



Cada vez son más los jóvenes que entran en las empresas con nuevas formas y costumbres. Informalidad en la vestimenta, en los horarios y en la comunicación son algunas de las características. Los departamentos de Recursos Humanos aseguran que en ellos se encuentra el talento, pero es necesario modificar ciertas prácticas y generar herramientas para lograr sacar su máximo potencial.

A los especialistas en recursos humanos se les prendió la luz roja cuando empezaron a notar **ciertas particularidades en las entrevistas de trabajo.**

Aparecieron nuevos patrones en los jóvenes postulantes: ya no iban peinados ni tampoco usaban ropa formal, llevaban celulares que sonaban durante las entrevistas y reproductores de música que recién eran apagados una vez que entraban en la oficina.

□ Llamaba realmente la atención, la informalidad es sin duda una de las características de la generación Y □, explica Andrés Hatum, profesor titular de IAE Business School y director del Centro de Investigación RHUO en la Argentina (CIGRA), desde donde realizó recientemente un estudio sobre cómo liderar a los jóvenes en las empresas.

Aunque no existen criterios específicos para definir las generaciones, la bibliografía asegura que los Millennials o Generación Y son aquellos nacidos entre 1980 y 2001. Se trata de nativos digitales, que forman parte de un mundo globalizado gracias al corriente uso de Internet y la televisión por cable. Hasta allí coinciden tanto los empleados como los gerentes. Sin embargo, cuando se los debe caracterizar, comienzan a aparecer las diferencias. □ Lo que notamos en el trabajo de investigación es que la percepción de los Y que tienen de ellos mismos no coincide con la percepción de la generación X con respecto a la Y. Allí comienzan los problemas,

impidiendo el entendimiento entre ambos

□

, agrega Hatum.

La inserción de los Millennials dentro de las empresas es cada vez mayor y es por esta razón que la forma de liderarlos se transforma en uno de los temas más candentes del momento en las organizaciones. En un principio, las empresas intentaron adaptarlos a las costumbres de la generación X (nacidos entre 1965 y 1979), pero no dio resultado, ya que, como dice Hatum, los Millennials tienen una frase que los caracteriza: □ Nosotro venimos a cambiar el lugar del trabajo □. Los departamentos de Recursos Humanos debieron entonces pensar en prácticas que creen un puente de comprensión entre los jóvenes y los mayores que ocupan generalmente los puestos gerenciales.

La comunicación ha sido la clave utilizada por las empresas para crear un entendimiento entre ambas generaciones. □ Los más jóvenes buscan un feedback continuo ya que se acostumbraron a querer llamar la atención constantemente

□

, resalta el profesor Hatum. De esta forma, se crean prácticas que utilizan la diversidad como una ventaja competitiva y no una amenaza.

En el caso de IBM, por ejemplo cerca del 53% de sus empleados son jóvenes, por lo que han creado la política de Mentoring entre empleados y gerentes. □ El beneficio de esta iniciativa es mutuo para las distintas generaciones: la generación Y recibe orientación sobre los rubros que favorecen su desarrollo profesional en la empresa, aumentando así la retención de recursos críticos.

Por otro lado, la generación más antigua recibe la guía sobre las últimas tendencias de tecnología, uso de redes sociales y otros conceptos que los Y manejan de forma más natural

□

, cuenta Rafaella Temporiti, gerente de Recursos Humanos de IBM Sudamérica.

En la misma sintonía se encuentra Coca Cola Latinoamérica Sur, quien considera que en la diversidad de opiniones se encuentra la riqueza. Realizan año tras año reuniones con los gerentes para que consideren la comunicación como una de sus estrategias más importantes. □ Se debe entender al otro y no tratarlo como adversario. Innovamos de este modo en la creación de un comité de diversidad con gente de distintos niveles jerárquicos, edades y áreas □, ejemplifica Alejandro Melamed, VP de Recursos Humanos de la empresa.

Alejandro Mascó, socio de Oxford Partners y COO del Grupo RHUO, también ha analizado de

cerca el comportamiento de la generación del Milenio y agrega: "Son muy sensibles a las opiniones de sus pares, buscando opiniones entre la gente de su propia generación más que en otras generaciones".

La tradicional evaluación de desempeño ya no alcanza y, por ejemplo, MercadoLibre recurre a dispositivos tales como el feedback 360°. "Hacemos una profunda devolución sobre la performance de cada uno de nuestros empleados en cuatro áreas comportamentales centrales: razonamiento efectivo, ejecución con excelencia, trabajo en equipo y transmisión de valores culturales. Los procesos de feedback están muy orientados a levantar las expectativas que el colaborador tiene dentro de la organización para que el manager, a través de su rol de coach, lo ayude en su desarrollo profesional", describe Sebastián Fernández Silva, vicepresidente de Recursos Humanos de MercadoLibre.

Por otro lado, se comienza a utilizar la tecnología para generar una cultura del reconocimiento. Paula Molinari, directora y fundadora de la consultora de cambio y desarrollo Whalecom, advierte: "Nosotros estamos modificando nuestro sistema de desempeño para que todos los reconocimientos se realicen a través de la Net con foco en nuestros valores". Se utiliza entonces una herramienta amigable para los jóvenes y que permite comunicar con inmediatez los resultados.

Para IBM, la generación Y debe formar parte del proceso y sobre todo del producto final.

"

Además del uso de la intranet para dar felicitaciones por algún trabajo realizado, uno de los focos en la capacitación gerencial es la sensibilidad de los First Line Managers. Los gerentes de primera línea están preparados para entregar feedbacks en diferentes oportunidades y cada empleado encuentra palpable el resultado de su trabajo", indica Temporiti.

La intranet no es sólo utilizada para informar sobre los resultados y felicitar las capacidades, sino que también las empresas hacen uso de éstas con objetivos tales como estimular la creatividad o generar vínculos entre los empleados. Uno de los puntos de mayor diferencia entre esta generación y las otras es su vivencia con la tecnología y su capacidad de interactuar con ella. "Los Y no han sido testigos del boom tecnológico, sino que son protagonistas. Forman parte de sus rutinas, condicionan sus hábitos, sus formas de comunicación y sus relaciones", remarca Mascó.

La empresa IPLAN, que se encarga de proveer servicios de Internet, data center y transmisión de datos fue una de las pioneras en utilizar la tecnología como herramienta social. "Más allá de la libre utilización de Internet y redes sociales, generamos instrumentos informáticos como herramientas de comunicación corporativas informales", indica Eliana Villanueva, directora de Recursos Humanos de Iplan.

Bajo el mismo concepto, se encuentran las empresas que hacen uso de las redes sociales personales de sus colaboradores para generar espacios de debate, como en el caso de IBM a través de una plataforma llamada Blue Point, o las compañías que crean una nueva herramienta de comunicación interna.

MercadoLibre lanzó una red social corporativa que llaman "MyMeli", donde cada colaborador tiene un perfil con sus intereses y Coca Cola ha inaugurado recientemente un foro interno bajo el nombre de Inspirame, donde el personal aporta ideas que considera innovadoras. □ Hay que comprender que los espacios que la compañía no genere u ocupe se terminarán construyendo por fuera de ella □, sintetiza el vicepresidente de Recursos Humanos de MercadoLibre.

Las tecnologías que más usa la generación Y son Internet, los celulares, redes sociales, blogs, chat y correo electrónico. Pero, ¿cuáles son sus características? La instantaneidad, la interacción, la distancia y la brevedad. □ Es lógico suponer que los Millennials se encuentren más cómodos en marcos laborales que faciliten estos sistemas de interacción más que los sistemas típicos de la escritura lineal □, destaca Mascó.

Debido a su enorme necesidad de explorar y buscar nuevos desafíos, la generación Y tiene una rotación laboral promedio cada dos años. □ La alta rotación puede ser una alarma para las empresas en variadas ocasiones porque probablemente se deba a un mal entendimiento entre la generación X y la Y □, revela Hatum.

Justamente por esta razón, las organizaciones se han visto obligadas no sólo a aumentar su comunicación, sino también a aumentar la flexibilidad en los horarios. Ya no alcanza con el tradicional balance entre la vida laboral y la familiar, sino que buscan integrarlas a través de herramientas tales como homeworking, horarios de trabajo individualizado, licencia personal y trabajo móvil, entre otras.

El departamento de Recursos Humanos de Unilever Cono Sur evaluó las ventajas que

significaban los viajes para los empleados y generó un programa especial. "En lo personal, los viajes tienen un peso fuerte, ya que los ven como una oportunidad de vivir nuevas experiencias enriquecedoras. En ese sentido, dispusimos vacaciones adicionales cuando llegan a su primer paso de crecimiento para que puedan contar con más días", expone Pablo Maison, vicepresidente de Recursos Humanos de Unilever Cono Sur.

También las capacitaciones y la rotación dentro de las compañías implican factores poderosos de retención para la generación Y. "Contamos con una bolsa de trabajo interna a través de la herramienta Global Opportunity Marketplace, con la cual el empleado luego de un año en su posición actual puede aplicar para distintos roles dentro de la compañía. Esto no sólo nos permite adaptarnos a un mercado cada vez más joven en edad, sino también generar la retención de los mejores talentos", describe la gerente de Recursos humanos de IBM Sudamérica.

Otras organizaciones prefirieron adaptar sus instalaciones a los Millennials para que mejore la relación con sus jefes y no decidan irse de la empresa. **"En MercadoLibre no tenemos oficinas individuales, sino espacios completamente abiertos para todos los niveles, inclusive para el CEO, de manera tal que exista máxima integración entre ambas generaciones para ajustarnos rápidamente y generar las transformaciones necesarias para liderar la industria"**, comenta Fernández Silva.

Iplan y Unilever Conosur también han modificado sus oficinas agregando salas de esparcimiento con juegos electrónicos. **"Buscando la informalidad que caracteriza a los Ys agregamos play station, Wii, metegol y mesa de ping-pong. Además, contamos con un equipo de kinesiólogas que pasan por los puestos de trabajo y ofrecen una pausa con masajes muy reconfortantes"**, detalla el vicepresidente de Recursos Humanos de Unilever Cono Sur.

La generación más joven se ha criado con una conciencia social significativa y es por eso que los consultores coinciden que desean ver el impacto social en cualquier trabajo del que formen parte. "Además de la flexibilización laboral, demandan tiempo para cuestiones sociales", distingue Hatum.

Coca-Cola Latinoamérica Sur trabaja asiduamente en la conciencia social de sus empleados con una plataforma de responsabilidad social empresarial amplia. "Tres veces al año le proponemos a todos los empleados hacer voluntariado: desde plantar árboles hasta arreglar escuelas."

Los que más participan siempre son los de la generación Y, revela Melamed.

El último año MercadoLibre invirtió cerca de \$ 60 millones en transformar sus oficinas en green. Fueron alineadas a las tendencias mundiales de construcción sostenible: controladores de iluminación, control eléctrico en sanitarios y sillas premiadas internacionalmente por sus cualidades ecológicas , cuenta Fernández Silva sobre las reformas.

Lo particular de este momento es entonces la convivencia de hasta tres generaciones en las empresas: los baby boomers, los X y los Y. El gran desafío organizacional es aprender a liderar a los más jóvenes con sus características particulares entendiendo sus objetivos y otorgándoles las herramientas para desempeñarse como futuros talentos. La comunicación y la integración de la vida laboral y familiar son si duda la base para el desarrollo. **Se trata de un camino que los departamentos de Recursos Humanos han iniciado, pero en el que deben todavía trabajar ya que tarde o temprano los Millennials tomarán las riendas de decisión.**

[Fuente](#)