

Sección III  
Fortalecer la gestión del talento humano

## CAPÍTULO 12

# GESTIONAR Y RETENER EL NUEVO TALENTO HUMANO (WEB)

POR NORBERTO OSCAR DIÉGUEZ

---

### GENERACIÓN MILLENNIAL O GENERACIÓN YO PRIMERO

Los *millennials* constituyen gran parte de la nueva fuerza laboral, aunque quieren trabajar para ellos mismos. ¿Cómo podemos hacer como mentores para gestionarlos, cuando tenemos valores no compartidos con ellos? ¿Nuestro desafío generacional es adaptarnos nosotros o adaptarlos a ellos? Este capítulo intentará sondear estos intereses para conducir los esfuerzos comunes, con el objeto de potenciar creativa e innovadoramente sus capacidades.



**Lore vigil – escalera - <http://tumblr.co/ZMuusx54kIVa>**

Me encantaría arrancar esta pequeña colaboración sobre el tema con esta hermosa frase que enunciaba Niels Bohr, famoso físico danés –premio nobel de física, contemporáneo de Albert Einstein- al momento de iniciar sus seminarios y conferencias:

*“Toda frase que yo emita habrá de ser considerada por ustedes no como una aseveración, sino como una pregunta”.<sup>1</sup>*

Esta frase tiene mucho más sentido cuando opinamos, y queremos escribir, sobre un tema tan nuevo y trillado, que sí o sí debemos generalizar intentando encontrar lugares que nos permitan abordar mejor a esta nueva fuerza laboral.

Como parte integrante de la **generación x** (nacé en 1966), me ha tocado liderar, como responsable de capital humano, a distintas fuerzas laborales, compuestas por trabajadores pertenecientes a distintas generaciones.

---

<sup>1</sup> Bronowski, J. *El ascenso del hombre (The Ascent of Man)*. Trad. Alejandro Ludlow Wiechers, Francisco Rebolledo López, Víctor M. Lozano, Efraín Hurtado y Gonzalo González Fernández. Londres/Bogotá: BBC/Fondo Educativo Interamericano.

Mi desafío, que prefiero compartir con ustedes al inicio de este capítulo, tiene un doble componente: tratar de describir las distintas generaciones que precedieron a las actuales, sin perder el trabajo que realicé en el campo de acción organizacional, que me nutrió de buenas prácticas y experiencias al momento de gestionar esta fuerza laboral.

Espero que el compartir mis experiencias, junto con la descripción del fenómeno, les sirva como guía al momento de convivir con la **generación yo**, como la definiremos de aquí en más.

Este capítulo se estructura en tres partes: la primera es una breve descripción de cómo ha ido evolucionando el mercado de trabajo en el siglo xx y cómo ha afectado a las distintas generaciones laborales; en segundo término, se describirán las características más relevantes de la **generación yo**; y, por último, se aportarán posibles abordajes para gestionar mejor las nuevas relaciones laborales en la organización.

---

## EVOLUCIÓN DE LAS GENERACIONES LABORALES

A continuación, veremos descriptores que son comunes a las distintas generaciones laborales. Nos detendremos brevemente en ellos para luego comenzar a detallarlos, hasta llegar al objeto de este capítulo, que es profundizar en la **generación yo**.

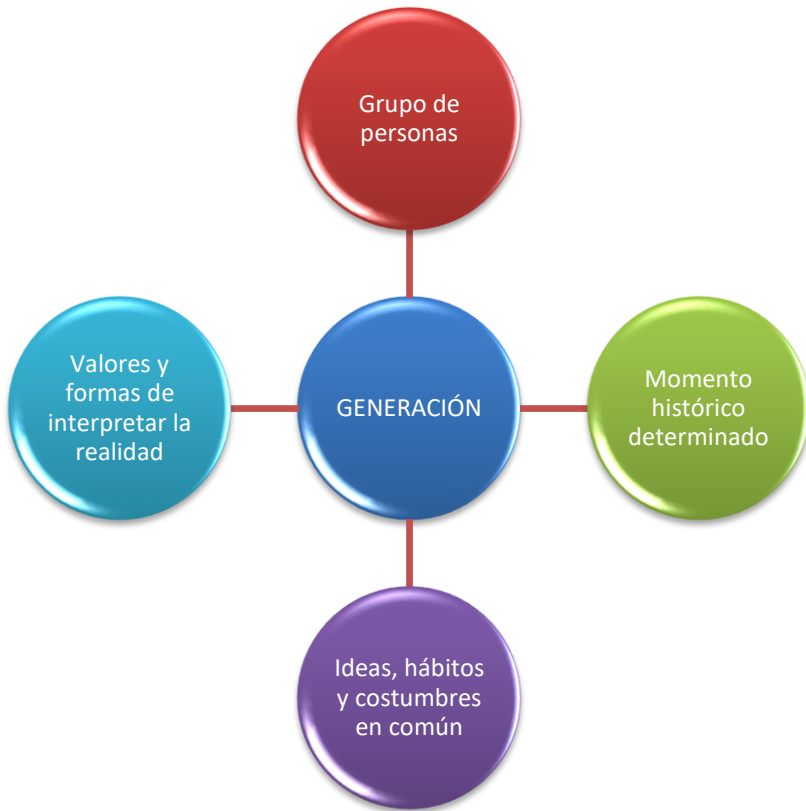
---

### ¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE GENERACIONES?

- Grupo de personas.
- Momento histórico determinado.
- Ideas, hábitos y costumbres en común.
- Valores y formas de interpretar la realidad.

Nos detendremos en este último descriptor: **tienen valores y formas de interpretar la realidad**.

Muchas veces estos valores y formas no coinciden con los de la generación que los precede. Es por eso que tanto se está escribiendo de los **millennials** (aquellos nacidos entre 1980 y 2000). La velocidad de cambio de estas últimas generaciones ha sido tan acelerada que es difícil de entender y de gestionar por las anteriores generaciones (los **baby boomer** y la **generación x**), lo que plantea nuevos desafíos a estos grupos.



### LOS TRADICIONALISTAS: DE LOS AÑOS VEINTE A LA POSGUERRA

Una breve historia de las relaciones laborales nos remonta a Karl Marx y sus ideas, las cuales vieron su cénit al momento del ascenso del movimiento obrero, que en una primera etapa no fue reconocido como clase por el estado, pero que supo generar mucha raigambre en términos sociales. Los gobernantes asumieron que esa clase trabajadora merecía ser reconocida y tenida en cuenta.

En los años treinta, la potencia de la clase obrera, con la consiguiente catástrofe del modelo capitalista, expone al trabajador a una situación desconocida hasta ese momento: la de poder luchar más fervientemente por sus ideales, toda vez que no era acompañado por las organizaciones empresariales, las cuales eran más amigas de simplificar su contribución al producto final en líneas de producción.

Lo que mencionamos ha sido muy bien reflejado en la película *tiempos modernos* de Charles Chaplin (1936), basada en un caso real de empresas operando en línea en el Detroit de la década de los años treinta. Esta parodia lleva los ejemplos de productividad al límite, a la vez que resulta una excelente demostración de lo que significaba ser obrero/empleo en esa época en determinadas organizaciones.

En esas épocas, el bien social se imponía al individual, basado en un fin último de solidaridad. Todo pasaba por las organizaciones empresariales y por su contrapartida en los sindicatos, que comenzaban a ser vistos como corporaciones en sí mismos.

A esta generación se la llama comúnmente como **tradicionalista**, ya que primaba la responsabilidad, el respeto a la jerarquía y el miedo a perder el trabajo; esto se transmitía al permitir algunos abusos en la relación laboral, hoy considerados como inconcebibles.

## LOS *BABY BOOMERS* DE LA POSGUERRA HASTA LOS AÑOS SETENTA

Ya en la época de la posguerra la cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización y en sus empleados. Afecta a casi todo, desde cómo se recibe un ascenso y qué decisiones se toman hasta cómo se visten y qué deportes practican los empleados, etcétera.<sup>2</sup>

Trabajar en una multinacional en los años cincuenta y sesenta (como IBM, NCR, o General Electric) significaba ajustarse y alinearse, antes que nada, resignando valores personales.

El individualismo había que dejarlo en casa, si es que uno quería hacer carrera en esas organizaciones, donde los “héroes” eran los fundadores que estaban allí o en cuanto tipo de mensaje que se publicara en la organización.

*In extremis*, la cultura de las organizaciones japonesas no solo estaba presente en la empresa sino en todo el quehacer del país. Como sabemos, existía una cultura nacional y un sentido de identidad por las cuestiones bien hechas y en el momento oportuno, que devino en todo un capítulo del libro del *Buen management*. Prácticas como el lean, six sigma, jit, etcétera, son un subproducto de este alineamiento entre la cultura organizacional y la visión estratégica del país.

---

<sup>2</sup> Deal, T.; Kennedy, A. *Las empresas como sistemas culturales*, Editorial Sudamericana, 1985.

Como bien dice Garza Toledo en su tratado latinoamericano: “el trabajo ya no era un sujeto social, sino una institución. (...) la forma de trabajo típica era el trabajo más formalizado y analizado científicamente: el ‘taylorizado’”.<sup>3</sup>

Aquí también comienza el estado social, el benefactor, la constitución de los sistemas de las relaciones industriales, que son su centro en la negociación colectiva y la seguridad social.

Estos empleados sufrieron, desde los años treinta, la gran depresión, sumada a los efectos de la segunda guerra: la falta de oportunidades. Como respuesta posterior a estas contingencias vividas, nacieron los **baby boomers**. Querían hacer carrera, pertenecer a una organización y tener rédito económico para dejar de sufrir, y de pensar en el pasado reciente, y empezar a disfrutar de los beneficios del trabajo. Estar en una empresa era tener empleo de por vida y, lo más importante, conseguir la gratificación, personal y profesional, y el reconocimiento social.

Sin embargo, vale la pena reflexionar acerca del mercado de trabajo en Latinoamérica, ya que las novedades y desafíos laborales en esos tiempos, a diferencia de la época actual, llegaban desfasados.

Aquí, con la industrialización tardía, el taylorismo demoró en llegar. Los creadores de los modelos populistas, alejados de modelos de competencia, con la economía más cerrada, alejados de los criterios de productividad de esa época empezaban a generar diferencias entre el “sentir nacional” y los modelos imperialistas.<sup>4</sup>

Esta diferencia impactó por un tiempo muy largo en las distintas categorías laborales de los países centrales y de los latinoamericanos, cuestión que se empareja al llegar a la sociedad de la información. En aquellos días, sí se generaban muchas diferencias en la forma de trabajar dentro o fuera de una organización.

## GENERACIÓN X: DE LOS AÑOS SETENTA HASTA COMIENZOS DE LOS OCHENTA

El sino de esta era, sin lugar a duda, es la automatización y el reemplazo de muchas tareas, antes realizadas por los humanos, por robots, máquinas y otro

<sup>3</sup> De la Garza Toledo, E. *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, Fondo de Cultura Económica, 2000.

<sup>4</sup> Novick, M. *La transformación de la organización del trabajo - Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, Fondo de Cultura Económica, 2000.

tipo de mecanismos que muchas veces trasladan la cultura de una organización del “hacer” al “pensar”.

Aquí verdaderamente se da una ruptura cultural, ya que la organización del trabajo y la llegada de las máquinas desafían la cantidad de puestos de trabajo y la forma de organizar las tareas dentro y fuera de una empresa.

La sociedad del conocimiento está por llegar, aunque antes debemos interesarnos en la razón de nuestro puesto y de nuestra colaboración en cada equipo de trabajo.<sup>5</sup>

En Latinoamérica, el posfordismo y el postaylorismo traen nuevas formas de organización del trabajo, las cuales están bien alejadas de los anteriores modelos dominantes.

La innovación tecnológica de procesos llegó para quedarse y los **early adopters** hacen la diferencia con el resto de la fuerza laboral, ya que aprovechan las mejoras más rápidamente. La aplicación de normas de calidad desafía los estándares tradicionales que generan una ruptura muy fuerte de esta generación con la anterior, que en general no era tan impulsora de cambios.

Comienza a generarse un sentimiento de diversión, informalidad y escepticismo, que conlleva una incipiente desconfianza en las instituciones en general y en las empresas en particular.

En resumen, analizar estas tres generaciones, con sus diferencias y similitudes, nos brinda una visión más integral de la evolución de las ideas en el mundo laboral, condición *sine qua non* para entender por qué estamos preocupados, y ocupados, al momento de tratar con la generación de los **millennials** (y + z) y las que sigan.

---

## CARACTERÍSTICAS DE LA GENERACIÓN YO = Y + Z

La **generación yo (millennials)** comprende a los nacidos entre 1980 y 2000. se trata de la sumatoria de dos generaciones: la **generación z** y la **generación y**. si tenemos en cuenta esta franja de veinte años, podemos inferir que terminan siendo un tercio de la fuerza económicamente activa en cualquier país donde queramos hacer este estudio.

¡Bienvenidos a la era digital! salimos de los átomos y pasamos a la cultura de los **bits** y a la sociedad de la información. Tal Como escribe Nicholas Negroponte en su obra maestra *ser digital*, “(...) **el futuro está aquí, y sólo existen dos posibilidades: ser digital o no ser**”.

---

<sup>5</sup> Frankl, V. *El hombre en busca de sentido*, Editorial Herder, 1994.

Nos cuesta mucho más simplificar las características de la nueva generación habitante del mundo digital, ya que la velocidad de crecimiento y la innovación asociada de esta era es de desarrollo exponencial. La única constante es el cambio. Por ejemplo, El uso de un programa de computación como *mosaic* tuvo un crecimiento de casi un 11% por semana entre febrero y diciembre de 1993. ¿Alguien se acuerda de este programa ahora?<sup>6</sup>

Destruir bits es mucho más fácil que destruir átomos. Por ende, la destrucción creativa de nuevos emprendimientos desafió cualquier regla conocida previamente. Para ejemplificar, revisemos los esfuerzos por reducir el impacto del efecto Y2K, una hecatombe mundial que afectaría todas las comunicaciones y los dispositivos. Al final, nada sucedió, ¿por la anticipación de las empresas o por el negocio que se armaron algunos con esto?

Cualquier axioma, idea o hipótesis tiene que ser validada a través de nuestro “gran hermano” Google o Wikipedia. Gran parte del conocimiento es revisable y se presta a debate en estos días.

En un reciente trabajo realizado por la casa blanca (“*15 Economic Facts About Millennials*”), que describe muy bien las características de los *millennials*, podemos encontrar que el *entrepreneurship* ha llegado para quedarse (o *intrapreneurship* si sucede dentro de las organizaciones).

Los avances en la capacidad de procesamiento del ordenador, junto con el acceso generalizado a los teléfonos celulares e Internet, han cambiado la forma de comunicarse de los *millennials* entre sí. Utilizan las redes sociales con más frecuencia y son más propensos a tener una cuenta en Facebook, Instagram, Twitter, etcétera. En comparación, solo la mitad de la Generación X y menos de un tercio de los *baby boomers* están presentes en dichas redes.<sup>7</sup>

**El ser digital**, al cual se refiere Negroponte, expresa muy bien las características de los ámbitos laborales: Variabilidad en las tareas, informalidad y mejor Conocimiento tecnológico en general. La innovación está omnipresente y la falta de Autocrítica es una constante.

Sin embargo, en el estudio encargado por la casa blanca, y contrariamente a la percepción popular, se remarca que los *millennials* permanecen con sus primeros empleadores más que la Generación X a la misma edad. Esto lo podemos atribuir a que la crisis global del 2008 hizo que ellos valoren mucho más un primer trabajo, ya que las buenas oportunidades son escasas. Recordemos que Los trabajadores jóvenes que pasan más años con sus empleadores tienen

---

<sup>6</sup> Negroponte, N. *Ser digital*, Editorial Atlántida, 1995.

<sup>7</sup> *15 Economic Facts About Millennials - The Council of Economic Advisers - October 2014.*



importantes ventajas en términos de seguridad en el empleo, beneficios asociados y oportunidades de desarrollo en el trabajo.

Finalmente, describimos a esta generación como la **generación yo**, no por su grado de egoísmo, sino por la forma de estar más receptiva a las oportunidades de desarrollar su propio potencial (medido en términos personales y profesionales). El poder construir su futuro es parte de su razón de ser; aprovechará todo lo que las organizaciones puedan brindarle, caso contrario, buscará nuevos desafíos fuera, ya que su conocimiento le da seguridad en sí misma.

Algunas cualidades que los *millennials* esperan de su trabajo:

- Aprovechar lo que le dan las organizaciones para poder realizarse personal y profesionalmente.
- Tener orientación a trabajar en equipo, pero como parte de algo más grande por construir.
- Solo hacer lo que les apasiona: viajar, conocer nuevos idiomas, divertirse en el trabajo, etcétera.
- Ser emprendedores, creativos, orientados a lo colectivo y a la acción.

Convengamos que, más que tener una responsabilidad, los *millennials* buscan tener un propósito. Se sienten autónomos, o buscan serlo, aportan soluciones y les gusta trabajar en lo colectivo.

La generación del conocimiento sabe relativamente más que las anteriores generaciones, por lo que los desafíos de los líderes de las organizaciones empresariales serán distintos y superadores de lo realizado con anterioridad. Los cambios del mundo del trabajo suceden a diario e impactan en la cultura organizacional.

Para concluir, vemos que es muy conveniente conocer las características acordes con cada generación, para desenvolvemos adecuadamente en las relaciones laborales, fundamentalmente al momento de generar los contactos iniciales con la generación yo, ya que es importante dar una buena primera impresión.

## TRANSFORMANDO Y REINVENTANDO LA CULTURA DE TRABAJO

Luego de leer muchas definiciones profundas acerca del concepto de cultura, consideramos más acertado decir que cultura es:

*“La forma en la que se hacen las cosas aquí”.*

Muchas veces, El porvenir de la gente depende, de manera radical, de su sintonía con la cultura de la organización, por lo que esta parte del capítulo tratará exclusivamente acerca de cómo generamos las condiciones para que la generación yo quiera permanecer y desarrollar su potencial en nuestra organización.

Nuestro desafío, como gestores de la cultura y proveedores de un excelente lugar de trabajo, será el de facilitar las condiciones que permitan que ellos se desarrollen y puedan capitalizar lo mejor posible su paso por nuestra organización.

**Atraer, motivar y retener** el capital humano es, más que nunca, el desafío único de los *people managers*, verdaderos apóstoles de la cultura organizacional.

Desde hace treinta años aproximadamente, la responsabilidad sobre la gente excede a la función habitual de los responsables de RR. HH. el *people manager* tiene muchas más horas compartidas de trabajo con los colaboradores y puede retener o expulsar de la cultura a los que están preocupados por encontrar un espacio donde realizarse personal y profesionalmente..

Olvídense de pedirle las respuestas exclusivamente al encargado de RR. HH., ya que muchas de las cuestiones de las relaciones en la organización suceden en el lugar de trabajo, como extensión de esa pertenencia que los *millennials* buscan en el ámbito de trabajo en forma de familia ampliada.

Como bien expresa Robert Levering, creador de la práctica “*Great place to work*”, las organizaciones no tienen como único objetivo, una misión social que logre un cambio consistente en el gerenciamiento social, un movimiento que con audacia logre que cada empresa sea un mejor lugar para trabajar.<sup>8</sup>

---

## ATRAER – MOTIVAR - RETENER

### ATRAER: ¿CÓMO HAGO PARA QUE LA GENERACIÓN YO PREFIERA A ESTA ORGANIZACIÓN MÁS QUE A OTRAS?

En primer lugar, veamos a nuestros potenciales empleados como si fueran clientes, por lo que debemos seducirlos, conmoverlos y acercarlos a nuestra organización.

---

<sup>8</sup> Editado por Robert Levering – *Transforming Workplace Cultures* – Primavera editorial Br. (2010). Ejecutivo con más de 20 años de experiencia en posiciones de alta responsabilidad, local, regional y corporativa en compañías multinacionales en áreas de Personas, Procesos & Calidad, Negocios y Proyectos de Transformación.

Las organizaciones invierten mucho dinero en su publicidad, su gestión de CRM, su posicionamiento de producto, etcétera., destinados a los potenciales clientes, pero al momento de decir que buscaremos candidatos la “ecuación humana” es distinta. No vemos el ROI (retorno sobre la inversión) de empleados, ni sabemos cómo calcularlo, al momento de atraer talento a nuestra organización.

Nuestra marca empleadora es fundamental al momento de hacernos visibles en el mercado del empleo, por lo que la transparencia y honestidad al momento de vender nuestra propuesta a los potenciales candidatos será clave.

El rol de RR. HH. y de los *people managers* es vital en cuestiones como:

- Manejo adecuado de nuestra propuesta de valor y de empleo en las redes sociales (por medio directo o bien a través de las opiniones de nuestros actuales empleados).
- Posicionamiento de marca (mejores prácticas de RR. HH.) en los medios, a cargo de agencias de prensa y especialistas en la materia.
- Determinación de los mejores lugares donde podemos buscar a nuestros candidatos por medio de un *research* profesional (por ejemplo, casas de estudio, organizaciones profesionales, academias, exposiciones de empleo, etcétera). ese es el lugar donde buscaremos a nuestros potenciales **clientes/empleados**.
- Día de puertas abiertas de nuestra empresa a los familiares, amigos y conocidos de nuestros empleados, para que vean lo que es un ámbito distinto de trabajo.
- Participación de nuestros gerentes y directivos presentando a la organización en cuanto foro participen. es fundamental.
- Tener un sistema de RR. HH. que no solo releve cuestiones de perfil, sino intereses, *hobbies*, aspiraciones, etcétera, Nos desafiará internamente cuando ingresen a la organización.

En esta área de atracción, los *people managers* son más bien reactivos, por lo que ponerlos a participar en el proceso desde el día cero los involucrará y potenciará las propuestas que debamos hacer a los potenciales ingresantes.

Recordemos que la generación yo buscará espacios donde su **propósito** esté presente en la propuesta organizacional, por lo que hacerles saber que los tenemos presentes y queremos contar con ellos es vital para que destaquen nuestra oferta por sobre la de nuestros competidores.

## MOTIVAR Y RETENER: ALINEANDO INTERESES PERSONALES Y ORGANIZACIONALES

Cuando hablamos de cómo llevamos a cabo la implantación de la estrategia organizacional, siempre terminamos hablando de la construcción de una visión compartida, que alinee a los que integran una empresa determinada.

La generación de una visión o proyecto compartido es vital, ya que invertiremos menos tiempo en lograr alcanzar un objetivo organizacional, alineando a nuestros empleados, proveedores, accionistas, etcétera.

Nuestro empleado, una vez ingresado en la empresa, quiere empezar a comprender cómo alinearse a lo que está viviendo para cumplir su desafío último, que es el de realizarse personal y profesionalmente.

Nuestro desafío -si es que supimos detectar el talento que ingresamos- será el de generar las condiciones en su desarrollo para que día a día renueve su vínculo con nosotros y no pierda foco de su propósito, el cual tiene que verse reflejado en los signos y ritos culturales del lugar donde está trabajando.

Más allá de la compensación y beneficios asociados -condiciones necesarias pero no suficientes-, una organización y sus *people managers* deben generar las condiciones para que la generación yo incremente su sentido de pertenencia y haga realidad su enganche emocional, también llamado “**contrato psicológico**”.

A continuación, planteamos Cuestiones que no se deben descuidar, a efectos de generar un ámbito que promueva la búsqueda de desafíos personales y profesionales:

- Hacerlos sentir parte del equipo, de la familia, desde el primer día (más del 30% de la rotación voluntaria de una organización se explica en los primeros 90 días de trabajo). debemos manejar de manera adecuada nuestra propuesta de valor y de empleo en las redes sociales (por medio directo o bien a través de las opiniones de nuestros actuales empleados).
- Promover, Promover y promover. salvo cuestiones muy coyunturales y específicas del mercado laboral, instaurar un programa de búsquedas y promoción interna que destaque las cualidades de los candidatos y que les provea de pistas para desarrollar mejor sus capacidades, más allá de que no hayan sido elegidos. Tener presente que por un candidato interno que ocupa una posición, hay más de diez que no quedan elegidos. Se Prefiere correr el riesgo interno antes que traer gente de afuera de la organización, cuya curva de aprendizaje y “*fit cultural*” será difícil de conseguir.
- Generar cultura de *intrapreneurship*. Empresas como Google, Apple, entre otras, instalan sistemáticamente el concepto de estar a la vanguardia con empleados que quieren ser rebeldes, arriesgados y creativos. debemos

promover esta sana competencia en los desarrollos de nuevos procesos o formas de encarar el trabajo. No sirve decir “acá no tenemos sector de i+d”. hay muchas más cuestiones que podemos desarrollar sin necesidad de caer en los lugares comunes, Por ejemplo, Buzones de sugerencias, grupos de proyectos interdisciplinarios, presentaciones ante comités gerenciales y de dirección. se deben sentar las bases de una cultura que le gusta arriesgar para mejorar y da oportunidades para mostrarse y realizarse.

- Destinar tiempo y recursos para generar espacios que promuevan la colaboración y el trabajo en equipo: salas de reuniones en lugar de oficinas, sitios de diversión, etcétera, Son parte del nuevo diseño de espacios laborales. Todos dirán que lo saben hacer, pero pocos arquitectos y profesionales de la comunicación interna podrán hacerlo realidad. debemos recordar que la generación yo ve el lugar de trabajo como una extensión de su propio hogar y que esas diferencias entre los dos ámbitos, que en el pasado eran tan marcadas, ahora están diluidas. Tener buenos profesionales en esta materia puede ser una primera buena señal de que nos importa el tema.
- Incentivar la formación profesional por medio de portales internos, instrucción por pares o ayuda para terminar los estudios; todas éstas son prácticas que terminan por fidelizar muy fuertemente a los empleados, quienes verán a la empresa como facilitadora de su proceso de desarrollo. Tengamos presente que gran parte de esta generación no ha tenido padres y abuelos que hayan llegado a ser profesionales, por lo que su reconocimiento a esta práctica es muy alta y, como ya se dijo, fideliza fuertemente.
- Crear una organización lo más plana posible, con menos jerarquías, con orientación a procesos y al cliente interno y externo, facilitará la percepción del empleado sobre las oportunidades y desafíos profesionales que él podrá tener. las diferencias internas no deben venir de los símbolos de estatus sino de la participación en proyectos, de la exposición nacional e internacional, del sentirse parte de algo más grande. Las Metodologías de “*span & layers*” (*span* = cantidad de gente a cargo y *layer* = niveles organizacionales de responsabilidad), que logran diseñar una organización lo más plana y cercana al cliente posible, ayudan a hacerlo realidad.
- Promover las actividades personales que traigan, o no, retorno a la organización ya se ha transformado en algo mucho más usual, no solo para las grandes empresas sino también para las medianas. Portales de entrenamiento en internet a disposición, licencias por sobre lo legalmente escrito, ayudas para promover la educación, tiempo flexible, etcétera, son recursos que deben estar presentes en cualquier estrategia laboral que se precie de inclusiva.

- Finalmente, destinar una recomendación importante para los *people managers*. Recordemos que gran parte del sentido de pertenencia de los trabajadores se logra con las condiciones edilicias, la remuneración, los beneficios adquiridos, y otros obtenidos en el ámbito laboral. Adicionalmente, poder pasarla bien con los compañeros de trabajo ayuda a fidelizarlos.

Nada de lo anterior será suficiente sin el grado de afinidad que mis valores tienen con los valores que cualquier jefe promueva e imponga en el día a día laboral.

“El jefe predica con el ejemplo” es una frase que dice mucho en sí misma como tal. La coherencia entre el sentir de cualquier lugar de trabajo y cómo se hacen las cosas aquí pasa a través de las acciones de los responsables a cargo de un equipo de trabajo. Es parte fundamental de la cultura de cualquier empresa, que sea liderada directamente por el dueño o por los responsables de la gente (jefes, gerentes, etcétera).

Recordemos los intereses que busca la generación yo. La responsabilidad y el compromiso solo surgen cuando encuentran el sentido de lo que están haciendo y Cuestionarán a la autoridad, no por rebeldía, sino para entender el motivo de las decisiones y acciones que se ejecutan.

---

## CONCLUSIONES

Así, mientras que hay retos importantes que cumplir, ninguna generación ha estado mejor preparada para superarlos que la **generación yo**. Ellos son expertos en tecnología y están más y mejor educados que cualquier generación anterior.

Como trabajadores del saber, entendemos que el desafío que nos presentan es enorme, ya que sus propios intereses muchas veces no estarán alineados a los nuestros y a los de la organización que los emplea.

Trabajar con coherencia, comunicando nuestra propuesta de valor, sin atajos ni dobles discursos, potenciará su sentido de pertenencia. No siempre les podremos dar todo lo que están buscando. Lo que no podremos permitirnos es no haberlo intentado.

---

## BIBLIOGRAFÍA

*15 Economic Facts About Millennials - The Council of Economic Advisers - October 2014*

Bronowski, J. *El ascenso del hombre (The Ascent of Man)*. Trad. Alejandro Ludlow Wiechers, Francisco Rebollo López, Víctor M. Lozano, Efraín Hurtado y

Gonzalo González Fernández. Londres/Bogotá: BBC/Fondo Educativo Interamericano.

De la Garza Toledo, E. *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, Fondo de Cultura Económica, 2000.

Deal, T.; Kennedy, A. *Las empresas como sistemas culturales*, Editorial Sudamericana, 1985.

Frankl, V. *El hombre en busca de sentido*, Editorial Herder, 1994.

Negroponete, N. *Ser digital*, Editorial Atlántida, 1995.

Novick, M. *La transformación de la organización del trabajo - Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, Fondo de Cultura Económica, 2000.

**NORBERTO OSCAR DIÉGUEZ**

Se destaca su experiencia como Gerente de RR. HH. y Desarrollo Organizacional en Movicom Bellsouth y su rol como Director de RR. HH. y Calidad en Atento Argentina y Uruguay, puestos que lo llevaron a trabajar desde España como Director Global de Calidad y Procesos. A su regreso a Argentina se desempeñó como Director de Negocios.

ES Licenciado en RR. HH. de la Universidad del Salvador y Executive MBA de la Universidad Torcuato Di Tella. ES Docente universitario de grado y maestría Y Expositor en congresos y foros.

Se desempeñó como Titular de la asignatura de RR. HH. en la Diplomatura de Desarrollo Gerencial en ESEADE (2015), Titular de la asignatura Gestión del Capital Humano en el MBA de la Escuela de Negocios, en la Cámara Argentina de Comercio. (2002 al 2005), Y Profesor Titular de la cátedra de Seminario de Investigación, en el cuarto .año de la Licenciatura en Administración de Personal de la Universidad del Salvador (1996 a 1998).

Actualmente, se dedica a la consultoría, ayudando a distintos tipos de organizaciones a alcanzar y superar objetivos a través de las personas y de la mejora de sus procesos de Calidad y Orientación al cliente.