

# REVOLUCIÓN Y, LA GENERACIÓN QUE ESTÁ TRANSFORMANDO EL TRABAJO

Nacieron entre 1980 y 1995, conforman la generación más numerosa de la historia y tienen un perfil muy distinto de sus padres y abuelos; las empresas intentan atraerlos y, sobre todo, retenerlos. ¿Qué esperan y buscan los integrantes de la Generación Y? ¿Qué le aportan a las organizaciones? ¿Cómo es su estilo de liderazgo?

**Por José Crettaz**

Hace un año, la revista Time les dedicó una tapa con el título *The Me, me, me Generation*. Se los ha denominado *Millennials*, *Net Generation*, Generación Y o, simplemente, *Gen Y*. Son los jóvenes nacidos entre 1980 y 1995 que hoy tienen entre 19 y 35 años y que, siendo la fuerza laboral más grande de la historia, empiezan a ocupar cada vez posiciones más relevantes en las organizaciones, donde ya conviven con generaciones completamente distintas (especialmente, la de sus padres, Baby Boomers o Generación X).

Esta irrupción se da además en un contexto de cambio profundo en la gestión de los recursos humanos. Llegó, finalmente, aquella “guerra global por el talento” que en 1997 anticipó Steven Hankin, desde la consultora McKinsey, en referencia a una creciente com-

petencia global entre empresas y países por atraer y retener a profesionales calificados, y en la centralidad del talento en el éxito de las organizaciones, privadas o públicas. Aquel concepto se cristalizó luego en un libro de Ed Michaels, Helen Handfield-Jones y Beth Axelrod publicado por Harvard Business Press.

“En el mundo actual, se registra una escasez de talento. Las empresas se pelean por reclutar a los mejores trabajadores. Y esto representa una oportunidad enorme para las personas preparadas, que tienen un elemento diferenciador en el mercado, porque pueden negociar con las organizaciones desde una posición de poder. Las empresas, por lo tanto, están dispuestas a desarrollar mecanismos para atraerlas, comprometerlas y retenerlas. Así se explica que muchas compañías y jefes estén aceptando condiciones laborales que habrían parecido completamente fuera de lugar algunas décadas atrás”, explica Alejandro Melamed, doctor en Ciencias de la Empresa, autor de *¿Por qué no? Cómo conseguir y desarrollar tu mejor trabajo* (2012), y *Empresas (+) humanas, mejores personas, mejores empresas* (2010), y vicepresidente de recursos humanos de Coca-Cola Latinoamérica Sur.

Precisamente a quienes intentan atraer y retener (a veces con poco éxito) las empresas es a los integrantes de la Generación Y, acusada generalmente de poco afecta al compromiso. Además, su instalación en las empresas plantea nuevos conflictos como describió Paula Molinari en su libro *Turbulencia generacional*

---

El autor es licenciado en Comunicación Social (Universidad Austral) y Magíster en Dirección de Empresas (UADE Business School)



(o algo parecido) empiece a ser en muchas empresas parte de la normalidad, junto con la asimilación a la cultura corporativa de nuevos valores, como la búsqueda de la diversidad, el respeto del medio ambiente y la demanda de mayor transparencia, entre otros. Prueba de esto son los ya ampliamente conocidos espacios lúdicos de empresas como Google (con metegol y PlayStation, incluidos) o Globant (donde un sitio de reunión es literalmente un pelotero en el que se metió hasta la presidenta Cristina Kirchner, cuando visitó la sede de esa desarrolladora de software). También son más las organizaciones en las que los jefes comparten espacios de trabajo con sus colaboradores sin tener oficina pro-

pia (como se observa desde 2011 en Microsoft Argentina, entre otros ejemplos). Y las que ofrecen flexibilidad de horarios y lugares de trabajo (algo contemplado en principio para las empleadas mujeres, pero que poco a poco se fue alcanzando también a los hombres).

“Debido a su instrucción, los Y son ambiciosos, por lo que los motiva el desafío permanente, y también creativos, ya que su pensamiento les permite unir discontinuidades lógicas para generar ideas innovadoras. Son multitareas, prácticos, valoran la precisión y también la rapidez”, coincide Alejandro Mascó, autor de *Entre Generaciones, no te quedes afuera del futuro* (2012), ex vicepresidente de Reclutamiento de Talento, Desarrollo y Bran-

## [ INVESTIGACIÓN ]

# La realización personal como definición del éxito

Lo bueno: Desafiantes que aceptan desafíos, creativos, seguros, se inclinan por lo social, priorizan sus valores, buen balance profesional/laboral, tecnológicos, honestos y claros, exigentes, priorizan la flexibilidad laboral y valoran el buen clima de trabajo.  
Lo no tan bueno: muy informales, viven el hoy, cómodos, compromiso a corto plazo, demandan rápido crecimiento, diferente forma

de trato con la jerarquía, sobreprotegidos, cuestionadores y exigentes en demasía.

Así es la Generación Y según la investigación de CONA RH “Generación Y, desafíos para motivarlos y retenerlos en las organizaciones”, que incluyó 75 empresas medianas y grandes (gerentes y jefes de RRHH y mandos medios y altos con gente de Generación Y a cargo) y 75 miembros de dicha generación, tanto en relación de dependencia como independientes.

La Generación Y está tomando conciencia de que la vida es una y es corta. “Todo puede pasar”, crisis económicas, catástrofes naturales, atentados, inseguridad, enfermedades nuevas y epidemias, de las que se informan casi en tiempo real, gracias al

mundo hiperconectado. Esta actitud crítica sobre las prioridades, se alinea a su pensamiento sobre lo que, para ellos, es el éxito relacionados a su vida personal y laboral.

Según el trabajo de CONA RH, el 59% de las empresas considera que la convivencia con otras generaciones es entre muy buena y buena. Un 25% la evalúa de regular a mala. El 63% de las empresas no encuentra diferencias actitudinales entre Generación Y de diferente nivel socioeconómico. Si observan diferencias en cuanto al rango de edades en la misma generación. El 18% visualiza diferencias entre géneros. El 70% de las empresas indicó herramientas específicas de selección y reclutamiento para esta generación. Un 28% expresó no usar ninguna en particular.

### ¿Qué es el éxito?

La realización personal	39%
La realización personal y laboral	36%
La realización profesional	19%
La realización económica	10%

### De una lista de 10 opciones, la Generación Y pondera a la familia y amigos por sobre otras opciones

<i>Prioridades del 1 al 10</i>	
Familia	9
Amigos	8
Ocio	7
Estabilidad	7
Fidelidad	7
Estudios	6
Viajes por placer	5
Viajes por estudio	5
Deporte	5

### Permanencia en un mismo trabajo

	Tiempo de permanencia en el trabajo actual (relación de dependencia)	Tiempo de permanencia en el trabaja anterior (relación de dependencia)
Menos de un año	30%	38%
Entre 1 y 3 años	33%	41%
Entre 3 y 5 años	13%	5%
Menos de 5 años	24%	16%

### Proyecto laboral a mediano plazo (sobre listado predeterminado)

Hacer carrera independiente	48%
Hacer carrera en relación de dependencia	40%
Trabajar /estudiar en el exterior	8%
Otros	4%

ding Corporativo de L’Oreal en Nueva York. “Atraerlos a una empresa se transformó en una materia complicadísima, pero lograr que se queden es todavía más difícil. Aman el cambio, sobre todo si la firma en la que están no cumple con una condición clave: quererlos, alentarlos y recompensarlos, como lo hicieron mamá y papá”, agrega.

“El Y busca, como en casa, acompañamiento, *feedback* continuo y el jefe, posiblemente de otra generación, no sabe cómo darlo. Un ejemplo actual son los procesos de evaluaciones de desempeño. Esta herramienta se sigue implementando anualmente y hoy, por lo menos desde los más jóvenes, se demanda un *feedback* semana a semana”, describió Mascó.

#### Aspectos positivos de la Generación Y según las empresas (sobre lista predeterminada)

Amplio conocimiento de la tecnología	78%
Estar conectados con grupos virtuales	57%
Respeto por la diversidad	47%
Autenticidad	32%
Autónomos	28%
Libertad intelectual	24%
Responsabilidad social y solidaria 1	8%
Ciudadanos del mundo	14%
Realistas	5%

#### Aspectos a mejorar de la Generación Y según las empresas (sobre lista predeterminada)

Puntualidad	57%
Quedarse después de hora	53%
Compromiso/fidelidad con la empresa	45%
Asumir responsabilidades	41%
Cumplir horario	41%
Individualismo	32%
Concentración de la tarea laboral	32%
Compromiso con el proyecto y no con el rol	30%
No tener proyectos a largo plazo	5%

#### Actividades en las que más se destaca la Generación Y (según los Y participantes)

Trabajos que implican tecnologías actuales y nuevas	45%
Actividades creativas	32%
Desafíos y proyectos a corto plazo con objetivos a cumplir	28%
Marketing, diseño, comunicación, redes sociales	25%
Trabajo en equipo	18%
Atención al cliente/público	14%

Pero, ¿Qué le da la Generación Y a las organizaciones? Responde Andrés Hatum, director del Centro de Investigaciones del Grupo Rhuo Talento y Management en Latinoamérica, en su libro *Yrrupción, los cambios generacionales y el futuro de la organización* (2013): “La rápida incorporación de la Generación Y al lugar de trabajo tiene el potencial de aumentar la adaptabilidad y la creatividad de las empresas. La diversidad de habilidades y antecedentes, así como también la introducción de ideas frescas respecto de cómo gestionar y trabajar aportarán más heterogeneidad en primer lugar. Ideas diversas llevan al uso de una variedad de fuentes de información y perspectivas, lo que aumenta la creatividad y la innovación en la toma de decisiones. Más aún, múltiples visiones pueden facilitar el cambio radical y la rápida adaptación (...) La diversidad cognitiva y las nuevas ideas que la nueva generación está aportando a la fuerza laboral pueden hacer a las empresas más innovadoras y, a su vez, más ágiles y adaptables. El enfoque fresco de la Generación Y puede incluso fortalecer la capacidad de las firmas de generar nuevos negocios”.

**Por primera vez en la historia, cuatro generaciones coinciden en el mismo tiempo y espacio de trabajo. Según una investigación de Manpower, en América latina el 85% de los profesionales se relaciona con por lo menos tres generaciones distintas en el lugar de trabajo.**

### Estilo de liderazgo

Aunque aún son jóvenes, muchos integrantes de la Generación Y empiezan a ocupar jefaturas, gerencias y otros puestos de conducción en las organizaciones, el Estado incluido. Para Mascó, ya están bastante claras las características que irán madurando este nuevo estilo de liderazgo: tienen una férrea política de puertas siempre abiertas (como gerentes, es muy improbable que los *millennials* generen barreras comunicacionales entre ellos y sus empleados); son grandes colaboradores (crecieron preparando apuntes y resúmenes de libros, jugando al fútbol y logrando trofeos de 1,20 metros para el 6to lugar por lo son sumamente colaborativos y en general están en contra de

las intensas competencias personales); cultivan la filosofía del “es lo que hacés, no como lo hacés” (el foco se centra en la calidad y el impacto del trabajo, no en el método mediante el cual fue concretado); y son adictos al “trabajo relajado” (están borrando la línea entre el trabajo y la diversión pero valoran el tiempo de cada persona, sus familias y la necesidad de

**No debe extrañar que trabajar sin horario, sin oficina, sin mail y hasta sin jefes empiece a ser en muchas empresas parte de la normalidad, junto con la asimilación de nuevos valores, como la búsqueda de la diversidad, el respeto del medio ambiente y la demanda de mayor transparencia, entre otros.**

estar fuera de la oficina lo que no evita que estén constantemente conectados).

“Soy una persona con creatividad, iniciativa, me gustan mucho los desafíos y me esfuerzo”, se describe Carolina Tonnelier, gerente para América latina de Wines of Argentina, la cámara de la industria vitivinícola. Tiene 30 años y varias personas

a cargo repartidas en México, Brasil, Colombia y Perú. Todos sus reportes son mayores –incluso pasan los 50 y 60– y tienen idiosincrasias y personalidades distintas.

“Como, en general, han viajado mucho y están muy conectados con el resto del mundo, los *millennials* suelen observar de manera muy positiva la posibilidad de ejercer en posiciones que abarquen múltiples geografías y el hecho de tener colaboradores en distintas locaciones”, explica Melamed. Molinari encuadra esas características entre las nuevas reglas organizacionales que incluyen “la movilidad, como nueva concepción del espacio” y la “globalización e inmediatez, como nueva concepción del tiempo”.

Para Bárcena, “estos jóvenes son informales y comunicativos tanto con sus subordinados como con sus jefes; abiertos al cambio, flexibles e innovadores; *multitasking*, capaces de realizar múltiples tareas simultáneamente; tienen alta motivación y están más comprometidos con su propio desarrollo personal que con la organización”. En otras palabras, se ponen la camiseta de la empresa siempre que coincida con sus propios intereses y objetivos. “La necesidad de independencia, ser

dueños de su tiempo, innovar, crear y tener impacto son características de los *millennials*, que ejercen la autoridad desde la motivación, desde el sumar a otros al proyecto y en forma mucho más colaborativa”, agrega Silvia Torres Carnonell, directora del Centro de Entrepreneurship del IAE Business School.

“Quiero ejercer mi jefatura optimizando las capacidades de mi grupo, con el fin de que todo mi equipo crezca y se desarrolle personal y profesionalmente en un ambiente en el que las ideas y propuestas de todos son escuchadas, donde la curiosidad es muy valorada”, dice María Guadalupe Montero, de 30 años, jefa de administración en Sprayette, fiel exponente de su generación. Y, aunque tolerante, también acusa a los mayores. “A los generación X les cuesta muchísimo más equilibrar la vida personal con la laboral, para ellos los objetivos se deben alcanzar no importa el costo ni el desgaste. Yo, en cambio, intento negociar plazos coherentes sin presiones absurdas, valorando la vida personal de mi equipo y el disfrute en lo posible de la jornada”, describe.

“Se producen situaciones bien particulares cuando los colaboradores de los Y pertenecen a generaciones más grandes, ya que son ellos quienes demuestran en la práctica cómo se lleva adelante la diversidad y valoración de puntos de vista diferentes”, analiza Melamed. La *Net Generation* preferiría vivir sin televisión que vivir sin Internet (82%); estar constantemente «conectados» que poder desconectarse cuando quieran (49%); seguir sus pasiones en vez de ganar mucho dinero (40%); viajar por el mundo y trabajar en proyectos internacionales, trabajar para varias compañías y no sólo para una (66%), y tener un mentor que los guíe, según la consultora Fields, Wider y Bunch Newboild. “El Y invita a su jefe a su Facebook porque lo incluye en su vida privada sin tapujos. También espera que su jefe lo invite a su LinkedIn porque siente que su relación es asimétrica, pero cómplice y de acompañamiento”, continúa Mascó. “Así como ellos piden feedback permanentemente por su desempeño, también suelen brindarlo con mayor frecuencia y de manera más habitual”, agrega Melamed. Así son los *millennials* como jefes. ¿Será suficiente para salvarnos? 