el *management track*, para los que quieren ser directivos; "Sigue tu propia aventura", para aquellos que van buscando su lugar en la empresa; "*Becoming a Guru*", para quienes quieren ser expertos; y "Emprendedores", para los que tienen buenas ideas y buscan recibir el apoyo interno de la empresa.