



Universidad de Navarra

Documento de Investigación

DI-753

Mayo, 2008

POLITICAS PARA DIRIGIR A LOS NUEVOS PROFESIONALES MOTIVACIONES Y VALORES DE LA GENERACION Y

Pilar García Lombardía

Guido Stein

José Ramón Pin

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2008 IESE Business School.

POLITICAS PARA DIRIGIR A LOS NUEVOS PROFESIONALES MOTIVACIONES Y VALORES DE LA GENERACION Y

Pilar García Lombardía¹

Guido Stein²

José Ramón Pin²

Resumen

Por primera vez en la historia del mercado laboral, las organizaciones acogen profesionales cuyas edades cubren un rango de más de cuarenta años. Por tanto, en un contexto en el que la gestión de la diversidad empieza a calar con fuerza dados los imperativos de negocio, nos encontramos con otro factor diferencial entre los trabajadores: la necesaria convivencia de generaciones de empleados. Para gestionar de manera adecuada y eficiente la convivencia de estas generaciones resulta imprescindible saber más acerca de las motivaciones y valores que predominan en ellas, especialmente en los recién llegados, es decir, en el grupo que podríamos denominar como recién licenciados en sentido amplio: la Generación Y.

En líneas generales, entre las conclusiones de este documento se destaca la importancia que esta nueva generación otorga a la flexibilidad laboral y a la conciliación. Sus expectativas respecto al trabajo se centran en la libertad para tomar decisiones, las oportunidades de aprendizaje y desarrollo, la comunicación abierta y el respeto por su estilo de vida.

¹ Investigadora Asociada, IESE

² Profesor, Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

Palabras clave: cambio generacional, globalización, estrategias de recursos humanos, motivación.

POLITICAS PARA DIRIGIR A LOS NUEVOS PROFESIONALES MOTIVACIONES Y VALORES DE LA GENERACION Y

Por primera vez en la historia del mercado laboral, las organizaciones acogen profesionales cuyas edades cubren un rango de más de cuarenta años. Esta tendencia va a incrementarse en los próximos años, dada la necesaria prolongación de los tiempos de trabajo motivada por la escasez de trabajadores en el mercado. Entre 2000 y 2020, el porcentaje de las personas de entre 65 y 90 años de edad pasará del 16% al 21% de la población total de la Unión Europea, mientras que las personas de entre 15 y 24 años de edad solamente representarán el 11% de la población (“Libro Blanco de la Juventud”, 2001). Frente a esta situación, son varios los países que han decidido empezar a sentar las bases de la regulación de la permanencia de trabajadores más allá de las edades “clásicas” de jubilación. Asimismo, se busca la integración de otros colectivos tradicionalmente marginales entre la fuerza de trabajo, como son las mujeres o los inmigrantes. Por tanto, en un contexto en el que la gestión de la diversidad empieza a calar con fuerza dados los imperativos de negocio, nos encontramos con otro factor diferencial entre los trabajadores: la necesaria convivencia de generaciones de empleados.

Para gestionar de manera adecuada y eficiente la convivencia de estas generaciones resulta imprescindible saber más acerca de las motivaciones y valores que predominan en ellas, especialmente en los *recién llegados*, es decir, en el grupo que podríamos denominar como recién licenciados en sentido amplio: la Generación Y.

Este documento pretende arrojar luz sobre esta cuestión desde una perspectiva sociológica y cultural. Los nacidos en los años ochenta y noventa del siglo XX constituyen una generación con pautas de comportamiento, actitudes, valores y motivaciones específicas, diferentes en muchos sentidos a los de la Generación X que les precede. Sólo comprendiendo el contexto en el que han vivido su niñez y su juventud, las tendencias culturales a las que han estado expuestos y los cambios políticos y sociales que han vivido, será posible comprender mejor qué les motiva y qué son capaces de ofrecer.

En líneas generales, entre las conclusiones de este documento se destaca la importancia que esta nueva generación otorga a la flexibilidad laboral y a la conciliación. Sus expectativas respecto al trabajo se centran en la libertad para tomar decisiones, las oportunidades de aprendizaje y desarrollo, la comunicación abierta y el respeto por su estilo de vida.

Las diferentes generaciones que hoy comparten el espacio laboral parten de diferentes concepciones del mundo en general y del trabajo en particular. Frente al cierto escepticismo con que los integrantes de la Generación X se enfrentan al mundo profesional, los más jóvenes adoptan una visión más esperanzada. Su alto nivel de formación les hace ser más decididos y

adoptar una actitud *cortés* ante la jerarquía, pero no de estricto respeto o de amor/odio, como era característica en generaciones anteriores.

En resumen, el objetivo de este documento es, en primer lugar, llamar la atención sobre la necesidad de comprender la mayor complejidad que encierra actualmente el mercado laboral en términos de convivencia de varias y muy diferentes generaciones de empleados. En segundo lugar, tal complejidad exige una mayor comprensión de las necesidades, expectativas, valores y motivaciones de la última generación incorporada al mercado laboral. Por último, se pretende evitar un análisis *de laboratorio* de dichas cuestiones, considerando que toda generación es fruto de la anterior, así como de las pautas culturales y realidades sociales a las que han estado expuestos sus integrantes.

El resumen de lo que la bibliografía dice sobre las diferencias entre generaciones es:

	Tradicionales	Baby Boom	Generación X	Generación Y
Perspectiva	Práctica	Optimista	Escéptica	Esperanzada
Ética profesional	Dedicados	Volcados	Equilibrados	Decididos
Ante la autoridad...	Respeto	Amor/odio	Desinterés	Cortesía
Liderazgo por...	Jerarquía	Consenso	Competencia	Colectivismo
Espíritu de...	Sacrificio	Automotivación	Anticompromiso	Inclusión

Introducción

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» (Ogg y Bonvalet, 2006). Aunque muy sencilla, la definición destaca que la mera cercanía de edad no basta para considerar a un grupo como de la misma generación. Es necesario identificar un conjunto de vivencias históricas compartidas –obviamente, de carácter macrosocial–, lo cual marca unos principios compartidos de visión de la vida, del contexto y, por supuesto, un conjunto de valores comunes. A efectos del presente estudio, y para entender las diferentes generaciones de las que estamos hablando, pueden ser de utilidad los rangos que señalan Ogg y Bonvalet (siempre salvando las diferencias sociales existentes entre Estados Unidos y España) por los que se definen las cuatro generaciones que actualmente conviven en el mercado laboral:

	Fecha nacimiento	Edad en 2008
Generación tradicional (GT)	Hasta 1950	Mayores de 58 años
Generación <i>Baby Boom</i> (BB)	1951-1964	Entre 57 y 44 años
Generación X	1965-1983	Entre 43 y 25 años
Generación Y	1984-1990	Entre 24 y 18 años

Vivimos, pues, en un momento en el que hay cuatro generaciones trabajando y conviviendo en las empresas, que cubren un rango de más de cuarenta años, y cada una de ellas tiene sus aspiraciones y establece un contrato psicológico diferente con su empleador, lo que plantea un reto a los directivos y a los profesionales de recursos humanos.

La Generación Y es la generación del siglo XXI. También se les conoce como la Generación del Milenio y como la Generación 2001. Esta generación ya empieza a suscitar mucha curiosidad por parte de sociólogos y estudiosos, puesto que su conocimiento y comprensión son cruciales para saber qué forma tendrá 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 esta nueva Generación Y, así como de su capacidad para hacerles llegar los mensajes publicitarios.

Han nacido en los años ochenta, sólo conocen la democracia, y las historias sobre la transición española les empiezan a sonar a batallas de sus padres. No dejan de sorprenderse de que la generación anterior haya podido sobrevivir bajo la tiranía de dos únicas cadenas de televisión, públicas ambas, y de teléfonos clavados a la pared, en sentido literal y metafórico. Son la Generación Y, a veces denominada también Generación “*Why*” (por la analogía fonética y tratando también de expresar un carácter crítico común a la mayoría de la generación), e incluso, más castizamente, ya hay quien comienza a denominarla Generación “Guay” (por los mismos motivos fonéticos, cierto matiz irónico y utilizando una expresión típica de la Generación X).

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 sólo 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? Posiblemente la velocidad de los cambios que ha vivido esta generación, junto con las importantes transformaciones vividas ya por sus padres, han introducido un elemento de salto cualitativo que la Generación X aún trata de digerir. Porque 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, 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. 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.

Por esta razón, y puesto que estamos condenados a entender a esta generación, que en unos años guiará nuestros destinos como jubilados, se hace imprescindible recordar cómo es el contexto sociopolítico y cultural en que han crecido. Dicho de una forma más cruda aunque figurada: ¿con qué hemos alimentado a esta generación y cuáles son los frutos de dicha alimentación? Sólo así podremos entender qué les motiva, cómo aprenden, a qué estímulos reaccionan, cuáles son sus valores. Y sólo en función de esa comprensión podremos establecer los puentes necesarios para lograr, entre otras cosas, la integración plena del mundo empresarial, evitando ineficiencias y fricciones.

1. Contexto: ¿quién es quién?

1.1. La Generación X: el comienzo

Comencemos por comprender quiénes son los predecesores de esta Generación Y, es decir, la Generación X, para entender mejor el contexto en el que estos jóvenes que ahora salen de las

universidades españolas han crecido. Cuando hablamos de la Generación X nos referimos habitualmente a las personas nacidas entre mediados de los sesenta y mediados de los setenta, en las postrimerías del *Baby Boom*, y que, por tanto, eran jóvenes o adolescentes en los ochenta.

Esta generación vivió importantes momentos desde el punto de vista de la política, tanto internacional como española: se incrementan las tensiones de la Guerra Fría; Estados Unidos ataca la Libia de Gadafi; Perú se enfrenta, tras doce años de dictadura, a las acciones terroristas de Sendero Luminoso; se inicia la transición democrática en España, y la Perestroika supone el inicio de un camino que desembocará en la caída del muro de Berlín, en 1989. Es la época de los últimos grandes hombres de estado, hombres que, al margen de consideraciones ideológicas, marcaron el rumbo del mundo: Mijail Gorbachev, Ronald Reagan, Margaret Thatcher, Gadafi, Helmut Kohl, Mitterrand...

Los jóvenes de la Generación X no ven el éxito de la misma manera que sus padres. Es una generación más escéptica, más difícil de alcanzar por parte de los medios tradicionales de comunicación y marketing. Esta Generación X se caracteriza por su cinismo y desilusión ante los valores de sus padres. Es la Generación de *MTV*, *Nirvana* y *Smashing Pumpkins*, la generación de las Tortugas mutantes y la comida basura. En España vivimos un intento de golpe de Estado y un partido socialista accede al poder, ante el miedo soterrado de las generaciones que habían vivido inmersas en el franquismo.

Pero desde el punto de vista social, hay acontecimientos que van a marcar también a toda una generación. Entre ellos, sin duda, hay que destacar la aparición del sida, en 1981, presentada a la opinión pública como una epidemia de dimensiones mundiales e impredecibles. Por sus características, esta enfermedad provocó en su momento un posicionamiento ideológico de dimensiones muy relevantes, nunca asociado, posiblemente, a una enfermedad anteriormente. Esta enfermedad tendrá una gran influencia en el cambio de las pautas de comportamiento de la siguiente generación.

Ante este panorama de incertidumbre y sensación de cambio, no es de extrañar que, al ir al cine, estos jóvenes de la Generación X encontraran películas como "*Blade Runner*" (1982), uno de los mejores exponentes del incipiente movimiento cultural conocido como *cyberpunk*¹, o "*Robocop*", una versión algo más comercial y amable del mismo. "*Aerosmith*", "*AC/DC*" o "*Judas Priest*" ponen la banda sonora a esta visión del mundo. La actual Generación Y posiblemente desconoce que los orígenes ideológicos de algunos de sus iconos culturales, como *Matrix* y sus secuelas, proceden directamente de esta visión apocalíptica y oscura, propia de la evolución del movimiento *punk*.

En España, la década de los ochenta es, desde el punto de vista cultural, una explosión de creatividad. La *movida madrileña* se convierte en una alternativa más amable y optimista, aparecen decenas de nuevos grupos musicales, con un estilo fácil, dirigido al consumo de unos jóvenes que viven un momento de bonanza económica en el país. Esta irrupción cultural en castellano se enfrenta sin complejos a la competencia musical extranjera de primer nivel: Police, Toto, Queen, etc. Y aparece un nuevo récord: *Thriller* (1982), de Michael Jackson, se

¹ El argumento de la escritura *cyberpunk* se centra a menudo en un conflicto entre *hackers*, inteligencias artificiales y megacorporaciones, tendentes a ser puestos dentro de la Tierra en un futuro cercano, en oposición del futuro lejano o panorama de encuentros galácticos en novelas como la "*Fundación*", de Isaac Asimov, o "*Dune*", de Frank Herbert. Las visiones de este futuro tienden a ser distopías (utopías negativas) post-industriales, pero están normalmente marcadas por un fomento cultural extraordinario y el uso de tecnologías en ámbitos nunca anticipados por sus creadores. La atmósfera del género en su mayoría hace eco en el cine negro y se utilizan a menudo en este género técnicas de novelas policíacas.

convierte en el disco más vendido de la historia de la música, con más de 105 millones de ejemplares vendidos en todo el mundo (récord aún no superado). Una muestra más del dulce momento que vive esta joven Generación X.

Comprendemos ahora en parte la sorpresa de esta generación cuando, a principios del siglo XXI, se encuentra privada de su protagonismo como “la generación que vivió el gran cambio cultural”. Porque ese cambio, aunque nos parezca mentira, ha quedado antiguo en menos de diez años. ¿Dónde está Michael Jackson? ¿Qué pasó con los grupos de la movida madrileña? ¿El sida ya es una enfermedad como otras? ¿Dónde se han quedado las visiones apocalípticas del *cyberpunk*?

La Generación Y considera la experiencia vivida por sus predecesores como “ruptura y evolución”, como una antigüedad más. “Sí, sí” –piensan para sus adentros–, “la Perestroika, Blade Runner y la movida madrileña... Pero, ¿os lo podíais contar por SMS? ¿Quién de vosotros pudo llamar al móvil de amigos y familiares cuando ese tal Tejero entró en el Congreso pegando tiros? ¿Verdad que no pudisteis recurrir al “pásalo” para concentraros todos ante las puertas del Congreso?”. En cierta medida, la Generación Y ha robado los sueños de la Generación X, y la ha destronado antes de que le diera tiempo a reaccionar. Y lo ha hecho en respuesta, precisamente, a lo que han visto en sus hermanos mayores o en sus padres, a los modelos que se les han propuesto. En alguna medida, puede que la falta de entendimiento de los valores y motivaciones de esta generación proceda de un cierto resquemor por parte de los miembros de la Generación X.

La tribu urbana de la Generación X: los yuppies

En el marco de la Generación X surgió a mediados de los ochenta una subcategoría, los *yuppies* (*Young Urban Professionals*). Se trata de un segmento caracterizado por un alto poder adquisitivo y una auténtica pasión por medrar social, profesional y económicamente. Entre los iconos culturales de esta tribu urbana se encuentran, entre otras, las películas “*American Psycho*” y “*La Hoguera de las Vanidades*”. En Estados Unidos, donde este término tuvo una mayor repercusión, se identificó a este grupo con los seguidores del candidato Gary Hart: socialmente liberales, pero conservadores desde el punto de vista fiscal. A finales de los ochenta, el término *yuppie* comenzó a incorporar ciertas connotaciones negativas, fruto del agotamiento de un modelo y estilo de vida que propugnaba un cierto “todo vale” en aras del éxito social y económico. Walter Shapiro proclamaba en 1991, en la revista *TIME*, la muerte del *yuppie* (Shapiro, 1991).

Entre quienes llevaron a su extremo la filosofía y estilo de vida *yuppie* aparecen los *Dinkies* (*Double-Income No Kids Yet*): parejas de *yuppies* que posponen la creación de una familia para dedicarse exclusivamente a sus carreras profesionales. Porque no se sienten capaces de educar a los hijos, o simplemente, porque no les gustan los niños. Suelen ser profesionales de nivel alto y sus motivaciones están relacionadas con el mantenimiento de su rango socioeconómico. Han sido fuertemente criticados por su actitud egoísta y hedonista, en la que claramente prima el consumismo por encima de otros valores, como los familiares.

1.2. La Generación Y: la consecuencia

La última, la nueva generación, abarca a los nacidos en los años ochenta y noventa. Los más “viejos” de esta generación están a punto de alcanzar la treintena; los más jóvenes apenas han

salido de los pañales. Esta es una generación de niños deseados y protegidos por una sociedad preocupada por su seguridad. Los niños de esta Generación Y son alegres, seguros de sí mismos y enérgicos. Es la generación de los *Powers Rangers* e Internet, la generación de la variedad y las marcas desconocidas, la generación de 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. Seguramente serán hijos únicos o tendrán pocos hermanos y, también posiblemente, sus madres trabajen aunque, para su desgracia, no hayan oído hablar de conciliación, crean aún en el objetivo de ser *Superwoman* y sus modelos profesionales oscilen entre la abnegada y emprendedora Melanie Griffith y la implacable y ambiciosa Sigourney Weaver de “*Armas de Mujer*”. Es posible también que muchos de ellos vuelvan a casa con la llave colgada al cuello y las indicaciones paternas y maternas de merendar, ver un rato la televisión y ponerse a hacer los deberes. Es probable que estén solos hasta la hora de regreso de sus padres, afanados en trabajar duro para que a sus hijos no les falte nada, y también para que aprendan y asimilen el valor del trabajo para progresar en la vida. Todo muy comprensible y muy loable. Sus familias y las de todos sus amigos estarán, probablemente, integradas por un padre, una madre, algún hermano (todos hijos de los mismos cónyuges) y todos viviendo bajo el mismo techo. El divorcio es algo aún terrible, que dicen sus padres que pasa en el extranjero, pero bastante lejano y que seguramente en España nunca llegará a ser relevante. Esta es otra de las “grandes verdades” de sus padres que verán derrumbarse.

Estos chicos, además de ver la televisión, comenzarán a hacer sus pinitos con los ordenadores de sus padres o hermanos: la tecnología no va a ser para ellos nunca un problema. El 91,6% de los jóvenes entre 16 y 24 años son usuarios de Internet (INE, 2007), porcentaje que desciende hasta un 63,4% en el caso de las personas entre 35 y 44 años. 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 nuevos países en un año?².

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.

¿Quiénes ocupan ahora las primeras páginas de la prensa económica? Boris Yeltsin, Bill Clinton, Lady Di, Tony Blair... El mundo cultural ve apagarse los esplendores de la música española y desaparece en gran medida el oscurantismo de las distopías a favor de la invasión de películas

² Nos estamos refiriendo al año 1991: Lituania, Letonia, Bielorrusia, Azerbayán, Georgia, Eslovenia, Croacia, Estonia, Ucrania, Moldavia, Kirguistán, Tayikistán, Armenia, Turkmenistán, Kazajistán, Macedonia y Uzbekistán.

de la factoría Disney. El futuro ya no es una amenaza insondable en manos de mega-corporaciones: simplemente, no existe. Esa visión apocalíptica se ha incorporado a los videojuegos y es manejada a placer por los jóvenes de la Generación Y. Las generaciones pasadas se caracterizaban por la uniformidad con la que recibían los mensajes, las modas, la música. Los medios informativos (radio, televisión, revistas, carteles, etc.) eran los difusores de música y modas. La Generación Y, por el contrario, se caracteriza por la diversidad. Al fin y al cabo, es la generación de Internet y el correo electrónico. Gracias a Internet, los seguidores de los grupos más oscuros y desconocidos pueden ponerse en contacto e intercambiar información o incluso ficheros MP4 con las últimas canciones.

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

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 actuales europeos con respecto a sus predecesores. En este sentido, el “Libro Blanco de la Juventud” de la UE 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 y 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.

La tribu urbana de la Generación Y: los CBP

También la Generación Y, como ocurría con la X, cuenta con una tribu o subgrupo, una elite urbana, que, de alguna forma, cristaliza los valores y estilos de vida de la generación: son los *Cosmopolitan Business People*; en castellano, Personas Cosmopolitas de Empresa (PCE). 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 les diferencian 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 Ph.D.) o especialización en una institución de prestigio.

- De mediana edad, podrían mantenerse como BCP toda su vida, aunque es posible que hacia los cincuenta años varíen de metas y objetivos vitales.
- Solteros o casados con pocos hijos. A veces la pareja es también un 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.

2. El entorno también ha cambiado: el capitalismo global

Hemos comentado en párrafos anteriores cómo han llegado estos chicos al mundo o, mejor dicho, qué mundo se han encontrado al llegar:

- Bonanza económica que no han vivido sus padres ni sus hermanos mayores, que aún tienen miedo al paro.
- Posibilidades de que sus madres se hayan incorporado al mercado laboral.
- Jornadas interminables de ambos cónyuges.
- En general, un ambiente propenso a la apertura, al no establecimiento de normas. Y ello no porque la Generación X no acate las normas, sino porque las han interiorizado, tras una ligera ampliación de límites (ligera nos parece ahora: en los años ochenta se vivió como una auténtica liberación) y las dan por supuestas.
- La disponibilidad de recursos económicos y el optimismo sobre la evolución de la situación económica lleva a muchos padres a considerar la formación de sus hijos como la mejor inversión. Ellos han vivido un mercado laboral con altos índices de paro y han visto cómo los conocimientos, los títulos y la formación se convertían en las mejores armas para salir adelante en esa situación. Como es lógico, y en los casos en que es posible, van a hacer auténticos esfuerzos por ofrecer a sus hijos, la Generación Y, todas las posibilidades de formación a su alcance.
- Posiblemente estén solos, en familias de tamaño más reducido, donde el trabajo está muy presente y lo invade todo, y además, es algo positivo y a fomentar.

Pero la última década del siglo XX y los primeros años del XXI se han caracterizado por un fenómeno de enorme impacto a todos los niveles: la globalización. Las nuevas tecnologías y su aplicación a las comunicaciones han tenido, sin duda, mucho que ver con este fenómeno, contribuyendo a la disolución de las fronteras culturales y dando paso a una cierta homogeneización cultural y de costumbres.

Castells (2001) resalta esta relación entre las tecnologías de la información y el capitalismo global, al que caracteriza con tres rasgos:

- La productividad y la competitividad son función de la producción de conocimiento y el tratamiento de la información; las empresas y los territorios se organizan en redes de producción, gestión y distribución, y las actividades económicas se realizan a escala planetaria.
- Las tecnologías de la información y la comunicación proporcionan la infraestructura de la nueva economía.
- La versatilidad y el dinamismo de esta revitalización capitalista parece propiciar, por primera vez en la historia, una expansión sin límites ni obstáculos.

Este es el contexto en el que están viviendo su juventud y sus primeros pasos en el mundo laboral los miembros de la Generación Y. Su alto nivel de formación, su diversidad, su inmunidad al cambio, parecen buenas armas para moverse con éxito en este entorno. En este marco, como señala Stein (2006): «El individualismo, tan querido por el neoliberalismo, vivirá horas de mayor intensidad: cada individuo se verá forzado a forjarse su propia vida, lo quiera o no, pues nada ni nadie le va a sustituir, ni tampoco a ayudar decisivamente. Una tendencia con sus luces y sombras: el desarraigo y la ansiedad no han hecho más que debutar».

Con este marco de referencia podemos enfrentarnos con ciertas garantías de éxito a los interrogantes planteados al comienzo: ¿quiénes son los integrantes de la Generación Y (o *Why*, o *Guay*? Sabemos algo más sobre cómo era el mundo al que llegaron y en el que vivieron su infancia y adolescencia, pero, ¿qué les motiva? ¿Cuáles son sus valores?

3. Motivación y valores de la Generación Y

Antes de comenzar este análisis tengamos presente que, de entrada, los conceptos mismos de motivación y valores son conceptos de la Generación X, e incluso de la anterior, es decir, de generaciones que dieron el paso, el gran paso, de pasar de una concepción mecanicista del trabajo (un empleado es una persona que desempeña unas funciones definidas a cambio de un sueldo establecido, y ahí termina todo) a una concepción mucho más abierta, en la que el trabajo representa no sólo una forma de sobrevivir económicamente, sino también una fuente de satisfacción y desarrollo personal. Por tanto, el trabajo ya no es bueno y deseable sólo desde el punto de vista ético, sino también lo es desde un punto de vista psicológico y antropológico. Es en este nuevo marco conceptual en el que tienen cabida los de motivación y de valores relacionados con el mundo profesional. Tal vez estas etiquetas no sirvan para la Generación Y.

En un reciente estudio de la Fundación BBVA sobre los universitarios españoles, realizado en base a las opiniones de éstos, la Universidad española actual no cumple de modo absoluto y total las expectativas de los estudiantes³.

	Total	Área de estudio					Tipo de universidad	
		Humanidades	Ciencias Sociales y Jurídicas	Ciencias Experimentales	Ciencias de la Salud	Técnicas	Pública	Privada
Prepara adecuadamente a sus estudiantes para la vida profesional	36,8	34,6	36,2	39,3	42,5	36,6	35,5	49,5
No prepara adecuadamente a sus estudiantes para la vida profesional	53,2	56,0	53,7	48,3	48,9	54,0	54,3	41,5
No sabe - No contesta	10,1	9,4	10,2	12,3	8,6	9,5	10,2	9,1

Hemos visto que esta nueva generación de recién licenciados está mucho más enfocada en los resultados que en los procesos. También hemos visto que su nivel de formación es muy elevado, y podemos suponer que saben “sacarse las castañas del fuego” seguramente mejor que sus predecesores: han pasado tiempo solos, han viajado, han ido a campamentos, han viajado en metro y autobús solos desde pequeños para regresar a casa... Se sienten preparados y su capacidad de sorpresa es más bien pequeña: han visto muchas cosas y muchas transformaciones que han dejado a sus padres con la boca abierta, pero ellos están en buena medida inmunizados ante los cambios. No es aversión al cambio, es puro acostumbramiento. Este nuevo escenario produce un efecto de consecuencias difíciles de prever, pero que tienden a crear un progresivo desencuentro entre las personas y las empresas.

La situación es especialmente compleja por la coincidencia de varios fenómenos:

Se prevé un alargamiento de la edad de jubilación. Sin embargo, las empresas no valoran, en general, a los profesionales de mayor edad y procuran rejuvenecer la plantilla.

Hay escasez de personas en muchas posiciones.

La generación Y está resultando especialmente compleja de integrar en las empresas. Sus expectativas son nuevas y se considera “la generación excluida”.

Hay un factor de diversidad añadido que se origina por la inmigración. Hay, además, una creciente incorporación de la mujer en las empresas.

En muchas empresas, las horas de trabajo y la presión son muy elevadas, lo que dificulta la conciliación de la vida profesional y personal.

Los trabajadores han mantenido o disminuido su poder adquisitivo; sin embargo, en los últimos años los beneficios empresariales y los sueldos de la alta dirección han aumentado extraordinariamente.

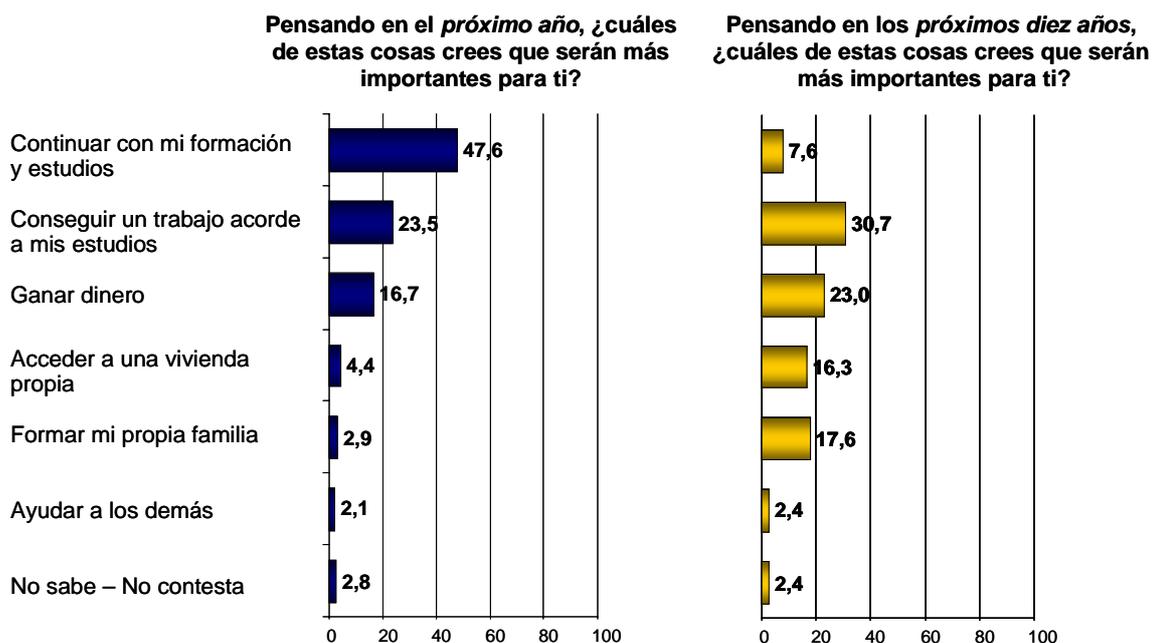
³ Base total de casos (3.000.)

No obstante, y según el estudio del BBVA mencionado anteriormente acerca de los estudiantes universitarios, éstos no sólo están satisfechos con su vida académica, sino que expresan, además, un alto nivel de satisfacción con su vida personal en general.

En lo que concierne a las perspectivas de evolución, tienden a ser muy positivas respecto a su futuro personal, más positivas que negativas en lo que atañe a España, y se dividen entre el continuismo y el pesimismo en lo que se refiere a la situación del mundo.

	<i>Situación del mundo</i>	<i>Situación de España</i>	<i>Situación personal</i>
¿Cómo calificarías la situación general de...			
<i>Muy buena – Buena</i>	15,0	37,3	80,5
<i>Regular</i>	32,7	37,9	13,8
<i>Mala – Muy mala</i>	50,7	23,5	3,4
<i>No sabe - No contesta</i>	1,6	1,4	2,3
¿Crees que en el próximo año la situación ...			
<i>Mejorará</i>	18,2	29,0	62,9
<i>Seguirá igual</i>	38,6	41,5	23,8
<i>Empeorará</i>	34,5	20,2	3,4
<i>No sabe - No contesta</i>	8,8	9,3	9,8

Respecto a las prioridades a corto plazo son, para la mayoría de los estudiantes, continuar con su formación y estudios, y en segundo lugar, conseguir un trabajo acorde a sus estudios. Estas expectativas, consistentes en su condición de universitarios, se diversifican y se delinea un desplazamiento de objetivos e intereses al pasar del corto al medio plazo: al pensar en los próximos diez años, además de la inserción laboral, comienzan a revestir importancia objetivos de realización personal ligados a ganar dinero, formar su propia familia o acceder a una vivienda propia.



De todo ello podemos sacar una primera conclusión para el mercado laboral y las empresas: no traten de ofrecer a estos jóvenes retos en forma de “aquí aprenderás mucho, en un entorno cambiante, tendrás la oportunidad de ver diferentes departamentos, diferentes empresas, podrás viajar...”. Mal comienzo. La pregunta obvia del “*Why*” será: “Oye, dime qué hay que hacer (objetivo), no te metas en cómo lo hago (el procedimiento es cosa mía y no aporta valor), respeta mi Vida (el trabajo no lo es: mi Vida son mis aficiones, mis amigos, estar siempre al día, etc.) y dime cuánto me vas a pagar”. Y posiblemente X se quedará sin argumentos. Porque hace tan sólo unos años, esa oferta hubiera desembocado en una contratación segura y en el compromiso del candidato de entregar alma y vida a tan buena causa. Y si no, la lista de candidatos era suficientemente amplia como para saber que en breve se lograría dicha contratación. Por tanto, primera lección: *el joven universitario actual quiere trabajar por objetivos, vinculando su salario al logro de los mismos* (muestra de su seguridad). Esta forma de trabajo le *permite conciliar su vida profesional con su vida personal*⁴.

Por el entorno en el que han crecido, son personas con iniciativa, con una gran capacidad para resolver problemas, y su estado mental ante la generación de alternativas y ante los retos suele ser de “¿por qué no?”. *Se desenvuelven bien en entornos creativos, donde sus iniciativas pueden dar fruto y donde sus esfuerzos individuales por lograr objetivos sean reconocidos.* Y remunerados.

Quizás uno de los mayores factores diferenciales entre la cultura generacional del grupo Y y las demás tenga que ver con su vivencia de las tecnologías y su capacidad de interacción con ellas. La Generación Y es la primera en la historia que ha convivido siempre con las nuevas tecnologías de la información y que no entiende fácilmente el mundo sin ella. Internet, el mundo de las comunicaciones y de la informática forman parte de sus rutinas vitales, y condicionan sus hábitos de vida, comunicación y, por supuesto, trabajo. Los jóvenes de esta generación 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.

En cuanto a otra de las cuestiones que fue clave para generaciones anteriores, la promoción, a esta generación no parece importarles en exceso: *no les asusta la rotación* (la situación del mercado laboral se lo permite) *y, si bien les motiva escalar posiciones, no es tanto por lo que representan de rango o poder, sino por lo que implican de reconocimiento y de mayor capacidad de poner en marcha sus iniciativas y seguir sus propios designios.* Por esa razón, pueden rechazar promociones si éstas implican pérdidas en su calidad de vida. No es chulería, como a veces pueda interpretarse, sino simplemente que no están muy seguros de lo que quieren, y no van a ceder independencia a cambio de poder.

El análisis comparativo de las Generaciones X e Y arroja muchos puntos en común. Los jóvenes actuales han vivido su infancia en un contexto de bienestar social y económico, y mantienen una prolongada etapa de dependencia de la familia. Cuando se pregunta a los jóvenes por qué permanecen más tiempo que antes en casa de sus padres, cerca del 70% aducen una razón material: no tendrían medios para instalarse por su cuenta. En Europa, entre 1997 y 2001, aumentó la importancia de los padres como fuente de ingresos, a veces de forma apreciable, en todos los países de la Unión Europea, salvo Irlanda y Finlandia (“Libro Blanco de la Juventud”, 2001). Sobre la base de esta infraestructura familiar, los miembros de la Generación Y disponen

⁴ Quizás, sólo quizás, este celo en defender la esfera personal es lo único que sus predecesores no han sabido enseñarles. Tal vez esta defensa sea una reacción a lo que ellos han visto y vivido.

de un poder de consumo importante, y no escapan a las sucesivas modas tecnológicas que inundan el mercado, como los móviles cada vez más sofisticados o los iPod más modernos. Son muy sensibles a las opiniones de sus pares, lo que ha dado lugar a la creciente aparición de modalidades pedagógicas e informativas basadas en el modelo de “educación por iguales”.

¿Qué esperan los jóvenes del trabajo? Según Dytchwald y colaboradores (2006), sus expectativas son las siguientes:

- Responsabilidad individual, libertad para tomar decisiones.
- Entorno de trabajo agradable, que fomente las relaciones sociales.
- Oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
- Colaboración y toma conjunta de decisiones.
- *Feedback* continuo y revisiones de su rendimiento⁵.
- Comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles.
- Respeto de los más mayores a su estilo de vida y trabajo.
- Retribución por resultados.
- Flexibilidad temporal y espacial.

Las prioridades a la hora de elegir un empleo parecen vincularse en mayor medida a la estabilidad, la posibilidad de conciliar vida familiar con la laboral y a los ingresos.

PRIORIDADES DE LOS JOVENES A LA HORA DE ELEGIR UN EMPLEO	
A que ofrezca contrato fijo y sea estable	28,7
A que me permita un equilibrio entre el trabajo y mi vida privada	23,1
A los ingresos que me ofrezca	20,5
A que ofrezca oportunidades de ser promocionado o progresar dentro de la organización	9,8
A que sea creativo	7,8
A que ofrezca oportunidades para viajar	5,8
A que ofrezca oportunidades para ayudar a los demás	2,0
No sabe – No contesta	2,2

Los integrantes de la Generación Y tienen un *acceso a la información* que nunca antes se ha dado. Hasta tal punto es importante esta cuestión que, en su rol de consumidores, han provocado un verdadero cambio de paradigma. Cuando uno de estos jóvenes se acerca, por ejemplo, a comprar un móvil, es posible que sepa más de sus características técnicas que el propio vendedor. Pero además, y si se trata de un modelo de cierto precio, habrá consultado todo tipo de foros de usuarios, *blogs*, etc. para saber la opinión de otros consumidores. Con todo

⁵ A la vista de lo expuesto hasta el momento, parece plausible pensar que estas revisiones del rendimiento habrán de ser algo diferentes de los sistemas tradicionales de evaluación seguidos por los integrantes de la Generación X.

ello, es posible que ponga en un aprieto al dependiente, si éste sólo sabe vender haciendo una descripción de las características técnicas del producto.

La cuestión es que esta misma actitud es la que este joven tendrá cuando acuda a una entrevista de trabajo. Sabe lo que quiere, sabe de la empresa y el sector, está al tanto de las noticias al respecto... Y sabe que, a diferencia de lo que ocurría hace años, él se está vendiendo, pero la empresa también: sabe que hay pocos jóvenes. Además, la facilidad con la que el candidato puede acceder a la información sobre el mercado de trabajo hace que se abran ante él muchas y muy diversas alternativas, por lo que saltará de una a otra si no le convencen las respuestas (Allen, 2005). Si el responsable de selección sigue aplicando los esquemas de hace diez años, es muy posible que acabe la jornada pensando que no entiende nada, que el mundo está del revés. Si, en cambio, le plantea unos *objetivos claros*, le ofrece un *entorno de trabajo flexible* y una *valoración por resultados*, una *remuneración adecuada a su formación y a los objetivos*, y le proporciona los *recursos necesarios para alcanzarlos*, es muy posible que pueda contar con la entrega y la energía de un empleado Y.

Por su parte, los CPP representan, como hemos dicho, la cristalización de estos valores y motivaciones. Dada la heterogeneidad de su origen, es difícil hacer afirmaciones sobre los criterios comunes que utilizan para tomar decisiones. Es decir, sobre sus valores. Sin embargo, se pueden aventurar algunas conclusiones:

- El beneficio económico es un criterio arraigado en sus esquemas vitales. Pero con ciertas matizaciones...
- Son hijos de su tiempo, postmodernos. Están inmersos en las preocupaciones ecológicas y son sensibles a los problemas sociales. Reciben abundante información sobre estos aspectos.
- Al ser relativamente jóvenes, están abiertos a nuevas corrientes ideológicas y son sensibles a la injusticia.

La pregunta a hacerse es si la formación que reciben de las instituciones educativas y las experiencias vividas en el trabajo, les inclinan hacia un lado u otro. Si se exagera el valor de lo económico o integra éste en un contexto moral y social más amplio.

Dada la trascendencia futura de sus decisiones, la respuesta a esta pregunta es inquietante. Ya que, según descubrió Aristóteles, el ser humano adquiere hábitos por repetición de actos, la inducción de un tipo de actos por parte de las empresas generará un tipo de directivos para el futuro. Los procesos de dirección de los CBP serán, por tanto, vitales a la hora de formar los dirigentes globales, que formarán la "Nomenclatura de los Negocios Globales" (NNG), un grupo de personas que, debido a los recursos que manejarán, serán las que más influyan en el mundo. Mucho más que muchos políticos y dirigentes de otros ámbitos.

A la vista de las características de los CBP y de sus valores, parece que dirigirlos requiere lo siguiente:

- Un clima cosmopolita para atraerlos; no sólo en el trabajo, también en su entorno. No es raro que los centros donde trabajan se sitúen en ciudades populosas; a ser posible, lugares en donde el inglés sea un vehículo común de expresión, al menos durante el tiempo necesario para aprender el idioma local. También ciudades en las que el arte, el ocio y el deporte sean accesibles. Posibilidades de seguir formándose y desarrollándose con instituciones educativas de prestigio, son un aliciente para su atracción.

- Sus expectativas de carrera motivan tanto como la retribución. El tipo de trabajo, también. El reto profesional es un ingrediente esencial en su motivación. Necesitan experiencias variadas que les hagan ser valorados en el específico mercado de los CBP.
- Buscan la autonomía profesional, necesitan que se delegue en ellos y que se les dé *empowerment*. Suelen ser bastante adaptables al trabajo en equipo. Muy apropiados para equipos multiculturales y polivalentes.

Si se aplican estos mecanismos, sus rendimientos suelen ser excelentes. El riesgo es que se relacionen sólo entre ellos, creando un grupo cerrado. No obstante, sus relaciones con otros colectivos son cordiales, incluso amistosas; suelen ser formales, dado que son conscientes de lo “movido” de sus vidas. Cuando arraigan, dejan de pertenecer a los CBP.

Algunos permanecen en este colectivo hasta la jubilación, pero la gran mayoría lo abandona entre los 40 y los 60 años, en particular debido a nuevas responsabilidades familiares. Sin embargo, existe poca experiencia sobre este fenómeno de abandono de la tribu CBP, dado lo reciente de su aparición.

Son especialmente útiles para la creación de proyectos que requieran habilidades *crossculturales*, como los “*Service Business Centers*” de las multinacionales. EL problema es cómo retenerlos cuando los proyectos se tornan rutinarios. Son, asimismo, el semillero de futuros líderes con mentalidad global.

Si los CBP son la futura nomenclatura de los negocios globales, eso no quiere decir que desaparezcan o no sean necesarios los líderes locales. Al contrario de los CBP, los emprendedores y creadores de negocios seguirán siendo en su inmensa mayoría personas con un fuerte arraigo local. Sin embargo, necesitarán contar con CBP cuando sus empresas se hagan complejas y se internacionalicen.

En las empresas globales, la combinación de CBP y líderes globales puede crear dificultades de relación. También si las instalaciones de *Headquarters* acaban dominadas por CBP y las unidades de negocios son lideradas localmente. Pero una buena combinación de líderes locales y CBP permite la “globalización”: pensar globalmente y actuar localmente. Una mentalidad necesaria para las empresas globales.

Conclusión

¿Por qué nos cuesta tanto comprender a la Generación Y? La desvinculación generacional ha existido siempre, es parte y causa de la evolución, pero parece que el abismo entre la Generación X y la Y es a veces infranqueable. Una posible explicación, o parte de la misma, es la proximidad de dichas generaciones. Los manuales clásicos de sociología determinan que una generación viene a ocupar unos veinte años. En este caso, ambas generaciones están conviviendo, están compitiendo en el mercado laboral, porque apenas les separan diez años. En los años setenta-ochenta, aún se tenía la sensación de que los *mayores* (personas de 60 años) debían dejar paso a los *jóvenes* (25 años). Cuarenta años de diferencia. Ahora somos *mayores* a los 40, y los jóvenes que vienen empujando están en los 24-30. Diez años de diferencia. Y los miembros X se sienten, con razón, amenazados.

Podemos observar a continuación un resumen de las diferencias entre estas dos generaciones, incluso referidas a las generaciones anteriores, en cuanto a su visión del mundo profesional, su escala relativa de valores y las preferencias profesionales de cada una de ellas.

	Tradicionales	Baby Boom	Generación X	Generación Y
Perspectiva	Práctica	Optimista	Escéptica	Esperanzada
Etica profesional	Dedicados	Volcados	Equilibrados	Decididos
Ante la autoridad...	Respeto	Amor/odio	Desinterés	Cortesía
Liderazgo por...	Jerarquía	Consenso	Competencia	Colectivismo
Espíritu de...	Sacrificio	Automotivación	Anticompromiso	Inclusión

Los análisis aquí realizados muestran que los cuatro grupos generacionales están sometidos a diferentes visiones del mundo en general, y en concreto a diferentes preferencias a la hora de elegir un puesto de trabajo. La Generación Y, que ha centrado la atención del estudio, combina dos grandes aspectos en sus formas de contemplar su futuro profesional: un conjunto de valores diferentes a los de sus predecesores, de corte más individualista y exigente, y una visión del mercado de trabajo caracterizada por diferentes grados de regulación, que en muchos casos los reduce a “excluidos” de los puestos de trabajo más interesantes y con perspectivas de desarrollo futuro.

La pregunta acerca de las motivaciones y los valores de estos *Why* es más que relevante y puede ser complementada por otra, mucho más explícita y cruel, por si alguien aún no se ha percatado: ¿seremos capaces de convivir en un entorno profesional los *Why*, los X y los anteriores (estos pobres no teníamos ni nombre...)? Más nos vale a los que tenemos más de 35 años que esta respuesta sea afirmativa, porque, queramos o no, están ahí. Y no sólo están, sino que están viniendo. Son pocos, de acuerdo, pero no tienen nada de cobardes.

Algunas claves para la reflexión

La convivencia de diversas generaciones en el mercado laboral implica, de entrada, la necesidad de incorporar la innovación, la creatividad y la flexibilidad en las tareas propias de la dirección de personas. Por si la situación no fuera ya de por sí suficientemente compleja, un análisis más profundo requeriría tener en cuenta otras variables que, sin duda, afectan y afectarán a la cuestión:

1. La inmigración impacta en el mercado de trabajo y en el marco socioeconómico de forma innegable y variada. Podemos hablar ya de una generación de inmigrantes que han asistido a colegios españoles, es decir, de una *segunda generación*. Las pautas de conducta, las expectativas de estos jóvenes, no se basan en la historia común que han compartido los demás integrantes de la Generación Y, por lo que habremos de esperar diferentes actitudes y pautas en el entorno laboral.
2. Las mujeres de la Generación X, que son en gran medida las que han accedido de forma masiva al mercado laboral, y de forma relevante (si bien no masiva) a puestos de dirección y responsabilidad, lo han hecho sin modelos, en la mayoría de los casos. Estas profesionales han abierto camino, pero seguramente han tenido que pagar un precio alto en forma de una menor dedicación a la familia. Las mujeres de la

Generación Y posiblemente rechacen este modelo, ahora se habla de conciliación, de igualdad y de flexibilidad... ¿serán capaces de construir un modelo nuevo que aúne carrera profesional y personal?

3. Y la gran pregunta: ¿qué rasgos marcarán a la siguiente Generación? ¿Qué van a aprender de la variedad de modelos y actitudes, comportamientos que componen el medio sociocultural en que están creciendo? ¿Cómo reaccionará la Generación Y si la –llamémosle así– *Generación Z* les desbanca antes de tiempo, como hicieron ellos con la X?

Anexo 1

Consejos para atraer, retener y dirigir a empleados Y

Atracción <i>¿Qué buscan?</i>	<ul style="list-style-type: none">- Recuerde que tienen amplio acceso a la información y, posiblemente, varias alternativas entre las que escoger.- Sus criterios de decisión entre diferentes alternativas de empleo son: estabilidad, equilibrio entre la vida profesional y la privada, y un nivel de ingresos adecuado.- Valoran y representan la diversidad.- Tienden a ser cortoplacistas.
Remuneración <i>¿Qué piden?</i>	<ul style="list-style-type: none">- Por resultados.- Generalmente tienen expectativas altas de remuneración, para poder seguir manteniendo su estilo de vida.
Retención <i>¿Qué valoran?</i>	<ul style="list-style-type: none">- Valoran la responsabilidad individual y la libertad para tomar decisiones.- Creen más en la co-decisión que en la jerarquía.- Piden flexibilidad temporal y espacial para mantener su esfera privada.- Respeto hacia su estilo de vida y su forma de enfocar el trabajo.- No es fácil despertar en ellos un sentido de la fidelidad a la empresa “de toda la vida” apelando únicamente al paso del tiempo.
Estilo de dirección <i>¿En qué entorno dan el máximo de sí mismos?</i>	<ul style="list-style-type: none">- Comunicación: fluida y abierta.- Desarrollo profesional: oportunidades de aprendizaje y retos profesionales, respetando la esfera privada.- Clima: cercano, agradable, que impulse y premie la iniciativa.
¿Qué ofrecen?	<ul style="list-style-type: none">- Alto nivel de formación.- Iniciativa y creatividad.- Resultados.

Referencias

- Allen, R. (2005), «Managers must set example for Gen Y Kidpoyees: Employee Recruitment and Molding», *In-Brief: Quarterly News Form GVC SHRM*.
- Castells, M. (2001), «Tecnología de la Información y Capitalismo Global», en Giddens y Hutton, «En el límite. La vida en el capitalismo global», Tusquets, Barcelona, 2001, págs. 91-113.
- Dytchwald, K., T.J. Erickson y R. Morison (2006), «Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills And Talent», Harvard Business School Press.
- Ogg, J. y C. Bonvalet (2006), «The Babyboomer generation and the birth cohort of 1945-1954: a European perspective», artículo presentado en el seminario organizado por *Cultures of Consumption Research Programme* (ESRG-AHRC) en colaboración con *ESRC Social Science Week* (10 de marzo). Versión electrónica disponible en www.youngfoundation.org.uk
- Shapiro, W. (1991), «The Birth and – Maybe – Death of Yuppiedom», *TIME*, 8 de abril de 1991.
- Simon, Cristina (2007), «Generación Y y mercado laboral: modelos de gestión de recursos humanos para los jóvenes profesionales», Instituto de Empresa Business School.
- Stein, G. (2006), «Dirigir en la era de la globalización», DPON-59, IESE Publishing.

Referencias de interés:

- «Estudio de la Fundación BBVA sobre universitarios españoles», Fundación BBVA.
- «Libro blanco de la Comisión Europea. Un nuevo impulso para la juventud europea», Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas, 21 de noviembre de 2001.
- «Observatorio de la Juventud en España», Instituto de la Juventud, www.injuve.mtas.es