

# X CONGRESO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN

LA GESTIÓN EN TRANSFORMACIÓN - Los retos de una nueva época



REALIZADO EN EL CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

## La Generación Y. Una visión disruptiva en tiempos de redes sociales

Dr. C.P. I. Javier Casas Rua - Socio de PwC Argentina

Lic. en Cs. de la Educ. Paula Molinari - Fundadora y Presidente de WHALECOM

MASc. Ezequiel Glinsky - Director de la Unidad de Negocio de Servidores y Herramientas en Microsoft Argentina y Uruguay

Lic. en Com. Soc. Wanda Weigert - Gerente de Comunicaciones de Globant

Lic. en RR.II. Marcos M. Westphalen - Gerente de Online Sales de Google Argentina

### LAS IDEAS PRINCIPALES

- De una encuesta de 4000 empleados, el 75% se mostró interesado en la estabilidad laboral como valor para elegir una empresa.
- El concepto de talento implica el conocimiento, el compromiso y el propósito.
- Algunas de las tendencias del mundo laboral son: movilidad, tiempo global, personalización, interconectividad, asianización, bienestar, diversidad y sustentabilidad.
- En la última década el 39% de las mujeres dejaron el mundo corporativo cuando comenzaron a tener familia.
- Las empresas de la generación Y siguen un modelo de 3 resultados: foco en las personas, foco en el planeta y foco en los resultados.
- Globant tiene 2300 empleados, el promedio de edad ronda los 29 años y el 80% son hombres.
- Harvard Business Review señaló el fin de los gerentes intermedios. Se basa en la autogestión de los profesionales, el conocimiento en toda la organización y el papel de la tecnología en la gerencia.

**Paula Molinari:** Dfundadora y Presidente de WHALECOM. Es líder en Programas de Desarrollo de Gerentes. Es Directora Académica del Programa Executive de Recursos Humanos de la Universidad Torcuato di Tella. Desarrolló parte de su carrera profesional en el Grupo Techint, en la Dirección de RRHH del Holding, comenzando en el área capacitación y ocupando luego la Gerencia de Recursos Humanos, responsable de Selección, Capacitación, Desarrollo y Comunicación Interna.

**Ezequiel Glinsky:** Director de la Unidad de Negocio de Servidores y Herramientas en Microsoft Argentina y Uruguay. Recibió su título de Master in Applied Sciences con honores en Carleton University (Canadá) y anteriormente completó la Licenciatura en Ciencias de la Computación en la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad de Buenos Aires. Se desempeñó como docente de grado y posgrado en la Universidad de Buenos Aires, Escuela Técnica ORT, Universidad CAECE y Carleton University, dirigiendo también tesis de grado, posgrado y proyectos de investigación.

**Wanda Weigert:** Licenciada en Comunicación Social. Curso de Posgrado en Marketing. Universidad Católica. Actualmente de desempeña como: Communications Manager, Globant - Argentina. Se desempeñó como Internet Marketing Consultant. Fue Ejecutiva de Cuentas de Jota Group S.R.L. Primer premio en las "II Jornadas de Comunicación y Crisis" (Universidad Austral), otorgado por la Fundación Banco Río.

**Marcos M. Westphalen:** Magister en Gestión de Servicios Tecnológicos & Telecomunicaciones. Lic. en Relaciones Internacionales. También ha realizado cursos en la Universidad de Stanford. En la actualidad, se desempeña como Gerente en el equipo de Online Sales de Google en Buenos Aires. Trabajó en Google en Mountain View / San Francisco, desarrollando el negocio de la publicidad para el mercado hispano de los Estados Unidos.

“Algunos hallazgos nos sorprendieron. Mucha gente asume que tendrá que financiar su propia jubilación. Participar en proyectos comunitarios en el marco de la empresa solo resultó atractivo para el 7% de los empleados”.

Enrique Babis

“La generación Y son 2.300 millones de personas en el mundo, quienes dominarán los próximos años del management. Por lo tanto, tenemos que cambiar a las empresas para que funcionen de acuerdo a estas personas”.

Paula Molinari

Ernesto Chinkes

El tema de la generación Y ha despertado mucho interés y entusiasmo. Nuestra intención ha sido tratar el tema desde dos perspectivas. La primera nos ilustra sobre la temática, en una función descriptiva. La segunda perspectiva nos llega de la mano de dos profesionales que son parte de dicha generación y ocupan cargos gerenciales.

Enrique Babis

Creo que tenemos dos grandes temas. El primero es cuál es el futuro del mundo del trabajo y las nuevas generaciones. Luego ver el perfil de los jóvenes de hoy.

Sobre el primer punto, nosotros utilizamos la metodología de los escenarios. Establecimos dos ejes y en cada uno de ellos pusimos los extremos. Así es que por un lado tenemos al individualismo y el colectivismo. En el otro eje está la tendencia a la concentración de la economía, con las grandes corporaciones, y la fragmentación. A pesar de que tenemos 4 cuadrantes establecimos 3 escenarios probables.

Un mundo integrado pero individualista nos presenta grandes corporaciones que sostienen grandes meritocracias disputándose a los mejores talentos. Para ello brindan grandes beneficios que ni siquiera el estado puede ofrecer. A este mundo lo identificamos con el color azul. Si pasamos a un escenario similar, pero colectivista, nos encontraremos con un sentido social muy fuerte. Son las empresas verdes que avanzan sobre los negocios pero con un ojo en la sociedad, los empleados, la tecnología y la sustentabilidad. Este es un mundo verde. El tercer escenario es el de la fragmentación social, el de las redes, los que trabajan por su cuenta, los creativos, los profesionales que se juntan por proyectos específicos. Los RRHH pasarían a ser algo más cercano a una gerencia de compras. Es un mundo naranja. Estos tres escenarios pueden coexistir según cada industria. El profesional de cada mundo tiene distintas exigencias para ofrecer su trabajo a las compañías. En una reciente encuesta entrevistamos a más de 4000 empleados. Descubrimos que el 78% esperaba acceder a oportunidades de movilidad, sobre todo entre países. El 88% de los entrevistados prefirieron a las empresas socialmente responsables. Finalmente, se valoró mucho la autonomía y los horarios flexibles.

Algunos hallazgos nos sorprendieron. Mucha gente asume que tendrá que financiar su propia jubilación. Participar en proyectos comunitarios en el marco de la empresa solo resultó atractivo para el 7% de los empleados. La estabilidad laboral fue apreciada por el 75%, quienes esperan tener entre 2 o 5 empleadores a lo largo de su vida. La trascendencia, la autonomía y la relación con los jefes también adquieren gran valor.

Si nos remontamos en el tiempo, el concepto de talento primero era saber de un tema, luego se agregó el compromiso, la actitud. Ahora estamos sumando el propósito, las ganas de trascender. Esta es la fórmula para el futuro.

Paula Molinari

Quiero contarles cómo va a cambiar la forma del trabajo en los próximos 20 o 30 años. Existen tendencias que van más allá de las generaciones. Las mentalidades generacionales son solo una manifestación de estos cambios.

Estas tendencias son las siguientes:

La movilidad. Hace 6 años no existía el Wi-Fi, ahora es imprescindible. Los hábitos se van modificando y los atributos de preferencia también. El tiempo global y compartido. La globalización se profundiza. La personalización propia del siglo XXI. Las propuestas uniformes son cosa del pasado. ¿Cuántas empresas perdieron empleadas por no saber adaptarse a las necesidades de las mujeres? En la última década el 39% de las mujeres dejaron el mundo corporativo cuando comenzaron a tener familia. También tenemos que contar la interconectividad, y la "asianización", con su influencia cultural. Por su parte, el bienestar es el atributo que más ha crecido en los últimos 10 años. También está la diversidad, que implica mucho más que distintas habilidades y culturas. Sumemos la sustentabilidad, que tiene que ver con el valor dado a las empresas socialmente responsables. Finalmente tenemos los cambios en la gente, que impactan en la actividad de las empresas.

La generación Y son 2.300 millones de personas en el mundo, quienes dominarán los próximos años del management. Por lo tanto, tenemos que cambiar a las empresas para que funcionen de acuerdo a estas personas. Actualmente tenemos un choque de mentalidades que se traduce al final en un impacto económico negativo.

Las empresas de la generación Y siguen un modelo de 3 resultados: foco en las personas, foco en el planeta y foco en los resultados. En el 2020 el compromiso tendrá 5 principios: colaboración, transparencia, personalización, innovación y conexión social.

A las empresas del futuro las podemos caracterizar con 10 puntos. Primero por la calidad de vida, que implica tecnología, manejo de tiempo, etcétera. Luego tenemos la necesidad de que el trabajo sea coherente con el proyecto de vida. Y le sumamos el concepto del trabajo como disfrute y diversión. Es decir, se buscan proyectos interesantes, buenos compañeros. En tercer lugar está el desarrollo ligado a la personalización. Por otro lado, se da un cambio en la comunicación entre los niveles jerárquicos. En quinto lugar aparece la relación laboral, que pasa a ser más flexible. Lo que importa es pertenecer a un equipo. La sexta tendencia nos lleva a nuevos diseños organizacionales. En séptimo lugar el origen de la autoridad pasa por el aprecio a la persona. Luego tenemos la información, que debe fluir. Finalmente nos encontramos con el foco en las tareas y los resultados, con una valoración por la eficiencia. Si se puede resolver un problema con un llamado electrónico ¿para qué necesitamos una reunión?

Ezequiel Glinsky

Microsoft ha cambiado mucho en los últimos años. Hemos pasado de ser una compañía de productos a una de servicios en la "nube". Consideremos por un momento a la ley de Moore que sostenía que en periodos de un año y medio el poder de las computadoras se iba a duplicar. Se prevé que esta ley se siga cumpliendo. Esto se ha evaluado en píxeles para las cámaras fotográficas y en poder de almacenamiento para otros dispositivos. Mi primer modem fue de 300 bits por segundo, pero ahora que las tecnologías han avanzado hasta el teletrabajo es posible.

En la generación Y el mundo digital y la inmediatez son elementos muy fuertes. El twitter el Facebook y el Messenger son formas de comunicación

"En la generación Y el mundo digital y la inmediatez son elementos muy fuertes. El twitter el Facebook y el Messenger son formas de comunicación muy utilizadas. Cuando los jóvenes ingresan a la empresa no se les ocurre otra manera de hacer su trabajo".  
Ezequiel Grinsky

"Muchos de los pronósticos que hacemos sobre generación Y suponen el avance lineal de la tecnología actual. Pero... ¿Qué cambios disruptivos quedan por venir? ¿Cómo cambiará el mundo?"  
Ezequiel Grinsky

“Nuestra cultura es informal. Los empleados están conectados de forma permanente. Hablan con la gente dentro de la empresa y con sus amigos. Demandan mucho en términos de personalización. La inmediatez está presente, no se admiten las esperas”.

Wanda Weigert

muy utilizadas. Cuando los jóvenes ingresan a la empresa no se les ocurre otra manera de hacer su trabajo. El uso del Messenger supone más charlas informales en el trabajo, pero también más personas consultándonos por algo. La herramienta de mensajería fue por mucho tiempo el mail. Hoy en día el correo incluye la foto del que escribió, su estatus online, y la posibilidad de mandarle un mensaje instantáneo. Pero también podemos acceder a su perfil de Facebook o LinkedIn. Las plataformas colaborativas también se han transformado, permiten que cualquiera escriba sin importar su puesto en la organización.

Por otro lado se espera que haya un rasgo colaborativo en toda herramienta. Nosotros tenemos una crisis de identidad, hacemos una consola de juego, prestamos servicios. Pero en todos los casos se espera que haya una salida social.

Quiero dejar esta pregunta. Muchos de los pronósticos que hacemos sobre generación Y suponen el avance lineal de la tecnología actual. Pero... ¿Qué cambios disruptivos quedan por venir? ¿Cómo cambiará el mundo?

Wanda Weigert

Globant es una empresa argentina que se basa en el desarrollo de software, trabajamos tanto para Google como para Microsoft. Globant tiene una cultura similar al de todas las empresas de tecnología. Tenemos 2300 empleados con 29 años de edad promedio. El 80% son hombres, básicamente por la cantidad de ingenieros que tenemos.

Nuestra cultura es informal. Queremos que la gente disfrute de estar ahí. Los empleados están conectados de forma permanente. Hablan con la gente dentro de la empresa y con sus amigos. Demandan mucho en términos de personalización. La inmediatez está presente, no se admiten las esperas.

Cuando comenzamos en 2003 nos basamos en los mails, pero como la gente se aburría de ellos casi ni los leían. Empezamos entonces a buscar otro medio, llegamos a las carteleras. Al final descubrimos que es el canal que más se lee, pero es unidireccional e incompleto. Entonces buscamos canales 2.0, aunque no redes sociales.

Otra iniciativa que resultó muy bien fue la implementación de programas de evaluación con los que era posible evaluar con estrellas el desempeño de cualquier profesional dentro de la empresa, en cualquier momento. Lo podía hacer cualquiera y nos permitía descubrir el talento. Por otro lado, en relación a la transparencia, decidimos abrir las reuniones de dirección.

En cuanto a los canales que implementamos, además de los institucionales, decidimos crear otros locales. Sabemos que cada región tiene su forma de ser, y queríamos generar sentido de pertenencia. A todos estos esfuerzos comunicativos le tenemos que agregar la wiki, y el lanzamiento pronto de una red social interna. Nuestra idea es ser algo cercano a una comunidad de amigos.

Marcos Westphalen

¿Cuál es el año de corte para ser generación Y? Hay muchas cosas que cambiaron y tuve que entender. Hay 3 hitos que quiero recordar. El primero como becario de la facultad, cuando en 2005 mi jefe se ofendió porque no le había respondido un mail. Yo no había revisado mi correo en una semana. Ahí me di cuenta de que el mail era una herramienta de trabajo. El segundo hito fue en una gira con el grupo de deportes de la universidad. Una chica dijo “subí todas las fotos al Facebook”. Mando el link y todos le preguntamos cuál era la clave para entrar al sitio. El tercer hito también se

relaciona con este servicio. Hoy en día recibo respuestas más rápidas por ese medio que por mail.

Hace unos meses la revista Havard Bussiness Review señaló el fin de los gerentes intermedios. Se argumentaba que actualmente la tecnología es el gran gerente general. Que los profesionales talentosos se auto gestionan. Finalmente, que el conocimiento llega a toda la organización. ¿Qué hacemos si ya no manejamos los hilos?

En Google, en 2009, se hizo una investigación sobre el feedback que daban los empleados sobre los jefes. Se encontraron 3 razones por las que un empleado podía dejar de ser empleado de una empresa. Primero la falta de propósito. Cuando el empleado no siente que haya utilidad o trascendencia. En segundo lugar estaban los problemas con los compañeros de trabajo. En tercero los problemas con el jefe. Los jefes con mejores cualidades tenían mejores rendimientos. Pero ¿Cuáles eran estas cualidades?

En Google los gerentes debían ser buenos couches, pero aún más, buenos capitanes, dentro de la cancha. En segundo lugar, debían ser capaces de empoderar al equipo. En tercer lugar estaba la expresión por el bienestar de las personas. Luego el estar orientado a los resultados. Estar abierto a recibir críticas. Ayudar a las personas a desarrollar sus carreras. Tener una visión y estrategia clara para el equipo.

También identificamos 3 áreas donde hacíamos agua. La primera eran las transiciones difíciles, cuando el empleado pasaba a un puesto de dirección. En segundo lugar estaba la carencia de un enfoque consistente para la evaluación de las personas. Y en tercer lugar, la poca inversión en la comunicación con la gente del equipo.

El cambio en nuestra función se puede sintetizar en que pasamos del control del rendimiento a tener que llevar los resultados a un nivel superior. Nos centramos en desarrollar a las personas. El control ya no es el centro de nuestra acción. Una vez me preguntaron qué era lo más difícil de mi día. Es mantener la inteligencia emocional y social. Es relacionarse con otros y entender sus necesidades.

Ahora bien ¿Qué motiva al equipo? Daniel Pink ha señalado que anteriormente los trabajos repetitivos requerían una motivación monetaria. Pero para los trabajos cognitivos, explica, importa la autonomía, la maestría o trascendencia y el propósito.

Para concluir, quiero comentarles que lo más importante que he aprendido es que la autoridad que uno tiene no se impone, se gana frente a los jefes y los compañeros.

“El cambio en nuestra función se puede sintetizar en que pasamos del control del rendimiento a tener que llevar los resultados a un nivel superior. Nos centramos en desarrollar a las personas. El control ya no es el centro de nuestra acción”.

Marcos Westphalen

“La autoridad que uno tiene no se impone, se gana frente a los jefes y los compañeros”

Marcos Westphalen