

El compromiso plástico de la nueva generación  
Una mirada estratégica de la Generación Millennial

Natacha Jaromezuk  
Universidad Católica Argentina  
Escuela de Negocios  
MBA  
Octubre 2016

## INDICE

<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 1: Los cuestionados</b>	<b>7</b>
Convivencia de generaciones	<b>8</b>
Quien es quien	<b>10</b>
<b>Capítulo 2: Lo cuestionado</b>	<b>18</b>
Compromiso no hay uno sólo	<b>18</b>
¿Cuál es el futuro del compromiso?	<b>22</b>
<b>Capítulo 3: Los que cuestionan</b>	<b>25</b>
Mirada de las empresas	<b>25</b>
Una mirada estratégica de las empresas	<b>29</b>
<b>Capítulo 4: Bajo la lupa de la estrategia</b>	<b>32</b>
Mirada desde la oferta y demanda	<b>32</b>
Ventajas competitivas: aprovechando las tendencias	<b>33</b>
Capacidades distintivas: explorando a los Millennial	<b>36</b>
Fotografía de una Millennial: Yamila	<b>37</b>
<b>Conclusión</b>	<b>49</b>

## Introducción

Especialistas en cambio y cultura organizacional han realizado grandes esfuerzos en pos de esclarecer los comportamientos, expectativas e intereses de la Generación Millennial. A lo largo de los años han aportado información valiosa para contribuir al entendimiento de esta generación y de este modo, ayudar a las empresas, entre otros actores, ha adecuarse a esta nueva fuerza laboral. Sin embargo, un número importante de organizaciones conservan un estilo tradicional y se resisten a una mirada diferente acerca de esta generación. Un intercambio con un líder de una importante industria farmacéutica, ilustra un ejemplo, entre muchos que deben existir, de esta realidad.

Compartiendo acerca de la temática de esta tesis, el líder expresa: “es muy simple, para hablar sobre el compromiso de los Millennials, puedes entregar una hoja en blanco, eso es la evidencia más concreta del compromiso con el que cuentan”. Profundizando en el diálogo, salieron a relucir gran parte de los tópicos que abordaré en esta tesis en relación al deseo de los Millennials de contar con una conversación sobre su plan de carrera a los tres meses de haber ingresado a la Compañía, sobre la necesidad de conocer cuál será su próximo desafío, no en 3 o 5 años, sino el año próximo, sobre su informalidad en el diálogo y forma de establecer las relaciones interpersonales.

Continuando con el relato de ese diálogo, la reacción del líder fue propia de un paradigma mental determinado, por medio del cual entiende a un Millennial como alguien desacostumbrado al sacrificio, inconstante y poco dispuesto a focalizar primero en la entrega de resultados antes que en demandar.

Sin embargo, como sostiene Paula Molinari “hoy la gente se plantea qué tipo de trabajo quiere en función de qué proyecto de vida quiere”<sup>1</sup>. Para este líder, al igual que para muchos otros, esto es una novedad.

---

<sup>1</sup> Molinari, P.: *Turbulencia Generacional*, Temas, Buenos Aires, 2011, Introd.

Parafraseando a Saxena y Jain<sup>2</sup>, la llegada de la Generación Millennial ha forzado a las organizaciones a repensar la estrategia de cómo atraer y retener a los mejores talentos en un carrera cada vez más competitiva. En tiempos de globalización, los negocios tienen que competir para atraer, desarrollar, desplegar y retener las capacidades de las personas más habilidosas. Por tanto, es crucial entender que les importa a los empleados. En particular es importante comprender que preocupa a los Millennials. Adicionalmente, el hecho de que no sean suficientes hace que sus talentos sean aún más atractivos que antes.

El mundo laboral, se encuentra en un período de transformación y enfrenta una realidad compleja. El ingreso de los Millennials con sus particulares demandas e intereses sumado al aumento de los Baby Boomers que comienzan a jubilarse y el escaso número de miembros Generación X, significa que las organizaciones que los empleadores deberán hacer frente a un gap en el liderazgo<sup>3</sup>.

El mayor desafío para las organizaciones es cómo atraer y retener a la Generación Millennial dado que presenta necesidades y expectativas marcadamente diferentes a las previas generaciones. Esta generación caracterizada como emprendedores e independientes, digitalmente avanzados, quienes rechazan el *micromanagement* y valoran el *empowerment*, el desafío y el entusiasmo, tiene un abordaje no ortodoxo en relación a la gestión de su carrera<sup>4</sup>.

Sin embargo, las organizaciones han hecho intentos y algunas han progresado al incorporar prácticas que puedan adecuarse a esta nueva generación. Herramientas como *mentoring*, *coaching*, *feedback* cotidiano, planes de carrera, que antes se escuchaba más reservadamente y dirigidos para talentos selectos, comienzan a adquirir

---

<sup>2</sup> Cfr: Saxena, P. Dr & Jain, R. Mr: *Managing Career Aspirations of Generation Y at Work Place*, International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering, Volume 2, Issue 7, July 2012, 114-118.

<sup>3</sup> Cfr: Brack, J & Kelly, K: *Maximizing Millennials in the Workplace*, UNC Kenan Flagler Business School, 2012. Pág. 2.

<sup>4</sup> Saxena, P. Dr & Jain, R: *Ibidem*. Pág.115.

una dimensión más amplia, abarcando a más miembros de esta generación.

Entonces me pregunto: ¿qué explica el fenómeno de los intentos, hasta ahora fallidos, para conectarse con esta generación en gran parte de las organizaciones? ¿Cuál es la razón para que el diagnóstico sea la falta de compromiso y de constancia por parte de los Millenials?

El propósito final de este trabajo es aportar una mirada innovadora en el análisis de esta generación, a partir de la aplicación de los conceptos que el Dr. Alberto Levy acerca desde el mundo de la estrategia. En esta búsqueda, me propongo aprovechar las sinergias que nos brindan las ciencias y aplicar los triciclos de oferta y demanda de los negocios al mundo de la atracción y retención de los talentosos Millenials.

Para realizar esto, comenzaré, en el capítulo 1, describiendo un marco conceptual teórico sobre mentalidad generacional, y describiendo las características más representativas de las generaciones que precedieron a los Millenials, para luego detenerme en los principales rasgos de esta última.

A continuación, describiré, en el capítulo 2, lo que se encuentra en materia de discusión: el compromiso. Para esto, citaré diferentes autores que acercan una explicación que, de acuerdo a su criterio, puede ayudar a elaborar la formula efectiva en el relacionamiento Millenial-empresa.

El capítulo 3, está destinado a reflexionar sobre los que cuestionan: las empresas. Realizaré diferentes descripciones de las organizaciones a partir de la óptica de diferente bibliografía, entrevistas a especialistas y aportes de variadas encuestas. Al final de este capítulo sumaré la visión de las organizaciones a través de la matriz de morfología-requerimiento del Dr. Alberto Levy.

Por último, el capítulo 4 está destinado a la aplicación del modelo triciclos de oferta y demanda. Buscaré desarrollar la visión de un miembro de la generación Y: Yamila, para entender la demanda de Yamila, la oferta de Yamila y su nudo estratégico. Asimismo, me

detendré en el otro actor de esta relación: La Empresa, buscando entender su demanda, oferta y nudo estratégico para finalmente conectar ambas necesidades y recursos. Me propongo realizar así, el aporte de un modelo alternativo para entender la elección de las empresas por parte de esta generación y cómo obtener su compromiso

Hoy, el desafío de atraer y retener talentos se ha convertido en un reto que exigirá repensar la dinámica empresa-empleado por parte de las organizaciones. Implica salir de la táctica y sumergirse en la estrategia.

Es imperioso aclarar que, dentro del universo de la Generación Millennial, el foco de este trabajo está centrado en la población de Millennials económicamente activos que optan por trabajar en organizaciones o corporaciones. Queda excluido de este trabajo el fenómeno de los ni-ni (ni trabajan ni estudian) que reúne un número cada vez más alarmante, pero que incipientemente se infiere corresponde a una problemática más compleja y profunda y excede los tópicos abordados aquí.

Una aclaración adicional, me referiré indistintamente como Generación Millennial o Generación Y, cuando puntualice sobre esta enigmática Generación.

## **CAPITULO 1: Los cuestionados**

### **Introducción**

Desde el ingreso de la generación Millennial al mercado laboral, los empleadores hacen frente a un desafío sin precedente en materia de convivencia generacional. Hoy, coexisten cuatro generaciones, portadoras cada una de ellas de intereses y expectativas diferentes.

En cada etapa, una nueva generación se ha incorporado al mercado laboral y la convivencia generacional ya forma parte de la dinámica habitual de los recambios generacionales; el choque cultural entre una y otra generación, la necesidad de adaptación. Por tanto, ¿qué hace tan especial que se incorporen los Millennials?

Abunda la bibliografía de esta enigmática generación. Un buscador en internet, arroja 9.230.000 resultados al ingresar el concepto Generación Millennial y el número sigue creciendo. ¿Cuál es la razón para continuar profundizando en el entendimiento de este grupo generacional?

Los Millennials son una generación única en relación a quienes la precedieron. Ven el mundo manera diferente y han redefinido el significado de éxito en el ámbito personal y profesional. Además, transformarán el mundo de una manera única, tal como señala Molinari: “Los grandes cambios en el mundo del trabajo vendrán de la mano de los Millennials, o Gen y; lo nativos tecnológicos. ¿Por qué? Porque se requiere de tecnología para dar nuevas repuestas”<sup>5</sup>. Esta generación cuenta con competencias únicas y los empleadores buscaran capturar estas fortalezas.

En este primer capítulo me propongo describir brevemente algunas de las principales características de las generaciones que preceden a los Millennials, para luego explicar con mayor detenimiento algunos de los rasgos más característicos de ésta última.

---

<sup>5</sup> Molinari, P: *Ibidem*. Introducción.

### **Convivencia de generaciones<sup>6</sup>.**

Hoy, hay en las organizaciones cuatro grupos generacionales sin precedente conviviendo en el mismo espacio laboral. Esta diversidad demográfica y también cultural plantea un desafío a los empleadores en términos de crear y mantener un espacio laboral armonioso donde se conjuguen los valores únicos y expectativas de cada generación. El grupo más nuevo en ingresar al mundo laboral es la generación Millennial, quien plantea un desafío particular a las organizaciones. La generación Millennial no sólo es diferente de las generaciones previas, sino también malinterpretada en muchos sentidos<sup>7</sup>.

Entonces, que está ocurriendo se pregunta Paula Molinari. Al fin y al cabo siempre hubo cuatro generaciones en las empresas. ¿Por qué existe la percepción de que la convivencia es cada vez más difícil? Por primera vez las personas de distintas edad que comparten el espacio laboral tienen profundas diferencias en su concepción del mundo y, por lo tanto, el trabajo. Y señala: las causas de los problemas generacionales son similares a las de conflictos interculturales: lo diferentes es percibido como erróneo.

En primer lugar, debo referirme a que se entiende por un grupo generacional. Frecuentemente referido como cohorte, incluye a aquellos individuos que comparten experiencias sociales, e históricas. Estas experiencias unen a la gente de la misma generación, los lideran para llegar a valores compartidos. A pesar de que cada persona es única, cada generación tiende a desarrollar una personalidad colectiva que influencia la forma que en sus miembros viven su vida, incluyendo sentimientos en torno a la autoridad y a las organizaciones, su

---

<sup>6</sup> Para la descripción del Estado Actual de la materia me basaré en:

-Brack, J. & Kelly, K: *Maximizing Millennials in the Workplace*, UNC Kenan Flagler Business School, 2012.

-Molinari, P.: *Turbulencia Generacional*, Temas, Buenos Aires, 2011.

-Meier, J. & others: *Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges*, The Journal of Human Resource and Adult Learning Vol. 6, Num. 1, June 2010, 68-78.

<sup>7</sup> Bolton, R. & others: *Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda*, Loughborough University Institutional Repository, 2012.

participación y deseos del trabajo e incluso como planean alcanzar esos deseos. A pesar que es inapropiado hacer generalizaciones acerca de los individuos en cada cohorte generacional, es inevitable reconocer que aquellos que han nacido en la misma era han tenido experiencias comunes que los predisponen a similares expectativas, y como resultado esas experiencias son las que tienden a distinguir una generación de la otra<sup>8</sup>.

La mentalidad de una generación se forma a partir de acontecimientos que le toca vivir. La historia familiar, la experiencia de allegados, el tipo de relacionamiento con los pares, los eventos mundiales de la infancia y los héroes de cada época forjan los modelos mentales y engendran una forma particular de entender, interpretar y valorar el mundo. Una mentalidad generacional es el conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos por un grupo como resultado de una historia común. Y lógicamente, esa mentalidad determinara su comportamiento, configurando una personalidad generacional.

Estas mentalidades no son estáticas, sino que evolucionan y se concatenan. Por un lado, cada generación tiene una mentalidad propia. Por otra, una misma generación, va cambiando su forma de pensar a lo largo de su vida. Como las personas, las generaciones se desarrollan, maduran y se transforman.

Cada generación tiene su personalidad. Baby Boomer son los idealistas, la Generación X los escépticos independientes y la Generación Y es el colaborador conectado y diverso<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Fernandez, S.: *Comparing Generation X to Generation Y on work-related beliefs*, San Jose State University SJSU Scholar Works, 2009. Pág 2.

<sup>9</sup> Sepannen, S. & Gualtieri W.: *The Millennial Generation. Research Review*, National Chamber Foundation. US Chamber of Commerce, 2012. Pág 2.

### **Quien es quien**

Para comprender el impacto de la Generación Y en el mercado laboral, resulta importante recorrer brevemente las características más representativas de las generaciones que la precedieron. Esto es, señalar principalmente cómo ven el mundo, cuáles son sus intereses y aspiraciones.

A partir del análisis de la literatura, puedo observar que hay muchos indicios que permiten identificar que el mayor quiebre se produce entre los Baby Boomers y Generación X. Entonces, me planteo la siguiente pregunta: ¿Por qué la literatura ha girado tanto en torno a los Y y no así a los X? ¿Por qué los líderes tienen tanta dificultad en gestionar a los Y, si ya los X fueron disruptivos en sus pedidos? Dar respuesta a estos interrogantes, requiere recorrer sucintamente a las distintas generaciones.

### **Los tradicionalistas**

Son aquellos nacidos entre 1900 y 1945. Los tradicionalistas se criaron en un mundo de adversidad, escasez, guerra y desempleo. Por eso, desarrollaron una mentalidad austera, de ahorro, esfuerzo, patriotismo y fe en las instituciones. Dependen y confían ciegamente en las instituciones y no discuten su autoridad.

El objeto simbólico de esta generación es la alcancía.

Las esperanzas de esta generación están puestas en sus descendientes. Tener empleo es ser afortunado. La jubilación es percibida como una liberación, un premio para una vida de esfuerzo. Los tradicionalistas creen que el deber está antes que el placer. Este grupo generacional es conocido por su disciplina, conformidad y respeto por la autoridad. Y es considerado el más leal. Valoran la consistencia y la uniformidad.

El estilo de liderazgo se basa en un estilo militar, en un comando por control, con una estricta cadena de mando donde pocos deciden y muchos obedecen. El poder de autonomía en la toma de decisión es

limitado, ya que todo lo que sale de la norma debe consultarse con el jefe. No hay espacio para el individualismo ya que se espera que la gente responda a la norma y coopere.

El *driver* de la retribución por el esfuerzo y dedicación de los tradicionalistas es la compensación y la oportunidad de moverse a posiciones de liderazgo. Buscan tomar mayores responsabilidades para demostrar su habilidad en manejar tareas importantes y ser líderes.

La organización típica de la era tradicionalista inhibe el pensamiento crítico y la flexibilidad para tomar decisiones. Se basa en la lógica, la ley, el orden, la disciplina, la autoridad, la paciencia y el honor. Por todo esto, suele decirse que los tradicionalistas son la *generación silenciosa*.

### **Los Baby Boomers**

Nacidos entre 1945 y 1964. Este nombre refleja la explosión demográfica que se produce en medio del optimismo por la reconstrucción de la posguerra. Manifiestan desde la adolescencia un deseo de participación, de protagonismo y de lucha por sus ideales.

El objeto simbólico es la televisión.

Con su mentalidad optimista, idealista y competitiva, los Baby Boomers ingresan al mercado laboral en los años 70. Llegan con confianza en las empresas, en las instituciones, y con los deseos de hacer grandes cambios. Y también con un nivel de educación superior. Pronto encuentran grandes posibilidades de crecimiento.

Con su estilo competitivo y participativo, rápidamente desplazan a los técnicos tradicionalistas acostumbrados a esperar directivas y no tomar la iniciativa. De esta forma, se quiebra el paradigma donde la edad era símbolo de autoridad.

Su identidad está basada en el trabajo y la realización se logra mientras se es productivo. Son identificados como la generación *workaholic*, por

las largas horas dedicadas en función de continuar sus carreras e identifican la dedicación y el esfuerzo con tiempo.

Actualmente, la mayoría de este grupo generacional está preparándose para retirarse de las organizaciones. Pero, la palabra jubilación no adquiere una connotación negativa. Para esta generación, el retiro es una oportunidad de encarar nuevos proyectos. Esta generación no descansa nunca.

Valoran las relaciones, se orientan a resultados y son diplomáticos. Esta generación cree fuertemente en la idea de desarrollo personal y crecimiento de la persona como un todo.

Conocidos como la generación sándwich, son responsables del cuidado de sus hijos y de sus padres. Consecuentemente, este grupo busca empleadores que ofrezcan esquemas de trabajo flexible para acomodar ambos roles.

Los tradicionalistas y Baby Boomers tienen ideales similares acerca del lugar de trabajo. Ambas generaciones valoran el dinero, la oportunidad de crecer y el reconocimiento público. Son leales y valoran los títulos y jerarquías. Aprecian el trabajo en equipo y ven las ventajas de trabajar con otros en pos de alcanzar un objetivo común.

En los 80 y 90, la estampa optimista de los Baby Boomers se enfrenta con el peor rostro de la globalización: las fusiones, las adquisiciones y el *downsizing*. Ellos, que habían ingresado a las corporaciones con el sueño de llegar a la cúspide, son expulsados por “reducciones de costos”, “relocalización de la producción”, “racionalización de recursos” y “reingenierías”.

### **La Generación X**

Son los nacidos entre 1964 y 1980, en una época de estancamiento en la tasa de crecimiento de la población. Es la generación con menos representantes.

Los objetos simbólicos son el teléfono celular, el cable e Internet.

La generación X crece en un mundo de ruptura de grandes paradigmas y de conmociones colectivas. Por eso, desarrollan un profundo escepticismo. Creen que el idealismo conduce a grandes frustraciones. Sus padres apostaron por las corporaciones y perdieron. Mejor no confiar en nadie. Por tanto, los miembros de esta generación tienden a no tener expectativas de seguridad laboral y no son tan leales como sus padres.

Esta generación cuestiona la autoridad y desprecia la burocracia. Los X, prefieren la independencia e imponer sus propios tiempos. Cuando algo no les gusta, buscan un cambio. Son activos y no reactivos.

Los X también manifiestan una nueva concepción del espacio y el tiempo laboral. El compromiso no se mide por las horas de permanencia en la oficina. Lo importante son los resultados. Y, esto en línea con su concepción de un balance trabajo/vida personal más saludable. Por tanto, es atraída por flexibilidad, en términos de cuándo y dónde trabajar.

Sus miembros están familiarizados con la tecnología y aprenden de las tecnologías nuevas más rápido que las generaciones previas. Estas habilidades son importantes capacidades en el mundo laboral. Los caracteriza la adaptabilidad y habilidad de desarrollar eficientemente múltiples tareas en forma simultánea.

Jessica Brack y Kip Kelly<sup>10</sup> ofrecen una descripción diferente de esta generación y la acerca a los Baby Boomers; denominando a ambas generaciones como los *Cowboys*, entendiendo que ambas creen en el abordaje de comando por control, valoran trabajar individualmente, ven a los gerentes como expertos y los buscan para la planificación de desarrollo de sus carreras.

---

<sup>10</sup> Brack J. & Kelly K. *Ibidem*. Pág. 3-6.

## La Generación Y

Nacidos entre 1981 y 2000. También conocidos como los Millenials (los del Milenio). Hijos de los Baby Boomers, nacen en una época de nuevo crecimiento demográfico. Son más de 1.700 millones en todo el mundo y en 2025 representarán el 75% de la fuerza laboral.<sup>11</sup> Hoy la generación Y representa el 24% de la población de Estados Unidos y el 22% de la población Argentina.

La Generación Y fue criada en un contexto de participación, alta valoración de sus capacidades y aliento de sus vocaciones. Esta generación cree que participar es un derecho adquirido.

Marcada por acontecimientos internacionales de trascendencia es una generación que se vincula con el presente, focalizada en vivir el ahora, dado que el futuro es un escenario de incertidumbre. Y este foco está intrínsecamente relacionado con vivir una vida con sentido, también en el ámbito laboral. Buscan un trabajo significativo y desafiante. Buscan el por qué detrás de la tarea que tienen que realizar y pueden perder interés en responsabilidades que no tengan significado para ellos.

Paula Molinari lo expresa de este modo: los Millenials no permiten que el trabajo absorba todo su tiempo. Esta generación ha resignificado la actividad laboral: busca placer y diversión en el trabajo y los describe a través de 10 características, a saber: Impacientes, flexibles, innovadores, eficientes, valor de la relación laboral, escépticos, resilientes, espontáneos, tolerantes, amantes de la justicia.

Bolton & others<sup>12</sup> describen a los miembros como globalmente conectados, con una autoestima importante, con la creencia que todo es posible. Son optimistas, sociales y con una alta expectativa de ellos y de los demás. Proponen una mirada interesante al buscar desmitificarlos abordando 5 mitos que enfrenta la generación Y, a saber, que:

- Es perezosa

---

<sup>11</sup> Diario ABC: [http://www.abc.es/economia/abci-pero-quieren-millennials-201609190131\\_noticia.html](http://www.abc.es/economia/abci-pero-quieren-millennials-201609190131_noticia.html). Consultado en línea el 20/09/2016.

<sup>12</sup> Bolton, R. & others: *Ibidem*. Pág. 4-8.

- Necesita gratificación instantánea
- Es Desleal
- Es egoísta
- Es consentida

Diversa literatura describe cada generación con sus particularidades y la diferencia de las anteriores. Como indicamos anteriormente, Brack y Kelly asemejan a la Generación X con los Baby Boomers y los distancian de la Generación Y. Describen a esta última como los Colaboradores, en contraposición a los *Cowboys* de las generaciones anteriores. Los presentan como continuos estudiantes, jugadores de equipo, colaboradores, diversos, optimistas, orientados a resultados, socialmente conscientes y altamente educados.

Acercan una visión de convivencia (o conflicto) entre *Cowboys* y Colaboradores como un choque en el ámbito laboral. Mientras que los *Cowboys* desarrollan un abordaje individualista en la vida y en el trabajo, los Millennials tienen ansias de colaboración, de participar en proyectos basados en trabajo en equipo y desarrollan una forma de comunicación desestructurada y a todo nivel. Interactúan con una red de interacciones por fuera de su empleador que puede ser interpretado como falta de lealtad.

En contraposición, Paula Molinari sitúa el quiebre generacional entre los Baby Boomers y la generación X. En relación al mundo del trabajo, separa a las 4 generaciones en dos grupos, tradicionales y Baby Boomers y las Generaciones X e Y. Mientras que el primero, valora la seguridad, el respeto por a la autoridad formal, vivir para trabajar, trabajar para el bienestar futuro y define el trabajo como sacrificio. El segundo valora el *self management*, la empleabilidad, respeto por la profesionalidad, trabajar para vivir, bienestar hoy y trabajo como disfrute. (Ver información completa en anexo 1)

Y explica que la Generación X es el “Jamón del sándwich”, dado que esta generación siente que sus preferencias y sus valores chocan con los mandatos del siglo pasado, cuya bandera enarbolan aún los Baby Boomers. Esto les genera falta de compromiso, desmotivación y altos

niveles de estrés. Los X desearían trabajar de una forma distinta, pero los que llevan adelante la lucha son los jóvenes de la Generación Y. Y avizora que a medida, que éstos ocupen más espacios de decisión en las empresas, los X comenzarán a sentirse menos presionados.

Brack and Kelly<sup>13</sup> a través de su mirada de ruptura entre los Cowboys, y los Colaboradores presentan también una diferencia entre ellos en relación a las expectativas del espacio laboral. Mientras que los Cowboys se basan en un estilo de liderazgo por comando y control, son individualistas, buscan la seguridad laboral, y trabajo por compensación. Los Millenials buscando un liderazgo involucrado y activo, un espacio colaborativo, buscan empleabilidad y un trabajo que no solo les genere un ingreso sino un desarrollo personal. (Ver información completa en anexo 2)

Desde mi punto de vista, la generación X ha sido un camino intermedio y presenta sus propias particularidades, algunas de las cuales los acerca más a los Baby Boomers y otras a los Millenials, pero han sido los X quienes generaron la base para la llegada de parte de las características de los Millenials.

El Reporte *Millenial Generation*<sup>14</sup> contribuye con algunos conceptos adicionales para contar con una idea más acabada de esta Generación. Los Y son emprendedores, y para sostener esta afirmación citan que en el 2011, los Millenials lanzaron en Estados Unidos al menos 160,000 *startups* cada mes y el 29% de todos los emprendedores tenían entre 20 y 34 años. Sin embargo agregan un dato interesante y se animan a plantear oportunidades de mejora para esta Generación. Los Millenials son muy buenos en manejar múltiples tareas, pero, frecuentemente generan que los clientes se vayan debido a su falta de compromiso. Algunos elementos tradicionales de las interacciones de negocios, particularmente aquellas relacionadas con el elemento humano e interacciones con los clientes son habilidades que aún tienen que desarrollar.

---

<sup>13</sup> Brack J. & Kelly K. *Ibidem*. Pág. 3-6

<sup>14</sup> Sepannen, S. & Gualtieri W.: *Ibidem*. Pág. 10-12.

Se destacan variadas virtudes y fortalezas en los Millenials. Hay voces unívocas en relación a sus habilidades y capacidades. Sin embargo, al referirse a su compromiso, esta generación recibe las mayores críticas, señalados muy frecuentemente por ser portadores de un compromiso laxo, oportunista e inconstante.

En el capítulo siguiente, me adentraré en esta temática para describir las aristas más representativas del fenómeno del compromiso. En primer lugar, brindaré un marco teórico y en segundo, me referiré a las particularidades más representativas de la Generación Y en torno al compromiso.

## **CAPITULO 2: Lo Cuestionado**

### **Introducción**

Como mencioné precedentemente, la explicación que encuentran varios líderes a la falta de continuidad de los Millenials en las organizaciones y a la escasa valoración que éstos hacen de sus empleos, es la falta de constancia, de interés, en síntesis, la falta de compromiso que tiene esta generación. A mi modo de ver, esto radica en un fenómeno más profundo, que describiré a lo largo de este trabajo asociado a la falta de visión que han tenido muchas empresas en torno a un relacionamiento estratégico con esta generación.

Este capítulo estará dedicado a la descripción del fenómeno del compromiso y su problemática ligado a los Millenials. Para ello, en primer lugar, presentaré un marco conceptual del compromiso aportado por diferentes fuentes y especialistas consultados. Seguidamente, describiré el entendimiento que cada generación hace del mismo y finalmente, presentaré la problemática asociado a este fenómeno, a cual se buscará responder en el recorrido de este trabajo.

### **Compromiso no hay uno sólo**

“Parafraseando a Zygmunt Bauman, la sociedad, en cuanto líquida, jamás mantiene su forma. Los jóvenes están irrumpiendo en las organizaciones con valores muy distintos a los de sus padres. Sus jefes, mientras tanto, se lamentan de que esta nueva generación no tiene compromiso”<sup>15</sup>.

El *engagement*, o compromiso, es un tema abordado tanto por la literatura de *Management*, de Recursos Humanos, como de Estrategia. Su importancia es tal, que nadie presupone dejarlo librado al azar. La mayoría de las compañías buscan desarrollar índices que permitan medir el grado de compromiso, satisfacción o clima laboral. Sin embargo, se debe señalar que compromiso difiere de satisfacción o

---

<sup>15</sup> Molinari, P.: *Ibidem*. Pág. 17.

clima. Estos últimos términos, se refieren al grado de aceptación en relación a ciertos aspectos que el empleado valora y prioriza su entorno laboral, relación con sus jefes, reconocimiento, comunicación, beneficios, entre otros.

Por tanto, el compromiso no es lo mismo que satisfacción. En inglés se utiliza la palabra *engagement* para referirse a ese plus que el empleado está dispuesto a dar por la organización a la que pertenece, es un término más abarcador y amplio. De acuerdo a la definición del Leadership Council<sup>16</sup>, el *engagement* es el grado en que los colaboradores están comprometidos emocionalmente o racionalmente con algo o alguien en la organización, y cuan dispuestos están a trabajar arduamente y permanecer en la organización como resultado de ese compromiso. En español, el término pareciera requerir más explicación.

Hewitt Aon<sup>17</sup> acerca una visión más técnica. Esta consultora mide el compromiso de los empleados para más de 1000 organizaciones alrededor del mundo. Hewitt define el compromiso como “el nivel de inversión psicológica del empleado en su organización”. Este estudio mide el compromiso de los empleados basado en el modelo de Hablar, Permanecer y Contribuir. Adicionalmente mide 15 dimensiones que son críticas para tener un lugar efectivo de trabajo.

En términos generales, Hewitt nos acerca una buena noticia. El compromiso de los empleados creció de 62% a 65% en el 2015. Sin embargo, agudizando el análisis se evidencia que cuatro de las cinco regiones tuvieron tendencias favorables. Asia Pacífico tuvo la mayor mejoría, con una mejora de cinco puntos. Europa tuvo un ligero incremento de dos puntos, mientras que ambos América del Norte y América Latina se mantuvieron constantes, con un incremento de un punto. África, es la única región que descendió, tres puntos.

---

<sup>16</sup> Corporate Leadership Council: *Driving Performance and Retention through employee engagement*, Corporate Executive Board, 2004.

<sup>17</sup> Aon Hewitt: <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-Trends-in-Global-Employee-Engagement-Report.pdf>.. Consultado en línea el 13/08/2016.

Carolina Borrachia, en su libro *Despertando el Compromiso*<sup>18</sup> sostiene que el compromiso es un sentimiento. No funciona desde lo racional, sino desde lo emocional. No se puede “manejar” mediante herramientas que solo apunten a la mente. Hay que tener en cuenta lo intangible, porque ése es el lenguaje del compromiso. Y continua: Una persona con compromiso es alguien a quien le importa lo que hace. No se limita a cumplir, sino que hace un esfuerzo mayor. Tiene en la cabeza lo que le importa y quiere que su tarea esté bien hecha. Se exige más allá de lo que es exigida. Da lo que en algunas compañías llaman “la extra milla”.

Sostiene Borrachia, el compromiso no es para toda la vida, forma parte de un determinado ecosistema. Cuando un empleado ingresa a una compañía está entrando en un contrato emocional, que es dinámico, diverso y temporal.

El compromiso no se construye desde la parte *hard.*: cosas concretas, cuantificables, como los programas de beneficios. El compromiso se despierta desde lo intangible. El compromiso está vivo siempre que haya dos partes que se eligen mutua y activamente. Cuando hay compromiso, las personas no se van, aún si reciben ofertas tentadoras desde lo tangible.

Y describe que el empleado con alto nivel de compromiso no hace algo “para cumplir”. Tiene una mirada muy distinta a la de quien se limita a lo mínimo que se espera de su puesto. Piensa en objetivos. Tiene iniciativa propia. Es proactivo. Se apasiona con los desafíos acciona de forma alienada a la misión de la empresa.

Para los tradicionalistas, sostiene Molinari, significa lealtad incondicional: no tomar vacaciones, acatar todas las órdenes, y estar siempre disponible. El Baby Boomer se compromete con la misión de la organización, con el proyecto de lograr un cambio en el mundo. Y este compromiso se manifiesta en una disponibilidad incondicional, acompañando a la empresa en su cruzada. Así se forma el perfil *workaholic* propio de esta generación. El compromiso para la

---

<sup>18</sup> Borrachia, C.: *Despertando el Compromiso: cómo reelegir el trabajo todos los días*, libro digital, 2015. Pág. 19-20, 26-27, 48.

Generación X como en la Y se asocia a un contrato, que se rompe inmediatamente si alguna parte no cumple con la promesa. “La responsabilidad y el compromiso solo surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen”<sup>19</sup>.

Las nuevas generaciones eligen trabajar por el lado de “cuál es mi contribución al mundo” y necesitan ver la *big picture*: si lo que están haciendo contribuye en algo a su idea de un mundo mejor.

En Gran Bretaña, solo el 20% de los trabajadores se siente comprometido. En Francia, apenas un 17%. Estas cifras son representativas de un fenómeno que se registra en todo el mundo occidental. Y la caída del compromiso genera estragos en las empresas, debido a bajo desempeño, aumento de la rotación, desmotivación y deterioro del clima. Whalecom realizó un informe Crisis de compromiso<sup>20</sup>, para dar respuesta a la realidad argentina. Se realizó un cuestionario de 8 preguntas a un grupo de profesionales argentinos y los resultados arrojaron que el 62% dice estar comprometido y el 38% presenta fracturas en su compromiso. Entre los miembros de la Generación Y, los resultados más negativos están relacionados con la sensación de que el trabajo no es interesante. La falta de compromiso aparece relacionada con el contenido del trabajo. Los X, por su parte, manifiestan estar aburridos y cansados del trabajo. Esto afecta el desempeño y crea riesgos de rotación. Con los Baby Boomers, los resultados mejoran notablemente y su nivel de compromiso general es mayor.

Los resultados que arroja el informe son alarmantes en términos de entusiasmo e identificación. Los de la Generación Y no están entusiasmados y no encuentran el trabajo interesante. Los de la Generación X son los que muestran el peor panorama. No están entusiasmados, no encuentran el trabajo interesante y no se sienten orgullosos de hacerlo.

---

<sup>19</sup> Molinari, P.: *Ibidem*, Pág. 53.

<sup>20</sup> Whalecom: [www.whalecom.com.ar/informes.php](http://www.whalecom.com.ar/informes.php), consultado en línea el 01/09/2016

### ¿Cuál es el futuro del compromiso?

Existe una gran preocupación en el mundo laboral, respecto al alto índice de rotación (*turn over*) que se viene registrando en las empresas de la mano de las nuevas generaciones. Estadísticas indican que los más jóvenes demuestran una endeble permanencia en sus empleos, mostrando cambios en sus trabajos incluso antes de cumplir 2 años<sup>21</sup>. La búsqueda prematura de respuesta a estos nuevos índices, lleva a determinar que la causa de este fenómeno es la falta de compromiso, de constancia y de responsabilidad por parte de esta generación.

La incorporación y desarrollo de nuevos colaboradores genera un alto esfuerzo y costo por parte de una organización. Y cada vez que un joven abandona su trabajo, esta rueda comienza a girar nuevamente. Últimamente, este proceso se ha vuelto cada vez más recurrente.

Más difícil aún, es hacer frente a la transmisión y práctica de la cultura organizacional. Los cambios frecuentes de los colaboradores impiden la multiplicación de valores, prácticas y comportamientos deseables de la organización. La falta de entendimiento de lo que buscan las generaciones, hace que se sigan invirtiendo recursos de manera poco eficiente.

Desde hace unos años, más precisamente desde que los Millennials se unieron al mundo laboral, escuchamos palabras poco elogiosas en relación al compromiso que estas generaciones están dispuestas a vivenciar por la organización en la que trabajan.

En la búsqueda de acercarme a un diagnóstico más tangible, consulté a algunos referentes. Esteban Morín, Gerente General Latinoamérica de Compañía Argentina de Talentos, comparte que para la Generación Y el compromiso es en el *durante*. Y las organizaciones por proyectos son lo que de acuerdo a su experiencia, logran mayor ventaja en conquistar a los Millennials. Sostiene que hay una tendencia en que las personas sigan vinculadas a la empresa aún después de su partida; que sigan conectadas como proveedores o clientes por ejemplo. Esto implica un

---

<sup>21</sup> El Cronista Comercial: *El desafío del nuevo mundo laboral*, edición Impresa, 25/05/2016.

cambio de paradigma para las organizaciones si se ve a la gente como un recurso o como un enriquecimiento en sí mismo. Y agrega que tener a la persona hasta que se rompa, no sirve. (Para acceder a la entrevista completa ver anexo 3)

También Mercado Libre comparte este pensamiento. Argumenta, en la entrevista sostenida, que los Millenials están comprometidos con ellos mismos y por esta razón, las empresas deben ofrecerles capacitaciones y un plan de desarrollo para retenerlos y mantenerlos motivados. (Para acceder a la entrevista completa ver anexo 4)

Tomando cierta distancia, Agustina Martínez, Regional Human Resources Manager, The Americas deLufthansa AirPlus Intl, sostiene durante la entrevista, que esta generación presenta una falta de compromiso, y que ésta entiende que el compromiso es que dar lo necesario, presentarse al trabajo y aportar nuevas ideas pero esperan algo a cambio, sino se van. Y esto genera un gran problema porque un empleador invierte en entrenamiento y si no hay un puesto mejor y mejor compensación pronto entonces se van y se genera un problema cíclico y falta de estabilidad en la empresa. (Para acceder a la entrevista completa ver anexo 5)

Este escenario me lleva a plantear la búsqueda de entendimiento en relación a cómo será la ecuación laboral en el futuro. Los Millenials son los protagonistas del nuevo espacio laboral, tienen expectativas e intereses diferentes a las generaciones previas, que no están dispuestos a postergar. A su vez, las empresas los necesitan por sus capacidades y por el inmediato recambio generacional, pero los Millenials se comprometen con ellos mismos. Entonces ¿qué empresas podrán adelantarse y comprometerlos?

El mercado laboral está cambiando, se evidencian nuevas tendencias que modificarán la forma de trabajar. Aquellas empresas que puedan convertir esas tendencias en ventajas competitivas, estarán más preparadas para competir en entornos de hipercompetitividad. Los Millenials cuentan con capacidades distintivas, que serán las requeridas para trabajar en estos entornos, pero que aún no son del todo aprovechadas.

Entender lo que los jóvenes valoran dará a las empresas un entendimiento más cabal y permitirá contar con un diagnóstico más preciso y de esta forma, diseñar una estrategia para evitar continuar con la pérdida de recursos, esfuerzos y frustración. Entender lo que los jóvenes pueden aportar a las organizaciones contribuirá a las empresas a orientar los esfuerzos en torno al diseño eficiente de dicha estrategia.

### **CAPITULO 3: Los que cuestionan**

En las últimas décadas, la dinámica de atraer y retener talentos ha sido materia de agenda cotidiana para las organizaciones. Sin embargo, hoy adquiere un matiz más complejo ante la conjugación de los intereses de la nueva generación y la dificultad de las empresas en adaptarse y reciclarse de manera de poder contar con los mejores talentos. Hoy este desafío se ha convertido en un reto que exigirá a las organizaciones repensar la dinámica empresa-empleado.

En este capítulo, importaré diferentes miradas que buscan describir el perfil de la Empresa que puede cubrir más exitosamente las expectativas de los Millenials. En segundo lugar, buscaré aportar una mirada innovadora que acerca el mundo de la estrategia. Y en el capítulo siguiente, buscaré acercar una respuesta al enigma de cuáles serán las empresas que podrán desarrollar una ventaja competitiva en la captura de los talentosos Millenials.

#### **Mirada de las empresas**

Ante la dificultad que enfrentan las empresas por atraer y retener a los miembros de la Generación Y, diferentes miradas han buscado explicar cuál podría ser la fórmula mágica que permita contar con los requeridos talentos.

En un eje de análisis, se encuentran los autores que se centran en el diseño de una propuesta de valor atractiva. “Distintos autores señalan la oportunidad que tienen las empresas de construir una propuesta que genere sentido, pertenencia y enganche”<sup>22</sup>.

Así, Meister y Willyerd<sup>23</sup>, acercan un esquema de aquellas empresas que serán las más efectivas en captar, tener y comprometer talento en el

---

<sup>22</sup> Cfr.: Molinari, P.: *Ibidem*. Pág. 98

<sup>23</sup> Meister, J & Willyerd K: *The 2020 Workplace: how innovative Companies Attract, Develop, Keep Tomorrow's Employees Today*, Harper Business, 2010. Pág.75.

futuro. Para estos autores, las empresas que logran mayor compromiso de sus empleados operaran en base a cinco principios, a saber:

*Colaboración:* entendiéndola como un sistema, considerando a los protagonistas externos, como ser proveedores, clientes, consumidores, gobiernos, instituciones y comunidades.

*Transparencia:* los colaboradores valorarán las empresas que hagan lo que proclaman.

*Personalización:* serán apreciadas las empresas que se preocupen por cada uno de los empleados.

*Innovación:* implica pensar en soluciones basadas en sustentabilidad.

*Conexión social:* serán valoradas las organizaciones que permitan generar un entorno social de gran vinculación.

Estos 5 principios deberán verse reflejados en las prácticas de la organización y demostrados a través de sus valores, marca de empleador y responsabilidad social.

Siguiendo esta misma línea de pensamiento, Carolina Borracchia<sup>24</sup>, también plantea la necesidad de diseñar una propuesta de valor (PVE) si se quiere hablar de generar la extra milla y avanza señalando que conviven dos propuestas de valor: la que la empresa entrega al empleado y la que percibe el empleado. Profundiza que existe una brecha entre la PVE/ compañía y la PVE/empleado. Por un lado hay un cúmulo de iniciativas que es la propuesta de valor que se entrega a un empleado: el sueldo y todo lo que va más allá, tangible o intangible. Y en general, cuando se pregunta al empleado sobre esa propuesta, lo más probable es que sólo perciba una parte. Es lógico que eso pase, porque las compañías suelen ofrecer muchas cosas para todos, y no para cada uno.

---

<sup>24</sup> Cfr.: Borrachia, C: *Ibidem*. Pág. 58-59.

Compañía Argentina de Talentos organiza desde hace unos años un relevamiento llamado Empresa de los Sueños de los Jóvenes<sup>25</sup> en diferentes países de América Latina. En esta encuesta, busca conocer que piensan los universitarios y graduados universitarios sobre la carrera profesional y el mercado de trabajo. Los resultados de la edición 2015 arrojan que para los jóvenes, trabajar es ocupar un lugar en el mundo; es un medio de vida y de independencia; una fuente de placer y satisfacción. También, un buen trabajo es aquel que proporciona autonomía, crecimiento profesional y desarrollo potencial. Asimismo, las mejores oportunidades llegan a los profesionales con habilidades y comportamientos necesarios para el contexto actual.

En el ranking de elección de Argentina, se encuentra Google, seguida por Unilever, YPF, Coca Cola, Arcor Techint, Santander Rio, Disney, Quilmes y Monsanto. Esto desmitifica la creencia que solo las empresas tecnológicas y más disruptivas en cuanto a prácticas laborales pueden ser objeto de elección de los jóvenes. Los motivos de elección son desarrollo profesional, realización/hacer lo que me gusta, carrera internacional y desafíos constantes. Asimismo, la encuesta arroja un dato alarmante. El promedio de calificaciones a los líderes inmediatos es para Argentina 6,69, Chile 6,24, Colombia 7,17 y Brasil 7,37, sobre un total de 10 puntos. Y concluye que las empresas que cuenten con líderes formados en coaching, mentoring y feedback serán capaces de brindar a los Millenials el espacio de desarrollo que están buscando.

Otros autores buscan ofrecer algunas potenciales respuestas al perfil de empresa atractiva para un Millenial.

Paula Molinari lo presenta en estos términos: “la generación Y detesta perder el tiempo. Por eso las culturas orientadas a la eficiencia tienen más chances de retenerlos (...) los Gen Y valoran los ambientes laborales con respeto por el otro, contacto con el *management*, posibilidad de participar y ser reconocido. Así, pequeñas y medianas

---

<sup>25</sup> Compañía Argentina de Talentos: *La Empresa de los Sueños de los Jóvenes*: [http://www.ciadetalentos.jobs/?x=0&y=0&s=sue%C3%B1os&site\\_section=artigos&cat=-15](http://www.ciadetalentos.jobs/?x=0&y=0&s=sue%C3%B1os&site_section=artigos&cat=-15), Consultado en línea el 30/08/2016

empresas tienen más posibilidades de ofrecerles lo que buscan. Por primera vez, las grandes organizaciones corren con desventaja”<sup>26</sup>.

Susana Fernández<sup>27</sup>, acerca otro supuesto, dado que los miembros de la Generación Y gravitan en torno a grupo de trabajo, sea cara a cara o virtual, las organizaciones deberían ver el trabajo en equipo como una manera efectiva de organizar las tareas e iniciativas. Esto constituiría una fuente de atracción.

The *Millennial Generation Report* señala que más de la mitad de los entrevistados, señalan que la calidad de los paquetes de beneficio influencia la elección de los empleadores. El 56% de los Millenials prefieren beneficios que puedan elegir. Prefieren vacaciones pagas, planes de retiro y trabajo flexible. También procuran un trabajo interesante y desafiante, desarrollo personal y un plan de carrera a medida y una organización que refleje sus valores.

Esperan una relación fluida con sus *managers* y *feedback* frecuente. Ven a sus *managers* como *coaches* y mentores. Son los gerentes, no la organización quienes pueden conseguir la lealtad de los Millenials. Una relación positiva con sus managers ayuda a manejar el riesgo de retención y ayuda en el proceso de atracción.

Desde diferentes aportes se identifica que las empresas que cuenten con determinadas características y propuestas podrían tener más chances de ser las beneficiarias-*target* por parte de los Millenials.

Hasta aquí, exploré posibles alternativas que ofrecen diferentes referentes y estudiosos de Recursos Humanos en el difícil intento de conquistar a los Millenials. Me propongo a partir de aquí aportar una mirada adicional, importada del mundo de la estrategia.

---

<sup>26</sup> Molinari, P.: *Ibidem*. Pág. 53.

<sup>27</sup> Cfr.: Fernández, S: *Ibidem*. Pág. 13.

### Una mirada estratégica de las empresas

El Dr. Levy<sup>28</sup> propone abordar la tipología de empresas desde la matriz de morfología requerimiento-disposición (MDR), graficando como la influencia del sector industrial impacta en las culturas organizacionales de las empresas. Representado por dos ejes, el vertical representa la inversión requerida para lograr el posicionamiento deseado del diseño que lograra satisfacer a ese segmento de mercado. Esa inversión va a requerir lograr el posicionamiento de la marca de la empresa en la arquitectura mental del demandante y está asociado a las ventajas competitivas.

El horizontal refiere a la inversión requerida para lograr el nivel de productividad deseado en todos los procesos internos y se encuentra asociado a las capacidades distintivas.

De este modo, desde la óptica *High Tech*<sup>29</sup>, todos los sectores industriales pueden clasificarse según sus requerimientos de innovación y de tecnología para ser competitivos y según la real disposición cultural y operacional de cada empresa por la innovación, la tecnología, el emprendimiento, el *Empowerment* y el Comando por Misión. A partir de este cruce, surgen cuatro tipologías de empresa: *Fuego, Aire, Agua y Tierra*. (Ver anexo 6)

Las empresas MDR Tierra operan en sectores de bajo requerimiento y manifiestan una disposición cultural – operacional “línea de montaje”.

Las MDR Agua son empresas que operan en sectores con alto requerimiento pero presentan poca disposición. Las MDR Aire exceden en su disposición a los requerimientos del sector. Sostiene el Dr. Levy, que podemos esperar una tendencia creciente hacia las empresas MDR Fuego.

---

<sup>28</sup> Levy, A.: *Como hacen los que hacen Planeamiento de Negocios*, Edicon, Buenos Aires, 2014, Pág.60.

<sup>29</sup> [http://www.slideshare.net/AlbertoLevy5/modelo-penta-el-caso-123seguro?from\\_m\\_app=ios](http://www.slideshare.net/AlbertoLevy5/modelo-penta-el-caso-123seguro?from_m_app=ios). Consulta en línea el 12/08/2016

Por su parte, desde el ángulo *High Touch*, los sectores pueden ser clasificados según su requerimiento relativo intersectorial de vínculo *one-to-one* y según su disposición cultural y operacional por el servicio, la tecnología aplicada al contacto, la empatía, el vínculo consultivo, el *Empowerment* y el Comando por Misión. Las tipologías de empresas que surgen de este cruce son *Llama, Viento, Mar, Terreno*. (Ver anexo 7)

Las empresas MDR Llama compatibilizan entre lo requerido y lo disponible. Las MDR Viento exceden los requerimientos, las MDR Mar son empresas rezagadas y las MDR Terreno siguen siendo compatibles con los sectores “tradicionales”.

A partir del círculo virtuoso *High Tech*, sostiene el Dr Levy, Las empresas manifestarán una mayor vocación por invertir en alta tecnología y por innovar en el plano tecnológico cuanto mayor seguridad tengan de que dispondrán de gente preparada para desempeñarse en organizaciones de esas características. Así cuanto más cantidad de empresas incorporen alta tecnología, procesos de Comando por Misión (en lugar de Comando por Control), innovación y emprendimiento, más cantidad de gente estará motivada a especializarse en ciencias duras y alta tecnología. Por tanto, es posible imaginar un círculo virtuoso entre la cantidad de empresas con alta vocación por la incorporación de tecnología, emprendimiento e innovación y la cantidad de personas motivadas a especializarse en ciencias duras y alta tecnología. (Ver anexo 8).

Por su parte el círculo virtuoso *High Touch*, supone que las empresas manifestarán una mayor vocación por cuidar a su gente y promover el estilo de Liderazgo Transformacional cuanto mayor seguridad tengan de que dispondrán de gente que valore la participación y el compromiso y que cuanto más cantidad de empresas muestren la vocación cultural-operacional por cuidar a su gente, involucrarla y motivarla a emprender, mayor cantidad de gente estará motivada por participar y comprometerse. Por tanto, es posible imaginar un círculo virtuoso entre la cantidad de empresas con alta vocación por cuidar a su gente, promover el Liderazgo Transformacional, el involucramiento y la

participación y la cantidad de personas motivadas a participar y comprometerse. (Ver anexo 9)

La ventaja competitiva diferenciadora prioritaria se pretende asociar a la marca en la arquitectura mental del cliente. La concepción única de valor, es la capacidad distintiva que la empresa dispone en la configuración de su producto y que no poseen las empresas competidoras.

A partir de aquí me propongo demostrar que la Generación Y se inclinará por las empresas Fuego-Llama y desmitificar que es una generación con limitado compromiso.

#### **CAPITULO 4: Bajo la lupa de la estrategia**

El Dr. Levy acerca una herramienta desde la estrategia que buscaré aplicar al análisis de la Generación Millenials en la búsqueda de explicar cuáles son las ventajas competitivas del sector y cuáles son las capacidades distintivas de la Generación Y de modo de entender qué empresas serán elegidas y tendrán más oportunidades de garantizar el compromiso de esta enigmática generación.

En primer lugar, comenzaré por describir cuales son las tendencias laborales que marcaran la potencial habilidad de las empresas para diseñar sus ventajas competitivas. Seguidamente, explicitaré las capacidades distintivas de la Generación Millenials y posteriormente buscaré aplicar los triciclos de demanda y oferta de modo de resignificar el nivel de compromiso de esta cuestionada generación.

#### **Mirada desde la oferta y demanda**

El Dr. Alberto Levy<sup>30</sup>, describe el maravilloso proceso de intersección de oferta y demanda como una chispa, un instante único en el que un requerimiento se corresponde con un recurso. “Alguien descubre un requerimiento, un deseo no satisfecho o mal satisfecho en cualquier mercado y tiene o puede tener un recurso que piensa que puede servir para construir un producto o servicio para satisfacerlo o satisfacerlo mejor que otro que lo está satisfaciendo en un nivel inferior”<sup>31</sup>. A partir de esa intersección mágica, nace un Concepto.

El recurso se transforma en un satisfactor del requerimiento que es un deseo. El recurso es entendido como capacidades distintivas; que significa lo que la oferta tiene y sabe hacer con lo que tiene.

El consumidor o usuario percibe en la oferta propuesta ventajas competitivas comparadas con otras alternativas. Una de ellas es la de

---

<sup>30</sup> Cfr.: Levy, A.: *Como hacen los que hacen Planeamiento de Negocios*, Edicon, Buenos Aires, 2014, Pág.111.

<sup>31</sup> Levy, A.: *Ibidem*. Pág.111.

no preocuparse u ocuparse de satisfacer ese deseo. Cuando las capacidades distintivas comunicadas por la oferta y las ventajas competitivas percibidas por la demanda se acoplan, se produce un negocio.

Por tanto, para el ámbito de este trabajo, es vital comprender cuáles son o serán las ventajas competitivas de las empresas y cuáles las capacidades distintivas de los Millenials.

### **Ventajas Competitivas: aprovechando las tendencias**

Molinari retoma la descripción del mundo de Tomas Malnight, quien describe al nuevo mundo como VICA: Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo. Cita la autora<sup>32</sup>, que este nuevo mundo está marcado por ciertas tendencias que describo a continuación:

*Transparencia:* frente a los diferentes escándalos corporativos de comienzos de ciclo, todos los grupos de interés vinculados con las organizaciones exigen transparencia. Esto da lugar por ejemplo a portales como *GlassDoor*, *Glinz*, donde empleados o anónimos postean comentarios –positivos o negativos- sobre las empresas.

*Movilidad:* el espacio físico pierde relevancia. El trabajo es algo que se hace, no un lugar a donde se va.

*Globalidad e inmediatez:* el pasaje del tiempo local al global.

*Personalización:* las empresas ya tratan a los clientes como si fueran todos distintos, pero siguen tratando a los empleados como si fueran todos iguales.

*Interconectividad:* superando el límite de las fronteras, las compañías comienzan a organizar sus estructuras más alineadas con las operaciones regionales y globales.

---

<sup>32</sup> Cfr: Molinari, P. *Ibidem*. Pág.18-31.

*Asianización:* la cada vez más preponderancia presencia de compañías chinas e indias alrededor del globo.

*Bienestar, redefinido:* hoy asistimos a una democratización del bienestar y a una ampliación de su definición. El trabajo como realización en lugar de sacrificio.

*Diversidad:* convertida en una ventaja competitiva, al permitir incorporar nuevas perspectivas para enfrentar paradigmas obsoletos y adaptar respuestas originales a viejos desafíos.

*Sustentabilidad:* los clientes, consumidores, empleados y demás grupos de interés exigen a las organizaciones conductas responsables con el medio ambiente y la comunidad.

*Las personas:* al revés de lo que ocurría en el siglo XX, cuando eran las empresas las que imponían sus condiciones, ahora son los colaboradores quienes están en posición de poder.

Adecco a través de su encuesta de frecuencia anual, en este caso la realizada en el 2015<sup>33</sup>, adiciona algunas tendencias laborales:

*Flexibilidad en el espacio laboral:* instalaciones flexibles, espacios comunes y abiertos que propician el intercambio

*Mundo colaborativo:* Colaboración tanto interna como externamente a la compañía. Colaboración como la superación del trabajo en equipo que hace pensar a la organización como un sistema nervioso donde las neuronas se conectan según la demanda y la necesidad. Se salta de la limitación del área o función, para construir una red que está por encima.

---

<sup>33</sup>Adecco: *Work Trends Study 2015*:<http://www.adecco.com/en-US/Industry-Insights/Documents/Adecco%20Work%20Trends%20Study%202015.pdf>. Consulta en línea el 25/08/2016.

*Smartworking*: utilización de nuevas tecnologías de la información y comunicación para gestionar de forma inteligente el trabajo, de manera de obtener mayor rentabilidad.

Asimismo, en la Conferencia Argentina de Recursos Humanos realizada el pasado Septiembre en Buenos Aires, presentaron algunas tendencias adicionales, siendo una de las más destacadas el *Crowdsourcing*: los talentos hoy prefieren tener participación limitada en las empresas; entrar y salir, trabajar por proyectos. Esto implica repensar la forma de reclutar.

A través de la explicación de estas tendencias, puedo inferir que las compañías que desarrollen una óptica de trabajo centrada en los ejes que menciono a continuación podrán contar con ventajas competitivas, a saber:

- Organizaciones centradas en su gente
- Desarrollo de líderes comprometidos con la transformación continúa
- Relevancia de balance vida laboral/personal.
- Políticas flexibles en relación a trabajo remoto/ teletrabajo
- Movilidad que erosione las fronteras.
- Comunicación permanente e Interacción redes sociales
- Ludificación al servicio del aprendizaje.
- Cambio conceptual de los talentos: trabajo por proyectos.

Sin embargo, no puedo omitir mencionar, que mientras la mayoría de los especialistas vislumbran un mundo colaborativo. En la vereda opuesta, Andres Hatum cree que en los años próximos se verá más aislamiento, exclusión y fragmentación en las labores de los colaboradores. "El efecto de la virtualidad y la agilidad que necesitan las empresas hace que las compañías tengan que empezar a adaptar tanto la estructura como la naturaleza de los trabajos. Se verá fragmentación, ya que habrá expertos que hagan partes del trabajo. Lo

harán solos, por lo cual el aislamiento es una tendencia. Esto derivará en exclusión, que puede ser un problema, ya que mucha gente no sabrá lo que significa estar en la nómina de una empresa. Los monotributistas abundarán”<sup>34</sup>

### **Capacidades Distintivas: explorando a los Millenials**

Los Millenials cuentan con características únicas en relación a quienes lo precedieron, algunas de las más destacadas:

*Expertise tecnológico:* Por primera vez en la historia, la generación Y ingresa al mudo laboral con habilidades en ciertas áreas, particularmente tecnología, superior a la de sus jefes y colegas. A diferencia de generaciones anteriores que los nuevos empleados aprendían las habilidades en el trabajo, la generación Y posee conocimiento tecnológico y experto.<sup>35</sup>

*Diversidad:* tienen una mente abierta y aceptan a aquellos diferentes. Su norma es interactuar con gente fuera de sus grupos naturales.

*Consumidores globales:* acostumbrados a tomar decisiones de compra a través de portales *on line*, cuentan con un plus como consumidores y es valioso para las compañías.

*Autoestima:* crecidos en un ambiente de contención, han desarrollado una creencia en sí mismos que les permite creer que todo lo pueden hacer.

---

<sup>34</sup> El Cronista: <http://www.cronista.com/management/Colaboracion-aislada-20160525-0009.html>. Consulta en línea el 10/07/2016.

<sup>35</sup> BOLTON, Ruth & others: "Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda, Loughborough University Institutional Repository, 2012. Pág. 6.

*Independencia:* se sienten cómodos y confiados en moverse en proyectos independientes y asumen responsabilidades de forma individual.

*Optimismo:* no temen acerca del futuro y eso les permite no formular hacer preguntas e intentar cosas nuevas.

*Curiosidad:* les gusta aprender y están dispuestos a hacer las cosas de forma diferente.

*Plasticidad:* son capaces de adaptarse a situaciones nuevas, son más que flexibles, la plasticidad les permite aprender de esas situaciones, capitalizarlas y no volver al punto inicial, sino que ese aprendizaje les permite posicionarse desde un lugar nuevo.

Una capacidad, que aún no despliega toda su potencial es el *Emprendedorismo*. Los Millenials tienen en esencia la habilidad de emprender, de iniciar desde cero. Una capacidad aún no explotada al máximo, por la limitación que presenta esta generación por la interacción con los clientes. Sin embargo, sostiene Donna Fenn iniciar un negocio digital hoy es más barato y menos riesgoso y predice que en 20 años, los Millenials probarán ser la generación con más experiencia en el liderazgo del emprendedorismo.<sup>36</sup>

### **Fotografía de una Millennial: Yamila**

Siguiendo el aporte del constructivismo de Paul Watzlawick, Levy sostiene que cuando se planifica un negocio entre dos o más personas, es imprescindible tener en cuenta que cada humano tiene una construcción subjetiva de lo que percibe de la realidad y que construir ese plan requiere potenciar acuerdos y disolver conflictos derivados de las distintas versiones individuales de esa realidad.<sup>37</sup> Por tanto, aclara que la demanda no es homogénea. No todos los demandantes demandan exactamente los mismos atributos. Entonces hay que descubrir la

---

<sup>36</sup> Cfr: The Millennial Report: *Ibidem*. Pág.12.

<sup>37</sup> Cfr: Levy, A.: *Ibidem*. Pág. 80

segmentación del mercado e inventar un nuevo producto. A los fines de este análisis, es importante considerar este concepto, no todos los Millenials buscarán lo mismo en una Empresa como miembros de una misma generación, tienen ejes conductores que definen ciertos deseos/necesidades en común, sin embargo como plantea Levy, la intersección mágica se producirá cuando las capacidades distintivas del Millenial y las ventajas competitivas de la empresa X se fundan en esta chispa única.

A partir de esta aclaración y a los fines de la aplicación de la matriz, partiré aquí del concepto de mentalidad generacional antes descripta, entendiendo que cada persona tendrá su particularidad pero al formar parte de una generación impactada por la misma historia, podemos generalizar a los efectos de este estudio, sin perder de vista las especificidades de cada caso.

Para la aplicación práctica, utilizaré dos nombres figurativos como exponentes de la generación Y: Yamila y Yoel<sup>38</sup>.

Yamila nació en 1987, estudió Ingeniería Forestal, después de incursionar por Arquitectura. Vive sola en Bogotá, tiene una mascota, la cual es cuidada por su vecina. Participa en una ONG orientada a la conservación de especies autóctonas. En dos oportunidades realizó viajes de work & travel a Nueva Zelanda primero, luego a Estados Unidos, en búsqueda de perfeccionar su inglés y aprender de la vivencia cultural y del intercambio. Es entusiasta, apasionada con lo que se propone, le gusta trabajar en equipo y actualmente en búsqueda laboral activa. Valora las empresas *High Tech/High Touch*.

Yoel, es un estudiante próximo a graduarse de la carrera de Bromatología. Tiene excelente dominio de las herramientas tecnológicas, además de hablar fluidamente el inglés. Es retraído, y tiende a trabajar de manera autónoma, preferentemente valora el trabajo individual para asegurar conseguir el resultado deseado. Es curioso, y pondera una empresa socialmente responsable. En búsqueda laboral activa, valora las empresas *High Tech/High Touch*.

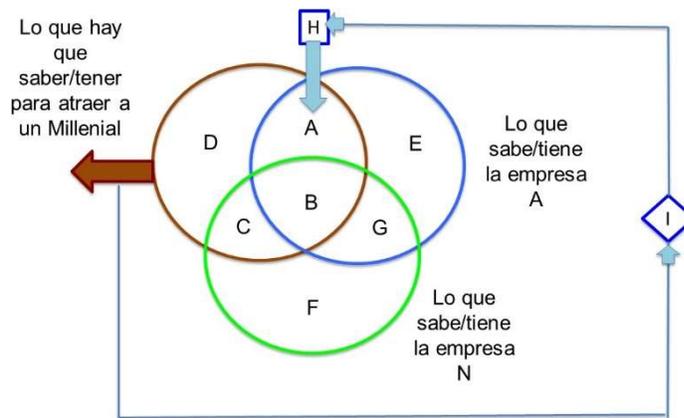
---

<sup>38</sup> Perfiles ficticios creados para ejemplificar el caso.

Entiendo que para comprender cabalmente la dinámica Empresa-Millennial no puedo limitarme exclusivamente al análisis de las necesidades/deseos y recursos de Yamila, sino que debo analizar los 2 actores que interactúan con el mismo nivel de igualdad. Por tanto, analizaré primeramente la oferta y demanda del lado de la empresa A y por otro, la oferta y demanda de Yamila.

### La oferta de la empresa A

Defino la oferta de la empresa A como lo que esta empresa tiene que saber/tener para atraer a un Millennial. Son las capacidades distintivas que lograrán diferenciar a cada una de las empresas y ser más atractiva a los ojos de los Millennials.



El campo A y C se refieren a las capacidades que cuenta la empresa A y N respectivamente y se corresponde con la expectativa de un Millennial. *Ejemplo: asignación por proyectos para la compañía A y responsabilidad social para la empresa N.*

El campo B se refiere a la capacidad con la que cuenta ambas empresas. *Ejemplo: transparencia.*

El campo D es la capacidad distintiva esperada por un Millennial y que no logra cumplir ninguna de las dos empresas. *Ejemplo: pet friendly,*

Los campos E y F se corresponden con capacidades con las que cuenta la empresa A y N respectivamente y el campo G, capacidades compartidas. En ningún de los tres casos, son capacidades que resultan útiles para atraer a los Millennials. *Ejemplo: seguridad laboral, diseño organizacional jerárquico.*

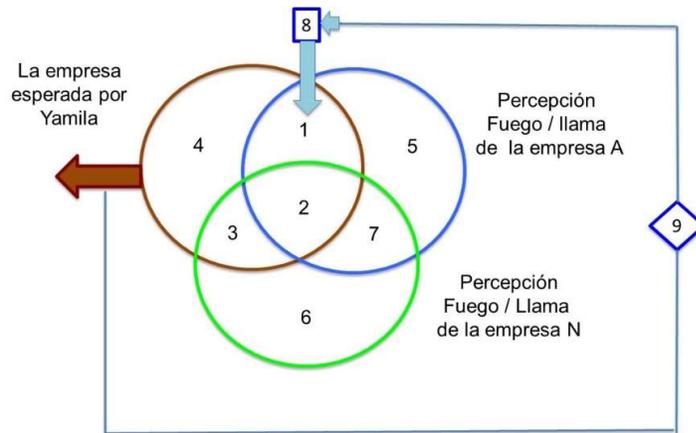
Los campos H e I son capacidades aún no desarrolladas ni identificadas como necesidades por parte de los Millennials, y aquella empresa que logre desarrollarlas y posicionarlas como una necesidad obtendrá un plus en la carrera por los talentos.

### **La demanda de la empresa A**

Como describí anteriormente, la intersección entre necesidad y recurso genera una conexión única. Yamila, como miembro de la generación Y, a través de su necesidad de trabajar en una organización que cuente con un ambiente flexible, colaborativo, orientado a trabajo en equipo y asignación de proyectos, con foco en sustentabilidad, tenderá a evaluar a las empresas y sus diferentes propuestas de acuerdo a su arquitectura mental.

Retomando el concepto del constructivismo, existiría una construcción subjetiva de la empresa esperada por Yamila, y dos realidades subjetivas, la percepción que Yamila tenga de la empresa A y de la empresa N. De acuerdo a la percepción que Yamila tenga de las empresas, orientará su decisión por incorporarse a alguna de ellas o a rechazar a ambas y continuar con su búsqueda laboral.

Aplicaré a continuación el triciclo de la demanda para describir el proceso de evaluación de las ventajas competitivas de la empresa A y de la empresa N.



El campo 1 y 3 son atributos esperados por Yamila y satisfechos por la empresa A (1) y empresa N (3) y que en sí mismos son diferentes y constituyen las ventajas competitivas para esas empresas. *Ejemplo: la empresa A cuenta con programas de mentoring sistemáticos. La empresa N cuenta con intercambios internacionales a diferentes geografías.*

El campo 2 es el atributo esperado por Yamila y que percibe en las dos empresas. Si lo percibe en las dos, cualquiera le da lo mismo. *Ejemplo: trabajo flexible.*

El campo 4 representa los atributos de la empresa esperados por Yamila pero que no percibe en ninguna de las ofertas (empresas). *Ejemplo: trabajar en proyectos con jerarquías cruzadas.*

Los campos 5 y 6 corresponden atributos específicos de la empresa A y N respectivamente, los cuales son percibidos pero no valorados por Yamila. *Ejemplo: la empresa A tiene foco en entrepreneurship, los empleados pueden presentar proyectos propios. La empresa N cuenta con visitas anuales a sus centros de producción.*

El campo 7 representa la realidad en común de la empresa A y N que no es percibida ni valorada por Yamila. *Ejemplo: las dos empresas cuentan con comedor en sus oficinas.*

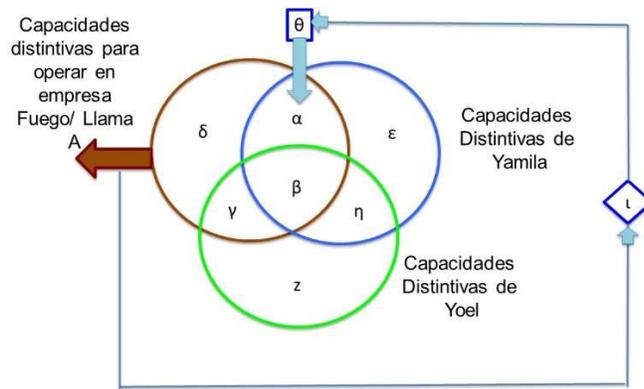
Los atributos del campo 8, son atributos que ni la empresa A ni la N han aún ofrecido y que Yamila nunca ha demandado. Si la empresa A y N cuentan con estos atributos, deberían convertirlos en atributos tipo 1 o 3, ofrecerlos y demostrarle a Yamila que conviene demandarlos. *Ejemplo: Ser compañías pet friendly, eso potencialmente constituiría una ventaja y podría ser motivo de elección por parte de Yamila, ya que cubriría un deseo/necesidad aún no percibida.*

Dado que las relaciones humanas son dinámicas y líquidas, los atributos que espera Yamila de una empresa tenderán a cambiar y del mismo su percepción de las mismas, las empresas deberían tratar de pensar e imaginar nuevos atributos, los tipo 9, que puedan rápidamente convertirse en tipo 8 o 1/3.

Retomando el concepto de la matriz MDR, Yamila, como miembro “tipo” de Generación Y evaluará a las empresas que pretendan reclutar gente preparada en ciencias duras y alta tecnología (*High Tech*) y que valoren el vínculo *one to one*, la empatía y la vocación de cuidar a la gente (*High Touch*), según la percepción que esas empresas logren en la arquitectura mental de Yamila.

### **La oferta de Yamila**

Defino la oferta como las capacidades distintivas que la empresa A Fuego/Llama requiere para operar en su entorno; aquéllas capacidades en relación a la formación y expertise tecnológico, motivación individual y grupal por involucrarse y participar, disposición a trabajar en ambientes diversos, inclusivos, colaborativos, con foco en innovación y emprendimiento, entre otras, las cuales puestas en juego y a disposición por parte de la empresa A permitirá posicionarla en el top en la carrera por atraer y retener talentos.



La empresa A tenderá a evaluar las capacidades distintivas de Yamila y Yoel y, para ellos, esto constituirá la posibilidad de conseguir un empleo.

Los campos  $\alpha$  y  $\gamma$  constituyen las capacidades distintivas de Yamila y Yoel respectivamente que se corresponden con las requeridas para operar en la empresa A. *Ejemplo: la disposición a trabajar en equipo en el caso de Yamila, el expertise tecnológico en el caso de Yoel.*

El campo  $\beta$  constituye la capacidad que ambos poseen y que es requerida para trabajar en la empresa A. Si ambos candidatos la poseen, no es distinguido para la elección. *Ejemplo: curiosidad por aprender.*

Los campos  $\epsilon$  y  $z$  son capacidades distintivas de Yamila y Yoel pero que no son requeridas para operar en la empresa A. Del mismo modo, el campo  $\eta$  es la capacidad compartida por ambos candidatos, que no es requerida para esta compañía. *Ejemplo: manejo de redes sociales.*

El campo  $\delta$  es la capacidad requerida para operar en la empresa A y que no posee ninguno de los dos candidatos. Aquel que logre desarrollar esta capacidad tendrá más posibilidad de conquistar a la empresa A.

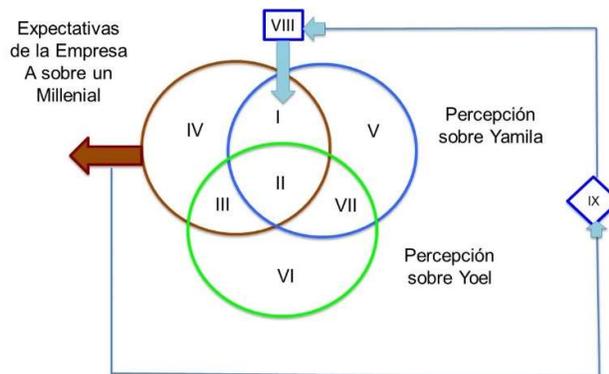
Por último, los campos  $\theta$  y  $\tau$  son capacidades que aún la empresa A no visualizó como requerida para operar. Yamila y Yoel podrán

adelantarse y desarrollar capacidades que pueden ser requeridas hoy o a futuro y podrán contar con una ventaja competitiva.

Yamila y Yoel tenderán a incrementar su motivación por incrementar sus aptitudes y sus actitudes para operar en MDR Fuego y Llama en función de su percepción de mayor cantidad de empresas Fuego/Llama.

### La demanda de Yamila

Desde la óptica de Yamila y su demanda, la empresa A tendrá una realidad subjetiva en cuanto a las capacidades que tiene que tener un Millennial para trabajar en dicha empresa y dos realidades subjetivas en torno a la percepción que esta empresa realice de las capacidades de Yamila y de Yoel.



El campo I son las características distintivas de Yamila que son percibidas y valoradas por la empresa A. *Ejemplo: comando por misión en relación a la búsqueda de Yamila de trabajar en proyectos.*

El campo II son las características Fuego/Llama que tienen ambos candidatos. *Ejemplo: Motivación individual y grupal por participar y comprometerse.*

El campo III son las características distintivas de Yoel. Esto es las características que la empresa A percibe y valora de Yoel *Ejemplo: expertise tecnológico.*

El campo IV constituye las capacidades/expectativas que requiere la empresa A y no es percibida ni en Yamila ni en Yoel. *Ejemplo: no desalentarse frente a las adversidades.*

El campo V y VI son características distintivas de Yamila y Yoel y que no son percibidas ni valoradas por la empresa A y que no sirven para desplegar las aptitudes y actitudes de Yamila. *Ejemplo: vínculo one-to one en relación al dialogo abierto y fluido en el caso de Yamila y responsabilidad social para Yoel.*

El campo VII son características de ambos candidatos que no son percibidas ni valoradas por la empresa A. *Ejemplo: Plasticidad.*

El campo VIII constituye la construcción de capacidades distintivas que pueden ser útiles hoy para operar en el entorno Fuego/Llama o en el futuro, en el caso del campo IX y que aún no han sido desarrollados. *Ejemplo: vocación por desarrollar actividades sustentables e involucrar a los empleados.*

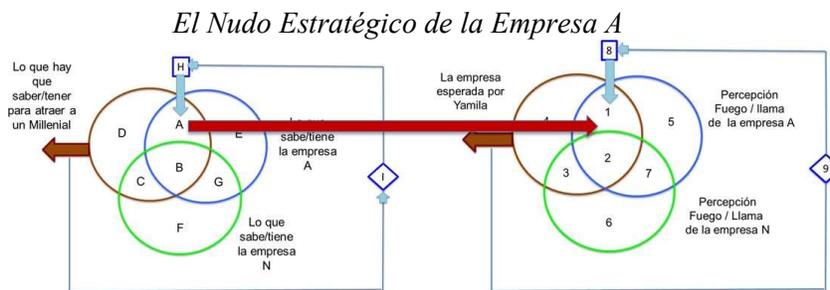
### **Los Nudos Estratégicos**

La dinámica entre las ventajas competitivas y las capacidades distintivas se caracteriza por un nudo estratégico, donde las ventajas competitivas tienen que ver con el posicionamiento y las capacidades distintivas tienen que ver con la productividad. En la medida que las empresas A o N capitalicen las ventajas competitivas del nuevo mundo laboral y diseñen una cultura organizacional que atraiga las capacidades distintivas de Yamila, podrán estar mejor preparadas para atraer y retenerla y contar con el despliegue de sus aptitudes y actitudes en beneficio de su empresa.

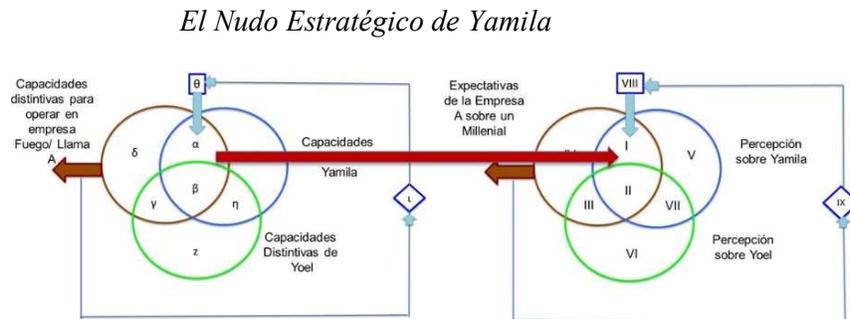
Por su parte, en la medida que Yamila o Yoel logren identificar, desarrollar y desplegar al máximo las capacidades distintivas para

operar en entornos Fuego/Llama tendrán más chances de ser elegidos por estas compañías.

De esta forma visualizo dos nudos estratégicos: el de la Empresa, entre su oferta (lo que la empresa tiene que saber/tener para atraer a un Millennial) y su demanda (la empresa esperada por el Millennial-Yamila) y el nudo estratégico de Yamila, entre su oferta (las capacidades distintivas para operar en la empresa A) y su demanda (las expectativas de la empresa A de un Millennial)



El acople optimo se producirá en el campo A1.



El acople óptimo se producirá en el campo α1.

Las empresas que manifiesten la Capacidad Distintiva de *High Tech* y la Ventaja Competitiva de *High Touch* serán las mejores preparadas para conquistar a los Millenials en entornos de hipercompetitividad.

Por tanto, aquellas organizaciones que cuenten con una cultura propensa a Fuego/Llama, serían las más auspiciosas, a mi modo de ver en conquistar a los Millenials. Con esto, no quiero minimizar las acciones antes descritas y sugeridas por diversos autores en relación al beneficio y atractivo de los programas como mentoring, coaching o el desarrollo de planes de carreras o del valor de una comunicación abierta y directa con los líderes. Comparto que son acciones positivas para ser objeto de las miradas atractivas por parte de los Millenials pero considero que todas estas acciones constituyen el plano táctico para llevar adelante la estrategia.

Considero que el desarrollo de un diseño estratégico requiere visualizar la relación Empresa-Millennial como la conexión de un recurso con una necesidad, es decir como un negocio. Esta visión aporta, a mi modo de ver, una perspectiva más amplia en el intento de generar una relación de largo plazo.

Desde el mundo de los negocios, ningún profesional del Marketing o del área comercial consideraría que un producto es eterno; ¿entonces por qué creemos que las relaciones humanas pueden serlo? ¿Por qué se cree que un Millennial debe ingresar en una Compañía para permanecer por siempre? Y si al tiempo se va: ¿entonces no está comprometido? Para conservar un posicionamiento en el mercado o para incrementar el *market share* de un negocio, la empresa debe estar atenta a cambiar su estrategia comercial, lanzar productos nuevos, aumentar sus puntos de ventas. En el mundo de los talentos, el abordaje debería ser similar.

Las organizaciones deberían partir por visualizar las tendencias laborales de mediano plazo e:

- ✓ Identificar cuál es su ventaja competitiva o cuál desarrollará; aquélla que hará atractiva a la compañía y constituirá su marca empleadora
- ✓ Identificar cuál es la/s ventaja/s de sus competidores.
- ✓ Definir que capacidades distintivas de los Millenials necesita incorporar o conservar en su organización.

- ✓ Asegurar que la cultura organizacional incorpore las ventajas competitivas y capacidades distintivas en el ejercicio de sus prácticas, hábitos y creencias.
- ✓ Definir la propuesta de valor que capitalice las ventajas competitivas y atraiga las capacidades distintivas.
- ✓ Nunca descuidar su segmento (Millennial) reformulando constantemente su producto o servicio en torno al mismo (propuesta)
- ✓ Ser coherente entre lo que predica y lo que hace.

### **Conclusión: Resignificando el compromiso**

Hoy las organizaciones son testigos de una nueva configuración generacional. Más que testigos, son protagonistas de una nueva convivencia de generaciones que marcan una dinámica nueva en el mundo laboral. Un nuevo escenario viene configurándose con los tradicionalistas ya retirados y la mayoría de los Baby Boomers próximos a retirarse, una generación X en minoría y los Millenials irrumpiendo con demandas e intereses que proclaman ser escuchados y atendidos.

A pesar que la llegada de los Millenials se produjo tiempo atrás, la literatura y especialistas siguen buscando explicar el comportamiento de esta generación. Los primeros Generación Z, nacidos en 1999, comienzan a despuntar en el mercado laboral, y sin embargo, no hay demasiadas miradas y análisis de los mismos. Es que aún los esfuerzos están orientados a los Y, y al intento de decodificar sus conductas, intereses y expectativas. Es una generación disruptiva en cuanto a sus expectativas profesionales y a la relación que plantean con sus empleadores. Se los describe principalmente como optimistas, entusiastas, orientados al trabajo en equipo, tecnológicamente expertos, solidarios, quienes valoran los ambientes inclusivos y diversos.

Sin embargo, la otra cara de la moneda los identifica como poco comprometidos, inconstantes en sus empleos, ambiciosos y exigentes en sus planes de carrera, y con una facilidad para aburrirse rápidamente.

Las compañías están haciendo frente a un nuevo paradigma en relación a la atracción y retención de talentos. Diferentes voces han realizado valiosos esfuerzos en torno a estudiar a esta generación. Los avances han sido significativos. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones no ha encontrado explicación al fenómeno de la rotación de 3 a 5 años que propone esta generación como regla de juego del relacionamiento empresa- empleado.

Es que en realidad la explicación radica en visualizar un nuevo paradigma mental y comprender que el mundo ya no va a ser como el de antes; que los Millenials no reproducirán el mundo que conocimos.

Mientras se siga esperando eso, se desgastan esfuerzos en forzar una realidad que ya no volverá.

Mientras tanto, el diagnóstico es que esta generación no entiende el compromiso, no valora la oportunidad que se le presenta y es fácilmente susceptible a cambiar de trabajo ante la menor frustración.

El compromiso, descrito por diferentes fuentes como la extra milla, el plus dispuesto a dar, el sentimiento o la superación de lo racional, entre otras terminologías, está en el centro del debate. ¿Es que los Millenials ya no vivirán comprometidos o harán del compromiso una vivencia efímera?

Encuestas, literatura y especialistas han buscado decodificar que valora esta generación. Así, empresas que cuenten principalmente con programas de *mentoring* y *coaching*, planes de carrera a medida, comunicación fluida, trabajo por proyectos, y que fomenten prácticas de conexión social y una cultura de transparencia, tendrán éxito en capturar las miradas de los Millenials. Más oportunidades tendrán las que puedan generar un trabajo con sentido y/o generen una propuesta de valor.

Estas recomendaciones son valiosas y han orientado a las compañías para desarrollar prácticas y programas focalizados en los intereses de esta generación. Estas prácticas y programas son valiosas herramientas para operar en un *plano táctico*.

Analizar a las empresas desde la cultura en la que operan, contribuye a mi modo de ver, para desarrollar un *plan estratégico*, un plan de negocios para abordar a esta generación. Así, considero que en la medida que las empresas fomenten una cultura Fuego/Llama estarán mejor preparadas para atraer y retener a los talentos.

Empresas *High Tech/ High Touch*, que fomentan la disposición cultural y operacional por la innovación, la tecnología, la empatía, el vínculo, el *empowerment* y el comando por misión, estarán mejor posicionados para atraer y retener a los Millenials.

Analizar la atracción y retención de talentos desde la óptica de los triciclos de oferta y demanda aporta una mirada diferente en torno al fenómeno del compromiso. “El negocio surge como negocio cuando las capacidades distintivas comunicadas por la oferta y las ventajas competitivas percibidas por la demanda forman un acople”<sup>39</sup>. Sin acople, el compromiso es efímero.

La mirada sobre la oferta y demanda requiere entender cuáles son las capacidades distintivas y ventajas competitivas de los Millenials pero también de las Empresas. No hay que perder de vista que son dos actores, interactuando con dos necesidades y dos recursos. Por tanto, el rectángulo que surge de la conexión de los dos acoples permite inferir que el compromiso tenderá a ser mayor cuando se presenten estas cuatro condiciones en forma simultánea:

- Identificación de lo que la empresa tiene y sabe hacer con lo que tiene.
- Expectativas del Millenial en torno a la empresa en la cual formar parte.
- Percepción del Millenial (Yamila) de la empresa (A).
- Percepción de la empresa (A) respecto a las capacidades distintivas del Millenial (Yamila).

En la manifestación del cruce entre los dos nudos estratégicos, se producirán los acoples óptimos A1 y  $\alpha$ I, que incentivarán para fomentar niveles de compromiso superiores, al acoplarse las capacidades distintivas y ventajas competitivas en la *chispa única*.

De este modo, se vislumbra que es necesario ampliar el concepto de compromiso para salir de la visión unidireccional y comprender que el *compromiso es mutuo* y que el éxito radica en la conexión de los dos círculos virtuosos *High Tech/High Touch*.

---

<sup>39</sup> Levy, A.: *Ibidem*. Pág. 124.

## **ANEXOS**

**Anexo 1**

<b>Tradicionalistas y Baby Boomers</b>	<b>Generaciones X/Y</b>
Confianza en las instituciones	Self Management
Valoración de la seguridad	Empleabilidad
Respeto por autoridad formal	Respeto por la profesionalidad
Reactividad-Lealtad	Proactividad. Autonomía
Vivir para trabajar	Trabajar para vivir
Trabajar para el bienestar futuro	Bienestar hoy
Trabajo como sacrificio	Trabajo como disfrute
Importa el fin, no los medios	El objetivo y su vía más rápida

Molinari, P.: *Turbulencia Generacional*, Temas, Buenos Aires, 2011

**Anexo 2**

<b>Cowboys</b>	<b>Collaborators</b>
Command and control management style	Active, involved leadership
Individually focused work	Collaborative, teamwork
Managed flow of information	Unstructured flow of information
Job security	Employability
Work=income	Work= income and personal enrichment
Structure	No structure; flexibility is highly valued
Inward looking	Outward looking
Influence through organization, position	Influence through networks, communities

Brack, J. & Kelly, K: *Maximizing Millennials in the Workplace*, UNC Kenan Flagler Business School, 2012.

### **Anexo 3: Entrevista #1- Compañía Argentina de Talentos 20/08/16**

#### **Esteban Morín – Gerente General Latinoamérica**

1. ¿Cuál es tu lectura del ecosistema laboral?

Hay una tendencia que está cambiando. Antes, permanecer era un valor, el trabajo se relacionaba con aprendizaje cuanto más estabas en la empresa mejor. Esto fue cambiando. El *Hopper* era mal visto, ahora es mal visto tener un solo trabajo. Lo que se viene es la experiencia de la gente, esto es lo que trae más éxito. Una persona que participe en una ONG, Iglesia, Banda, no atenta, sino que ese adicional genera valor.

Creatividad y salir de la caja es lo se busca ahora.

2. ¿Cómo definirías el compromiso? ¿Cómo entiende el compromiso la Generación Y?

El compromiso tiene una carga diferente para cada generación. Para los Baby Boomer es identificarse con la empresa, defender colores y banderas. Para los X, es tolerar, el sacrificio por una recompensa posterior. Para los Y, siempre y cuando sea ganar-ganar todo el tiempo.

El compromiso se va renovando todo el tiempo. Es Dinámico. El Compromiso es **durante**. Las organizaciones por proyectos son las que mejor entienden la nueva dinámica. Esta realidad no se circunscribe a una industria en particular.

El cambio no es negativo. Ni la rotación es mala per se, ni la permanencia es buena per se. Cuando la persona se va, la idea es que siga vinculada con la empresa, como proveedor, cliente. Lo que hay que definir es si se vea la gente como recurso o como enriquecimiento en sí mismo. Tenerlo hasta que se rompa, no sirva.

3. ¿Qué busca la Generación Y?

Lo que cambia es el concepto de lo que es justo. Para los X significa para todos lo mismo. Para los Y, es cada uno según su necesidad

(beneficios, plan de carrera). Los Y buscan oportunidad de crecimiento, experiencia internacional, *mentoring*, *coaching*, buscan una devolución personal.

El *approach* es de “empresas de los sueños” a “carrera de los sueños”. Las Empresas son vistas como UN paso en la carrera.

Asimismo, los Y ponen el trabajo en contexto. El trabajo es un medio; es una fuente de realización. Por eso en las entrevistas preguntan el propósito de las empresas (ej. las tabacaleras no son aceptadas). No trabajan por subsistencia sino para responder la pregunta *¿qué le estoy dejando al mundo?*

4. ¿Hay geografías más avanzadas en el entendimiento del nuevo espacio laboral?

Brasil está más avanzado. Por su parte, Chile que tiene un ecosistema emprendedor, cuenta con una mayor liberalidad en la forma de contratación.

En Argentina, las leyes restringen. Donde veo más fácil el funcionamiento de la nueva dinámica, es en Brasil por innovación y tamaño y en Chile, México, Centroamérica, Colombia y Argentina. En Centroamérica, donde están instalados la mayoría de los *call centers*, los cuales son poco amigables, pero a la vez entendieron la naturalidad de rotación.

Entender y gestionar a la generación Y es entender y aprender que la diversidad es un valor. Acá está el clic, cuando ser distinto no es algo a combatir.

#### **Anexo 4: Entrevista # 4 – 09/09/2016**

##### **Mercado Libre**

1. En relación a Generación Y: ¿Qué capacidades distintivas que son reconocidas por las empresas tiene hoy esta generación y cuáles aún no son reconocidas y serán fortalezas en los próximos años?

Las capacidades más representativas y diferenciales de los Millenials tiene que ver con su capacidad creativa e innovadora, son muy curiosos; son críticos respecto a los procesos. Este tipo de habilidades es muy valorado en las empresas tecnológicas por la necesidad de emprender y aplicar la mejora continua orientada a satisfacer mejor las necesidades de los usuarios. En el sector de Atención al Cliente se está implantando un sistema de relevamiento y fomento de las nuevas ideas orientadas a mejorar la experiencia del usuario. Esas ideas son luego ponderadas y priorizadas en los *loops* de desarrollo de acuerdo a los beneficios y a su complejidad. Por otro lado, son muy informales y no suelen respetar tanto los horarios, sino que se orientan más a los resultados. Esta será seguramente una fortaleza que se aprovechará en adelante.

2. ¿Qué guía a un Y a elegir la empresa donde trabajar?

Un factor fundamental es la flexibilidad, que se materializa por ejemplo con el home office, horarios de trabajo flexibles, mayores beneficios en vacaciones, licencias de examen, etc. Es clave trabajar en esos aspectos, así como organizar eventos fuera de oficina dentro o fuera del horario laboral.

3. ¿Cómo entienden el compromiso? ¿Crees que estamos frente a una crisis de compromiso de la generación Y?

Claramente es una de las debilidades de esta generación. Están comprometidos con ellos mismos; las empresas tienen que ofrecerles capacitaciones y un plan de desarrollo para retenerlos y mantenerlos motivados.

**Anexo 5: Entrevista # 3 - 15/09/2016**

**Agustina Martínez**  
**Regional Human Resources Manager, The Americas**  
**Lufthansa AirPlus Intl**

1. ¿Cómo definirías el ingreso de la generación Y al mundo laboral?  
¿Qué beneficios aporta?

El ingreso de la generación Y al mundo laboral, generó un gran cambio y una importante adaptación para todos. Su ingreso ha sido importante porque son requeridos debido al incremento de retiros ocurriendo por la generación Baby Boomer. La generación Y ha traído un aire nuevo y fresco pero a la vez complicado al mundo laboral. Para esta generación el acto cívico y el servicio social a la comunidad tanto local como global es crítico.

Esta generación también se caracteriza por el alto conocimiento e interés en la tecnología, la cual ha sido incorporada en el mundo laboral. En mi opinión esta generación no podría funcionar de la misma manera si la tecnología no estuviera a su disposición.

2. ¿Qué caracteriza a la generación Y? ¿Qué valores la mueve?

Muchos de los puntos mencionados en el punto anterior, la rapidez de la tecnología, el acto cívico y el alto interés en el servicio a la comunidad. La constante generación de ideas (con una rapidez a veces difícil de procesar). A la vez esto genera que se aburran rápidamente.

Es importante mencionar que ésta tiene una falta de compromiso, consiguen un empleo y al poco tiempo consiguen un puesto o empleador mejor y se van. Tienen una ambición por un constante desarrollo intelectual al punto que dejan un trabajo para ir a estudiar. También, están constantemente pensando en la próxima oportunidad

3. ¿Cómo entiende el compromiso la Generación Y? ¿Crees que estamos frente a una crisis de compromiso por parte de esta generación?

Esta generación entiende que el compromiso es que dar lo necesario, presentarse al trabajo y aportar nuevas ideas pero esperan algo a cambio, sino se van. Y esto genera un gran problema porque un empleador invierte en entrenamiento y si no hay un puesto mejor y mejor compensación pronto entonces se van y se genera un problema cíclico y falta de estabilidad en la empresa.

4. ¿Qué capacidades distintivas que son reconocidas por las empresas tiene esta generación hoy y cuáles aun no son reconocidas y serán fortalezas en los próximos años?

Definitivamente el interés y la noción de la tecnología, y el alto desarrollo intelectual y el interés en desarrollarse laboralmente. En cuanto a las fortalezas en los próximos años, son las mencionadas anteriormente. Si bien sabemos que estas capacidades son esenciales y positivas para el mundo laboral, la extensión de los beneficios de estas capacidades creo que no están siendo suficientemente aprovechados o es todo muy nuevo por ende el empleado de generación Y decide irse.

5. ¿Qué guía a un Y a elegir la empresa donde trabajar? ¿Qué respuestas aún siguen las empresas sin encontrar para responder a las necesidades de esta generación?

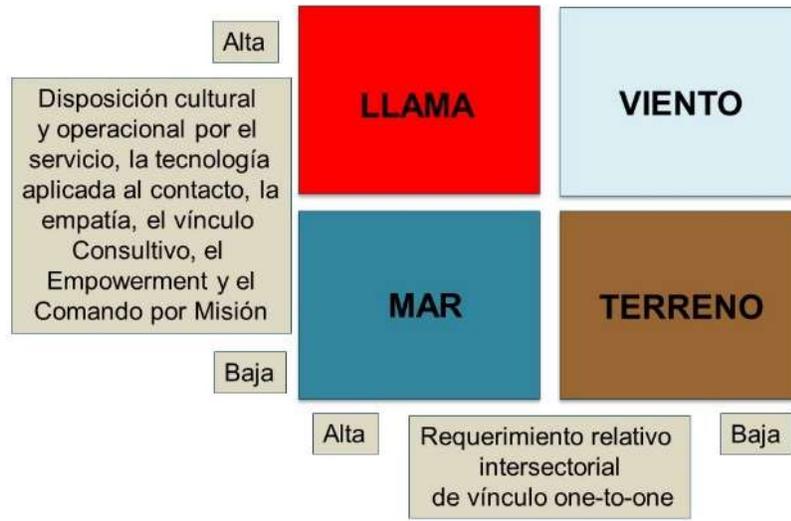
La tecnología, la oportunidad de desarrollo, el constante aumento de sueldo, la diversidad de los empleados e ideas. La oportunidad de promociones, el interés cívico y social de la empresa

**Anexo 6: MDR High Tech**



[http://www.slideshare.net/AlbertoLevy5/modelo-penta-el-caso-123seguro?from\\_m\\_app=ios](http://www.slideshare.net/AlbertoLevy5/modelo-penta-el-caso-123seguro?from_m_app=ios). Consulta en línea el 12/08/2016

**Anexo 7: MDR High Touch**



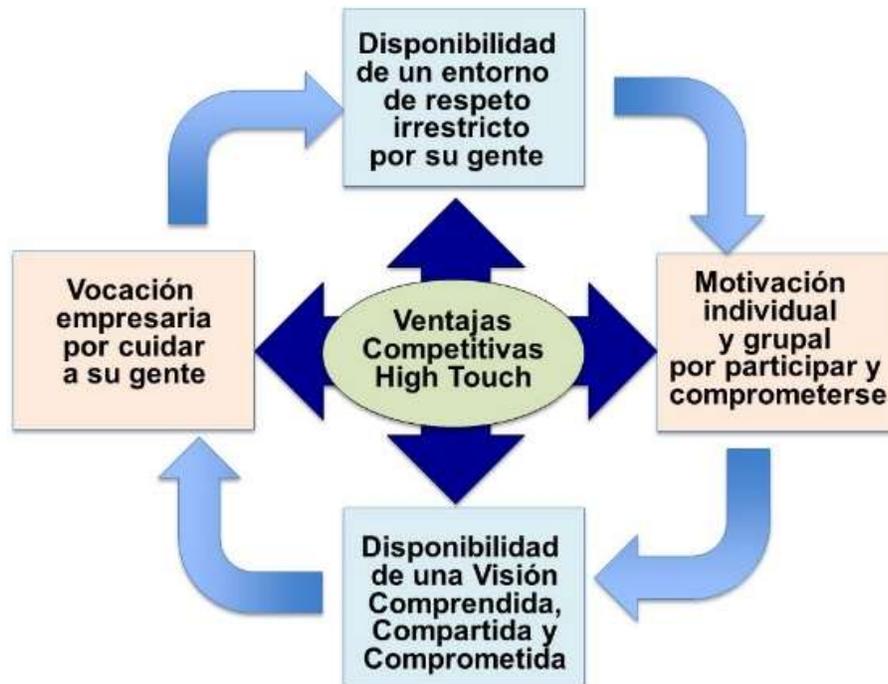
[http://www.slideshare.net/AlbertoLevy5/modelo-penta-el-caso-123seguro?from\\_m\\_app=ios](http://www.slideshare.net/AlbertoLevy5/modelo-penta-el-caso-123seguro?from_m_app=ios). Consulta en línea el 12/08/2016

**Anexo 8: Círculo Virtuoso High Tech**



[http://www.slideshare.net/AlbertoLevy5/modelo-penta-el-caso-123seguro?from\\_m\\_app=ios](http://www.slideshare.net/AlbertoLevy5/modelo-penta-el-caso-123seguro?from_m_app=ios). Consulta en línea el 12/08/2016

**Anexo 9: Círculo Virtuoso High Touch**



[http://www.slideshare.net/AlbertoLevy5/modelo-penta-el-caso-123seguro?from\\_m\\_app=ios](http://www.slideshare.net/AlbertoLevy5/modelo-penta-el-caso-123seguro?from_m_app=ios). Consulta en línea el 12/08/2016

## Bibliografía

### Documentos Electrónicos

- Aon Hewitt: <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-Trends-in-Global-Employee-Engagement-Report.pdf>. Consultado en línea el 13/08/2016.
- Adecco: *Work Trends Study 2015*: <http://www.adecco.com/en-US/Industry-Insights/Documents/Adecco%20Work%20Trends%20Study%202015.pdf>. Consulta en línea el 25/08/2016
- Borrachia, C.: *Despertando el compromiso: Como reelegir el trabajo todos los días*, libro digital, 2015.
- Compañía Argentina de Talentos: *La Empresa de los Sueños de los Jóvenes*: [http://www.ciadetalentos.jobs/?x=0&y=0&s=sue%C3%B1os&site\\_section=artigos&cat=-15](http://www.ciadetalentos.jobs/?x=0&y=0&s=sue%C3%B1os&site_section=artigos&cat=-15), Consultado en línea el 30/08/2016
- Diario ABC: [http://www.abc.es/economia/abci-pero-quieren-millennials-201609190131\\_noticia.html](http://www.abc.es/economia/abci-pero-quieren-millennials-201609190131_noticia.html). Consultado en línea el 20/09/2016.
- El Cronista: <http://www.cronista.com/management/Colaboracion-aislada-20160525-0009.html>. Consulta en línea el 10/07/2016
- [http://www.slideshare.net/AlbertoLevy5/modelo-penta-el-caso-123seguro?from\\_m\\_app=ios](http://www.slideshare.net/AlbertoLevy5/modelo-penta-el-caso-123seguro?from_m_app=ios). Consulta en línea el 12/08/2016
- Whalecom: [www.whalecom.com.ar/informes.php](http://www.whalecom.com.ar/informes.php), consultado en línea el 01/09/2016

### Libros y Papers

- Bolton, R.& others: *Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda*, Loughborough University Institutional Repository, 2012.
- Brack, J & Kelly, K: *Maximizing Millennials in the Workplace*, UNC Kenan Flagler Business School, 2012.
- Brown, Malcolm & others: *The Next Generation Digital Learning Environment a Report on Research*, EDUCAUSE, April 2015.
- Corporate Leadership Council: *Driving Performance and Retention through employee engagement*, Corporate Executive Board, 2004.

- Caraher, L: *Millenials en la oficina*, Paidós, Buenos Aires, 2016.
- El Cronista Comercial: *El desafío del nuevo mundo laboral*, edición Impresa, 25/05/2016.
- Fernandez, S.: *Comparing Generation X to Generation Y on work-related beliefs*, San Jose State University SJSU Scholar Works, 2009.
- Huybers, C.: *The Recruitment and Retention of Generation Y*, The Graduate School University of Wisconsin-Stout, May, 2011.
- Levy, A: *Cómo hacen los que hacen Planeamiento de Negocios*, EDICON, Buenos Aires, 2014.
- Levy, A.: *ECP: Estrategia, Cognición y Poder*, Granica, Buenos Aires, 2007.
- Maison, P.: *El trabajo en la posmodernidad: Reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la Generación Y*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2013.
- Meier, J.& others: *Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges*, The Journal of Human Resource and Adult Learning Vol. 6, Num. 1, June 2010, 68-78.
- Meister, J & Willyerd K: *The 2020 Workplace: how innovative Companies Attract, Develop, Keep Tomorrow's Employees Today*, Harper Business, 2010.
- Molinari, P: *Turbulencia Generacional*, Temas, Buenos Aires, 2011.
- Saxena; P.Dr & Jain R. Mr: *Managing Career Aspirations of Generation Y at Work Place*, International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering, Volume 2, Issue 7, July 2012, 114-118.
- Sepannen, S & Gualtieri W: *The Millennial Generation. Research Review*, National Chamber Foundation. US Chamber of Commerce, 2012.