Grupo Editorial Planeta

Grupo Editorial Planeta

Creatones
protagonistas de la experiencia que vendrá

Grupo Editorial Planeta

Grupo Editorial Planeta

Creatones
protagonistas de la experiencia que vendrá

Algunas conclusiones para pensar el futuro del trabajo

Grupo Editorial Planeta

Planeta

Arcos Dorados Argentina S.A.
Creatones, protagonistas de la experiencia que vendrá / coordinación editorial de Diego Benenzon. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Planeta, 2019.
144 p. ; 23 x 15 cm.

ISBN 978-950-49-6851-1

1. Instituciones. I. Benenzon, Diego, coord.
CDD 658.04

© 2019, Arcos Dorados Argentina S.A.

Todos los derechos reservados

© 2019, Grupo Editorial Planeta S.A.I.C.
Publicado bajo el sello Planeta®
Av. Independencia 1682, C1100ABQ, C.A.B.A.
www.editorialplaneta.com.ar

Idea y coordinación: Equipo de Recursos Humanos McDonald´s Arcos Dorados Latinoamérica.
Redacción: Alejandra Procupet
Entrevistas: Greta Fedeli
Corrección: Vanesa Fernández
Diseño de cubierta: Sentido Común
Diseño de interior y armado: Diego Martin/ Guillermo Miguens

1ª edición: septiembre de 2019
4.000 ejemplares

ISBN 978-950-49-6851-1

Impreso en Gráfica Triñanes,
Charlone 971, Avellaneda, Pcia. de Buenos Aires,
en el mes de agosto de 2019

Hecho el depósito que prevé la ley 11.723
Impreso en la Argentina

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor.
Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446 de la República Argentina.

Grupo Editorial Planeta

Más que para lectores siguiendo la pista de las innovaciones y las tendencias en el mundo del trabajo, este libro quiere encontrarse con los espíritus disruptivos que desean pensar y accionar.

Para los inquietos que buscan nuevos escenarios, aquellos que no dudan en convertirse en agentes de cambio en primera persona. Para los Creatones, protagonistas de la experiencia que vendrá.

Grupo Editorial Planeta

Contenido

PRÓLOGO 12

PARTE UNO

CAPÍTULO 1. Quién eres 20

Encuesta a los protagonistas 22

¿Vos qué pensás? 23

Usted nos ve como nos quiere ver 24

Yo confío, tú confías, ¿nosotros confiamos? 25

Storytelling vs. *storydoing* 25

En términos simples y en las más convenientes definiciones 29

Esa era también la forma en la que nosotros mismos nos veíamos 30

Pero pudimos lavar nuestros cerebros 32

Me quedo pensando 33

CAPÍTULO 2. ¿Todo es *fake*? 34

Gamificación o cómo quieren trabajar los jóvenes 36

Trending topics (TT) 40

Techie 41

Upgrade 44

Emprendedurismo, capital semilla y freelanceo 47

Grupo Editorial Planeta

Madurar y empleabilidad responsable 48
McDonald´s Arcos Dorados Latinoamérica 49
Me quedo pensando 51

CAPÍTULO 3. Un gran poder conlleva una gran responsabilidad 52
Pasante 54
Expectativa vs. realidad 56
Una colaboración para el *Daily Bugle* 57
Aprender 59
Sentido arácnido 59
Me quedo pensando 61

PARTE DOS

CAPÍTULO 4. Aprender a volar o la previa al CREATÓN 2018 64
"Hook me up a new revolution" 67
Engánchenme a una nueva revolución
"I'm looking for a complication" 68
Estoy en busca de una complicación
"This could take all night" 70
Esto podría tomar toda la noche
"Run and tell all of the angels" 72
Corre y cuéntales a todos los ángeles
"Looking 'cause I'm tired of lying" 73
Buscando porque estoy cansado de quedarme recostado
Me quedo pensando 75

Grupo Editorial Planeta

CAPÍTULO 5. Cuando aprenda a volar alto o la experiencia CREATÓN 76

Día uno 77

"Run and tell the angels that everything's all right" 82
Corre y cuéntales a los ángeles que todo está bien

Día dos 83

"Fly along with me, I can't quite make it alone" 85
Vuela conmigo, no puedo hacerlo solo

CAPÍTULO 6. Ir a trabajar en patineta 88

Diseño del trabajo 90

Contratos y modalidades de trabajo 91

Objetivos, remuneraciones y beneficios 93

Ambiente y cultura 95

Impacto social 96

Responsabilidad con el entorno 97

Transparencia 97

Sueños y propósitos 98

Tiempos e independencia 99

Tecnología e innovación 100

Internet 101

Liderazgo 102

La educación y el mundo del trabajo 104

Me quedo pensando 105

PARTE TRES

CAPÍTULO 7. ¿Qué te pasó, viejo? Antes eras chévere 108

Diseño de trabajo 112
—¡Plan dental! ¡Lisa necesita frenos!

Grupo Editorial Planeta

El diseño de la oferta laboral 113
El reclutamiento y la selección de personal 114
Las modalidades de trabajo 114
La remuneración, el reconocimiento y los beneficios 114
Las formas de aprendizaje y desarrollo 116
El ambiente y el espacio de trabajo 118
Impacto social 119
—¡¿Alguien quiere pensar en los niños, por favor?!
Sueños y propósitos 121
—Hijo, si realmente quieres algo en esta vida, tienes que luchar por ello. ¡Ahora silencio! Van a anunciar los números de la lotería.
Programas de desarrollo de talento 122
Tecnología e innovación 124
—Para empezar, presionar cualquier tecla.
—¿Dónde está la tecla "cualquier"?
People Analytics: tecnología que transforma las realidades de las personas y las empresas 126
Liderazgo 129
—Na na na na na na na, ¡líder!
El nuevo perfil del líder 129
Experiencias y perspectivas sobre el liderazgo 130
Feedback y *feedforward* 131
La educación y el mundo del trabajo 132
El mundo del trabajo para los que son todavía pequeños 133
Me quedo pensando 135

CAPÍTULO 8. Del CREATÓN a la CREA-ACCIÓN 136

AGRADECIMIENTOS 141

Grupo Editorial Planeta

Prólogo

La película *Medianoche en París* (Allen, 2011) cuenta la historia de Gil Pender (Owen Wilson), un escritor literario frustrado pero exitoso guionista de Hollywood. Él y su prometida viajan a París, y por las noches camina solo la ciudad que lo obnubila y lo consuela en el aburrimiento que su vida actual le genera.

En una de sus excursiones, al dar las doce, Gil es sorprendido y mágicamente se traslada a la París de los elegantes años veinte. Allí conoce a una bella joven, Adriana, junto a figuras intelectuales de la época como Scott Fitzgerald, Ernest Hemingway, Picasso o Dalí. Pero junto a Adriana, Gil vuelve a viajar al pasado de ese pasado y llegan a la escena parisina de la *belle époque*, con Toulouse-Lautrec, Paul Gauguin y Edgar Degas. Y si Gil se había quedado completamente enamorado de los años veinte, Adriana que pertenece a ese momento queda seducida por la *belle époque*, mientras que los pintores de esta época sueñan con trasladarse al Renacimiento. ¿Moraleja? El presente siempre nos ofrece una sensación de insatisfacción y nostalgia. La época dorada es una en la que no estamos, en la que no vamos a poder estar nunca, a veces, podrá ser el pasado, y otras, el futuro.

Ahora, ¿qué ocurriría si cambiáramos la decepción frente al contexto que nos rodea por la curiosidad y el ánimo de transformación? Gil tal vez no lo haya notado (o tal vez sí, será cuestión de ver la película), pero todos esos personajes con los que tiene la posibilidad de conversar, esos genios, comparten un mismo espíritu que cruza y se burla del paso del tiempo, de los cambios generacionales, de la distancia entre los jóvenes y los viejos, del nombre de las épocas. Un espíritu sin edad, que nos mantiene vivos, activos, actualizados. Ese espíritu que piensa, revisa y tira tableros consabidos buscando crear constantemente mejores opciones.

Con ese espíritu, nació el Creatón.[1] No queríamos hacer una cita entre generaciones, sino juntar-

1. Bajo el lema "Creemos en los jóvenes, ¿vos en qué creés?", finalmente, el 5 y 6 de septiembre de 2018, más de 300 jóvenes y 100 referentes de empresas e instituciones públicas y privadas se reunieron en el salón Frers de La Rural, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, para participar del Creatón, un evento para repensar, dialogar e imaginar el futuro del trabajo.

Grupo Editorial Planeta

nos y fusionarnos en la escucha y la creación. Queríamos ver qué tanto *ustedes* y *nosotros* existe en el encuentro. Y, como era de esperar, cuando el encuentro surge, caemos en la cuenta de que no hay tanta distancia, de que nos unimos en más de una idea y de que podíamos incluso intercambiar un puñado importante de experiencias y saberes.

Cuando nos detuvimos en la idea de *experiencia*, otra verdad se iluminó. Nuevamente aparecía la segmentación. Recuperamos saberes previos y preconceptos iniciales, y salió "trayectoria", "tiempo vivido" y "aprendizaje acumulado", vale decir, pasado. Sin embargo, intuimos que había otras definiciones, otros significados. ¿Y si empezamos a pensar en la experiencia que tenemos por delante? Porque en esa, en la experiencia del mañana, no estamos separados, sino juntos. La experiencia por delante es un futuro a construir en conjunto, con consenso, con intercambios, con concesiones, con aprendizajes y novedades. Se trata de la experiencia que viene y no la que tuvimos, no aquella que distingue currículum (*con o sin experiencia*), sino la que unifica miradas en el horizonte.

Estábamos seguros de que no había nada más enriquecedor en un encuentro que salir habiendo conocido cosas nuevas, revisado creencias y resignificado términos. Entonces, seguimos. Seguimos pensando en qué significa la experiencia y en cómo muchas veces las compañías consultan sobre las experiencias de los clientes, pero no es común analizarla de manera holística, compleja, global. Teniendo en cuenta que supone las vivencias, los escenarios y las interacciones no solo de los usuarios, sino también de aquellos que trabajan en las compañías, era hora de detenernos a pensar qué es lo que atraviesan, lo que sienten, lo que viven las personas. De esas experiencias queríamos hablar más que de las historias de trabajo acumuladas que unos tienen y otros no. La experiencia es una oportunidad,

Grupo Editorial Planeta

un encuentro que tal vez no sea tan interesante definir bajo el binomio empleado-cliente. Mejor, ir por el intercambio y la continuidad.

Ahora, ¿dónde ocurren las experiencias? ¿Existen escenarios de la vida para clasificar nuestras vivencias? En el diálogo notábamos que todavía seguía instalada la separación de las esferas o de los ámbitos. El hogar y el trabajo, el placer y el esfuerzo o la elección y la obligación, segmentaciones de universos que no parecían tocarse ni vincularse más que por oposición. Así quedó partido "hogar" de "oficina", como dos espacios antagónicos que se rechazaban. Pero ¿seguía vigente esta fracción cuando se impulsa un *casual friday* para que la vestimenta de al menos un día unifique vida y trabajo? De repente, festejamos poder usar un *jean* y tomar mate, reunirnos con espontaneidad y hasta permitirnos un trato informal. Todo nos hacía pensar que las segmentaciones resultaban inconsistentes y que era necesario revisarlas.

Escuchando a las nuevas generaciones empañamos el vidrio de una visión cristalizada y naturalizada. El *home office*, el *part time*, informalizar, desacartonar, dar lugar a la espontaneidad, legalizar el placer, admitir el deseo y la creatividad, incluso el juego, advertir que el trabajo puede ser pensado por proyectos, por motivaciones; todo señala un modo de vida donde se entrecruzan las esferas, dialogan y se alimentan. En definitiva, nos dimos cuenta de que las taxonomías, las categorías, las divisiones, sin duda, son útiles para organizar la vida, pero el problema es cuando se asumen como estrictas, permanentes e inflexibles.

Entonces, si el trabajo quiere ser en el futuro un espacio no segmentado por barreras, sino emergiendo en escenarios diversos y recurrentes, en oportunidades, en proyectos, otra conclusión aparecía en la mesa. A mayor autonomía y flexibilidad, más necesaria se vuelve la confianza. Y esto determina una mirada global que comprenda cabalmente y acepte con

Grupo Editorial Planeta

honestidad y compromiso estas nuevas configuraciones. De manera que los modelos de liderazgo debían ir a liberar, destrabar ataduras y soltar viejas concepciones y prejuicios. Es necesario que los líderes acompañen estos procesos de revisión con el mismo espíritu de apertura.

Como un tablero lleno de casilleros segmentados, divididos por líneas rectas, sólidas y nítidas, que al levantar todas las piezas se mueven al azar y dejan las segmentaciones como recuerdos de otro momento. Así fue el Creatón, una oportunidad privilegiada para encontrarnos, para tomar las viejas planillas y empezar a borrar y a dibujar un nuevo escenario, un nuevo mapa para el mundo del trabajo.

A lo largo de los siguientes capítulos queda delineado este nuevo territorio, con líneas flexibles, zigzagueantes, y espacios ambiguos que se tocan y se separan. ¿Lo que resta? Resta que cada uno lea ese mapa y comience a andar el propio recorrido, que dialogue con las nuevas configuraciones, las piense, las revise y las haga crecer. Quisimos que la lectura sea puntapié, no respuesta, y motive a levantarse de la silla.

Para aquellos espíritus (nos permitimos el atrevimiento) como el de Hemingway o el de Dalí, para aquellos con deseos, ganas e inquietudes como motores del trabajo y de la vida. Porque en definitiva no queríamos ofrecer directivas a las organizaciones, sino promover cambios individuales y potenciales, singulares, que construyan a su alrededor. Porque el cambio, de eso estamos seguros, no lo espero, no lo sigo ni lo adopto. El cambio lo construyo y lo hacemos entre todos.

***Diego Benenzon**,*
Vicepresidente de Recursos Humanos Arcos Dorados América Latina.

Grupo Editorial Planeta

creaton
creaton
creaton
i'm lovin' it

Salón Frers, Predio de Exposiciones de La Rural, Ciudad de Buenos Aires, Argentina.

Grupo Editorial Planeta

Grupo Editorial Planeta

Parte uno

Grupo Editorial Planeta

Capítulo 1.

Quién eres

Grupo Editorial Planeta

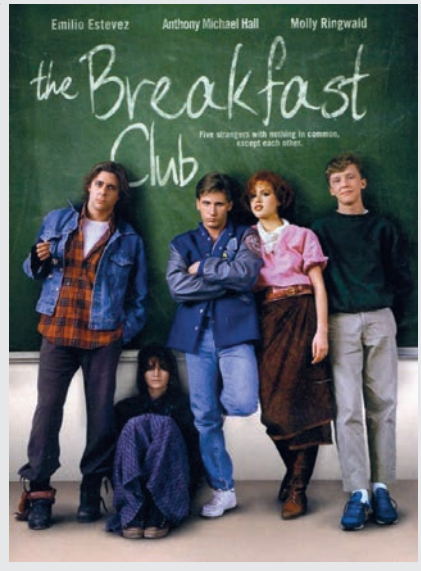
The Breakfast Club o *El club de los cinco* cuenta el día en el que cinco adolescentes de una escuela son obligados a permanecer todo un sábado juntos en la biblioteca tras ser castigados. El director además de la sanción del encierro les encarga para el final del día la redacción de un ensayo sobre lo que cada uno cree de sí mismo.

En el comienzo de la película, los jóvenes parecen asumir el estereotipo que los demás les asignan. Aislados, además, mediando entre ellos un conjunto de prejuicios. Sin embargo, al final de la jornada, después de haber atravesado ocho horas en un encuentro, algo habrá cambiado ya que deciden redactar juntos la consigna de escritura.

Estimado señor Vernon:

Aceptamos tener que sacrificar todo un sábado por haber hecho cada uno algo incorrecto. Lo que hicimos está mal, eso es cierto. Pero creemos que usted se equivoca al hacernos escribir un ensayo que exprese quién creemos ser.
¿Realmente le importa? Usted nos ve como nos quiere ver. En términos simples y en las más convenientes definiciones. Usted ve un cerebro, un atleta, una trastornada, una princesa y un delincuente. ¿No es así?
Esa era también la forma en la que nosotros mismos nos veíamos a las 7 de la mañana de hoy, pero pudimos lavar nuestros cerebros.

Atentamente,
El club de los cincos.



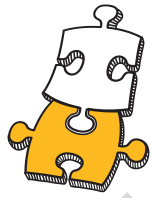
Grupo Editorial Planeta

El mundo de las empresas quiere saber qué piensan los jóvenes de sí mismos y de las compañías, cómo quieren trabajar, qué esperan de un empleador. Pero como nos enseña esta historia, no es tan fácil contestar a preguntas sobre uno mismo, y quizás el primer paso sea despejar algunas falsas creencias, derribar los estereotipos y analizar datos objetivos para, tal vez, hacia el final del capítulo, poder estar en condiciones de escribir un ensayo escolar de mil palabras bajo la consigna: «¿Quién creés que sos?».

ENCUESTA A LOS PROTAGONISTAS

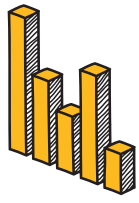
McDonald´s Arcos Dorados Latinoamérica realizó un estudio de mercado para relevar las dimensiones, significaciones y tendencias sobre el mundo laboral y las nuevas generaciones. Se encuestaron 1800 jóvenes de entre 16 y 27 años, pertenecientes a un nivel socioeconómico medio amplio. El grupo se repartía equitativamente entre mujeres y varones residentes en su mayoría de las principales ciudades de Brasil, Argentina, Chile, Colombia y Perú, mientras que el resto provenía de otros pueblos y ciudades de esos mismos países. También se incluyeron en los entrevistados seis expertos con voces experimentadas en la temática.

Vamos con las conclusiones más importantes.



Marca cultural. La primera conclusión es tal vez la verdad antropológica más potente: no podemos encerrar a un grupo de personas de diferentes escenarios bajo una misma etiqueta. ¿Acaso podemos asumir que es lo mismo ser joven en un pueblo que en una gran ciudad? ¿En un país o en otro?

Capacidades más significativas. Las características más evidentes y comunes extraídas del estudio se concentran en: velocidad al aprender, compromiso, compañerismo e interés por el trabajo en equipo.



Destino de sus ingresos. Otro dato relevado es el destino de su salario. La gran mayoría lo utiliza para costearse estudios o para sus gastos personales, pero también hay quienes ayudan a sus padres con los gastos familiares.

Grupo Editorial Planeta

OUT OF THE BOX

Desde hace algunos años se hace cada vez más evidente que las personas con distintas capacidades intelectuales y habilidades blandas (el llamado "mercado de talentos") prefieren desarrollar proyectos por cuenta propia en lugar de aceptar puestos fijos dentro de la industria. Entonces una persona joven que antes elegía una empresa para hacer su carrera y crecer en su profesión, hoy se inclina por opciones independientes y con riesgos.

Se alejan de las estructuras, prefieren la tecnología, la virtualidad, la alternancia de escenarios y las redes como ámbito de trabajo ideal.

¿VOS QUÉ PENSÁS?

No hay duda de que toda empresa con perspectiva debe pensar en y para los jóvenes. Pero hay un problema. Todos, todos aquellos que no son jóvenes, todos aquellos que muchas veces ocupan posiciones de liderazgo en las empresas afirman querer interesar a los jóvenes, estar preocupados por las nuevas generaciones. Ven la necesidad de motivarlos y formarlos ya que los piensan como el *futuro*. Ahora bien, ¿se les pregunta?, ¿se los escucha? Si los jóvenes son el futuro, ¿qué lugar se les da en el presente?

Todo aquel en el lugar de poder pensar, de tomar decisiones y de dirigir frente a los otros debe tener siempre el resguardo de la perspectiva: si todo se piensa desde sí mismo (creencias, saberes, experiencias), sin hacer el intento honesto de tomar el lugar del otro, no lograremos pensar verdaderamente nada. Entonces, si el mundo adulto quiere comprender

Grupo Editorial Planeta

las identidades, los deseos, las expectativas y los temores de las generaciones jóvenes, debe salir y escuchar, empatizar a conciencia, y estar abiertos a modificar esquemas de pensamiento y definiciones muy arraigadas.

El relevamiento dejó algo muy en claro: los jóvenes conocen sus fortalezas. Saben cuáles son las cualidades distintivas y positivas que hacen que su generación genere confianza y proyección. Se reconocen creativos y emprendedores, así como ágiles para innovar y hacer un mejor uso de las herramientas tecnológicas.

Tal vez lejos de algunos estereotipos que circulan socialmente, las nuevas generaciones se asumen esforzados, con ganas de aprender y motivados. Incluso, se perciben apasionados, perseverantes y proactivos, con deseos de proponer ideas y participar de proyectos tanto dentro como fuera del lugar de trabajo. No dudan en describirse como el grupo que mejor valora el trabajo en equipo, la buena comunicación y el espíritu colaborativo.

En este mismo sentido, valoran la independencia y la libertad en el trabajo, aunque saben adaptarse a los contextos. Será por eso por lo que los climas negativos y la falta de flexibilidad los desmotivan.

USTED NOS VE COMO NOS QUIERE VER

Tal como el club de los cinco advierte en el director de la escuela, los jóvenes asumen con claridad que la forma en que ellos se definen no coincide con aquellas que tienen los otros grupos generacionales. No se trata de corregir este desfasaje, pero sí de poner luz, ser conscientes para que permita mejores articulaciones y conjugaciones en los equipos de trabajo con diferentes edades.

Los jóvenes identifican que la sociedad les suele pedir que sean más respetuosos, responsables y perseverantes. Que deberían mejorar su capacidad de escucha, de concentración y de organización. Sin embargo, no coinciden con la idea de que no se esfuerzan lo suficiente, aunque reconocen que se frustran fácilmente, que su actitud es más egoísta y que son más intolerantes frente a temas como la injusticia o la falta de equidad.

Saben que son mirados como hedonistas y poco amigos de las

Grupo Editorial Planeta

órdenes. En realidad, los jóvenes son exigentes, inquietos y enfocados solo en la medida en que comprenden la pertinencia de la tarea y la importancia del propósito por el cual hacen todo. Existe sí reticencia a los trabajos mecánicos y repetitivos donde se pierde el propósito, y no hay duda de que hay más impaciencia. Pero el compromiso y el esfuerzo se duplican si hay entusiasmo y pertinencia, si fluye la comunicación y reina la equidad.

Parece que lejos de que existan o no dichas cualidades, la adaptabilidad, el esfuerzo, la escucha y la confianza crecen solo en escenarios de justicia, motivación y compromiso.

YO CONFÍO, TÚ CONFÍAS, ¿NOSOTROS CONFIAMOS?

De las percepciones surge (o no) la confianza. Confiar es para las nuevas generaciones creer y por tanto exigen necesariamente una carga emocional: *si creés en mí, entiendo que invertís en mí y vas a acompañarme.* Conscientes de que son el futuro, que los ámbitos laborales los necesitan, están dispuestos a adaptarse, a dar todo lo que tienen para aportar. Entonces, si sienten la confianza depositada, aparece la autoestima, la pertinencia, la sensación de ser parte de algo más grande.

Pero nuevamente el desfasaje. Casi todos los jóvenes encuestados confían en sí mismos, mientras que solo el treinta por ciento considera que la sociedad cree en sus capacidades y talentos.

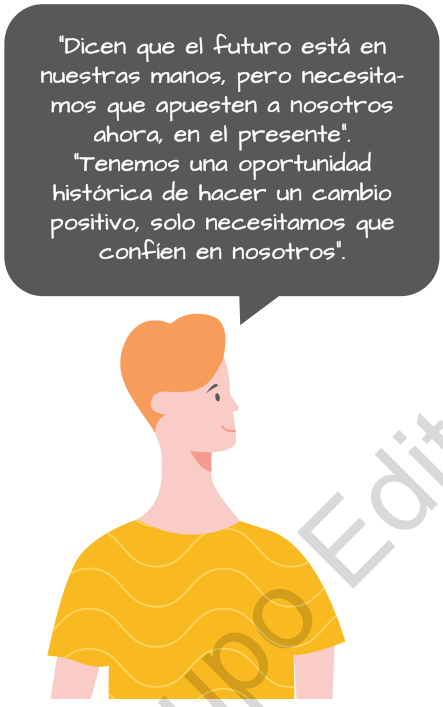
Es curioso que esto suceda en un momento de la vida donde los jóvenes más necesitan la confianza externa para reforzar su autoestima y su identidad. Incluso, se trata del respaldo afectuoso que sostiene la confianza y la convicción de uno mismo. Es necesario entonces pensar en los aspectos vinculares, en la mirada individualizada (y humanizada), en el reparo de las acciones y propuestas, en el reconocimiento, en la escucha.

STORYTELLING VS. *STORYDOING*

Bien, es necesaria la confianza. Sobre todo porque si hay algo que los jóvenes desean es cambiar las cosas, desandar caminos ya sabidos y construir otros, innovar, cuestionar, revisar, crear. Los jóvenes expresan la necesidad de

Grupo Editorial Planeta

una transformación inmediata del mundo laboral, lo que refuerza el concepto de que para ellos el futuro es el presente.



La voluntad y el deseo de crear un presente distinto es el reflejo de cuánto tienen para dar las nuevas generaciones y de lo que son capaces de hacer. Y ahí está una de las claves de esta generación: la necesidad de pasar del *decir* a la *acción*. Como si urgiera arremangarse, levantarse de la mesa de reuniones y accionar directamente para la transformación concreta, visible en el menor tiempo posible.

Ahora que ya sabemos de dónde vienen los infinitos memes de burla a las reuniones de trabajo, reconocemos que las nuevas generaciones quieren ver, experimentar, producir, crear. Cansados de la queja, se ofrecen dispuestos a la acción, más que proactivos en la marca de salida, ansiosos de escuchar la largada. ¿No parece esto una oportunidad para aprovechar? ¿No vale la pena la apuesta?

Los jóvenes marcan una agenda de trabajo diferente, exigen más de la comunicación, necesitan constante *feedback* y orientaciones claras así como, bien informados de los objetivos, buscan accionar con mayor autonomía. Quieren experimentar en las compañías en las que trabajan que el discurso se lleva a los hechos, y que ellos pueden ser parte de este pasaje.

Pero ampliemos el análisis por un momento, vayamos a las condiciones contextuales de estos rasgos generacionales. En definitiva, siempre hay una explicación del escenario más amplio. Tras las últimas crisis económicas y los colapsos sufridos por la economía capitalista, se puso en evidencia que los beneficios de la relación laboral eran relativos. Parece que recibir un salario o disponer de una esta-

Grupo Editorial Planeta

bilidad financiera ya no son condiciones suficientes para tentarse en el mercado laboral. Las expectativas de los grupos jóvenes en el ámbito profesional sobrepasan los deseos de las generaciones pasadas. El trabajo parece ser el marco de experiencias de crecimiento, de aprendizaje (o esa es la idea), no solo el escenario para aplicar algunas habilidades y recibir una remuneración a cambio. Se entiende que el trabajo puede ser también un contexto de disfrute, de esparcimiento, de diversión.

DE ACÁ HASTA ACÁ Y DE ACÁ HASTA ACÁ DIFERENCIAS GENERACIONALES

Si bien los límites pueden ser difusos, las generaciones se dividen aproximadamente en:

Baby boomers: *Nacidos entre 1945 y 1964.*

Generación X: *Nacidos entre 1965 y 1981.*

Generación Y/*millennials*: *Nacidos entre 1982 y 1994.*

Generación Z/*centennials*: *Nacidos entre 1995 y hoy.*

La tarea de identificar y establecer límites generacionales es muy útil para las investigaciones sociológicas y antropológicas. Determina un colectivo y analiza cómo interactúa o reacciona a lo que lo rodea. Sin embargo, es fundamental analizar esta segmentación no como columnas discretas, claramente distinguibles. Tampoco hay que pensar que esto determina sí o sí patrones de comportamiento homologables a cualquier integrante de un colectivo. Es una herramienta de análisis, falible y discutible, solo eso. Definitivamente, no constituye la verdad sobre los seres humanos.

Grupo Editorial Planeta

GEN ME + GEN WE = *CENTENNIALS*

Entonces siempre está teniendo lugar una generación, una marca de identidad cultural que asumen y construyen los jóvenes de una época. Vayamos un paso adelante y veamos a la generación Z o los *centennials*. Se trata de los consumidores y trabajadores en pocos años. No siempre se autodenominan ni clasifican voluntariamente de un modo u otro, pero las formas de ser, de actuar y de relacionarse entre cada subgrupo son fáciles de distinguir.

GEN ME:

Están centrados en sus seguidores, son competitivos y buscan el éxito a través del autoempoderamiento. Son apasionados del estilo, la fotografía y los filtros (lo que evidencia su afán por alcanzar la perfección) y se expresan a través de *hashtags*. Se sienten más cómodos con la copia, la reacción, el escapismo y nadando en un mar de similitudes con el resto aunque no quieren pasar desapercibidos.

GEN WE:

En la vereda de enfrente de los Gen Me. Centrados en un nosotros o todos. Son optimistas, colaborativos, creativos, y prefieren el teclado a la cámara y la autenticidad al filtro. Su meta es el progreso y toman la acción como camino sin sacar nunca los sentimientos del centro. Tienen creencias fuertes, sobre todo en temas como salud mental, sostenibilidad, igualdad, derechos, seguridad y responsabilidad social. Se identifican con *hashtags* pero de conciencia social, y luchan por esas causas a través del empoderamiento colectivo.

Grupo Editorial Planeta

EN TÉRMINOS SIMPLES Y EN LAS MÁS CONVENIENTES DEFINICIONES

Como siempre, hay generaciones, grupos que por edad y momento histórico se distancian del anterior (y del que sigue), y suele haber distancia y descrédito. Nunca faltan las visiones apocalípticas y nostálgicas de "todo tiempo pasado fue mejor", "esto en mi generación no pasaba", "hoy los jóvenes...". Si por el contrario se comprenden las generaciones como un proceso esperable y lógico de la cultura frente al momento que toca, quedaremos en una posición más comprensiva, curiosa y abierta, las condiciones infaltables para cualquier aprendizaje.

El camino sería tal vez como nos muestra *El club de los cinco,* no el prejuicio, la crítica y la distancia, sino todo lo contrario: la búsqueda constante del encuentro, del intercambio, de la escucha, de la valoración de la experiencia distinta y el enriquecimiento de todos.

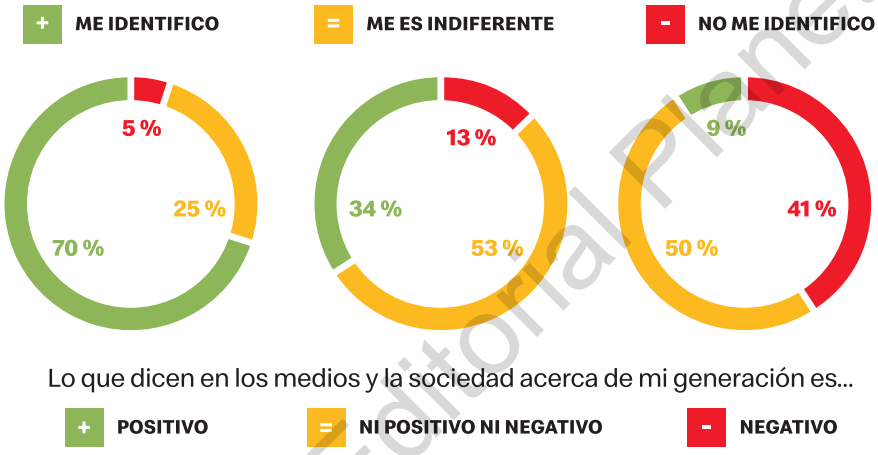
¿Qué pasa si en vez de enfrentar compromiso con curiosidad lo mezclamos? ¿Y experiencia con proactividad? ¿Es posible hacer dialogar a la templanza con la avidez? Reemplazar el rechazo o la reticencia por la disposición y el entusiasmo. Escuchar reconociendo en la diferencia una oportunidad, no un choque, puede ser una punta para trabajar.

Si se opta por la oportunidad, tal vez sea posible evitar que las nuevas generaciones se sientan desacreditadas, desprestigiadas en el presente.

Grupo Editorial Planeta

LO QUE DICEN EN LOS MEDIOS Y LA SOCIEDAD ACERCA DE MI GENERACIÓN ES...

¿En general, qué tanto te identificas con lo que la sociedad y los medios dicen respecto a tu generación?



Fuente: Relevamiento de Trendsity

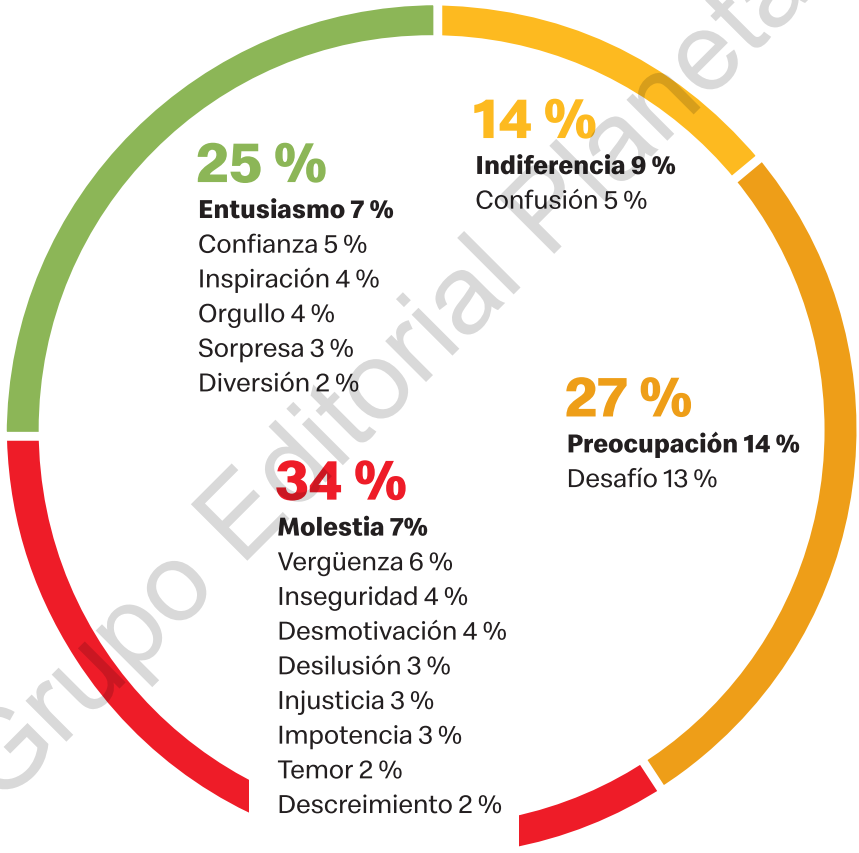
ESA ERA TAMBIÉN LA FORMA EN LA QUE NOSOTROS MISMOS NOS VEÍAMOS

Las nuevas generaciones tienen una imagen positiva de sí mismas, valoran sus elecciones, reconocen y legitiman sus marcas de identidad cultural. Entonces, frente a las observaciones negativas, se muestran decepcionados, molestos, desafiados y desmotivados, todo mal. El desaliento los distancia y les genera desconfianza frente a los grupos anteriores.

Los datos son impactantes: seis de cada diez jóvenes sienten emociones negativas como vergüenza, inseguridad, desilusión, injusticia, impotencia, temor o descreimiento. Para ellos, es difícil lidiar con las opiniones pesimistas sobre su grupo generacional.

Grupo Editorial Planeta

¿QUÉ SIENTES RESPECTO DE LO QUE SE DICE SOBRE TU GENERACIÓN?



POSITIVO + - NEGATIVO

Emociones negativas **61 %**

+16 a 20 años
Mujeres
No estudian ni trabajan
NSE Medio-Alto

Fuente: Relevamiento de Trendsity

Grupo Editorial Planeta

PERO PUDIMOS LAVAR NUESTROS CEREBROS

Pero, en realidad, ¿se produce un choque de generaciones? Parece que no porque uno de los grupos faltó a la cita de la pelea y la generación de adultos quedó despotricando en soledad. Los jóvenes de hoy se bajaron de la discusión (y del escenario propuesto) y armaron su propio camino (y sus propios escenarios), sin participación de otros grupos generacionales. Entonces, el conflicto entre generaciones está creando más que una brecha, está produciendo dos vías de desarrollo paralelas, en el que el mundo del trabajo es un punto de conexión entre ambas.

No queda otra opción que empezar a escucharnos, que dejar de lado los preconceptos, borrón y cuenta nueva que permita escribir desde cero un escenario de encuentro. No hay duda de que frente a esa unión todo es proyección, ampliación y mejora. Todo se potencia. Todos se potencian.

El cruce de fortalezas y debilidades de las nuevas generaciones devela cuáles son estas características que pueden mejorarse. Sin duda hay agilidad y rapidez en las nuevas formas, pero también aparece con frecuencia la frustración y la ansiedad. Resolver conflictos es un obstáculo ineludible de cualquier tarea, de modo que es necesario entrenarse para sortear y sobreponerse para actuar resolutiva y positivamente.

La experiencia en los trayectos ofrece estrategias de resolución y de control emocional, ¿no es eso una enseñanza útil para cualquier joven y adulto? Si creo y confío que ambos podemos aprender de un proceso, siempre hay crecimiento.

Grupo Editorial Planeta

ME QUEDO PENSANDO

La película *Pasante de moda* (*The Intern*, Nancy Meyers, 2015) retrata, básicamente, una amistad. Una curiosa amistad que nace entre Jules y Ben. Jules es una joven CEO de una compañía que vende ropa por internet (todo muy nueva generación). Su compañía lanza un programa para emplear a adultos mayores y ahí entra Ben, un hombre de 70 años, jubilado y aburrido que aplica para ser pasante. Choque generacional y cultural interesante para seguir pensando las generaciones y el trabajo.

Grupo Editorial Planeta

Capítulo 2.

¿Todo es *fake*?

Grupo Editorial Planeta

Mientras muchos padres, a lo largo y ancho del mundo, sueñan con la foto de su hijo graduándose de alguna universidad bajo un título más o menos claro y reconocible masivamente que determine, sin titubeos ni dudas, la naturaleza de un trabajo futuro (y de éxito, claro), mientras eso se sostiene en gran parte por los adultos, pasan otras cosas.

En los últimos años se han abierto —incluso en universidades tradicionales y prestigiosas— cursos o hasta carreras de grado para convertirse en *influencer*. Este enigmático rol se constituyó, desde la creación y masificación de las redes sociales, no solo en escenario de tendencias y prácticas culturales, sino en un espacio redituable para miles de jóvenes. La clave —para conseguir seguidores y consecuente rédito económico— es ofrecer un contenido (englobemos en esta categoría un chiste, un video, una foto o una recomendación de un producto) que logre captar el interés de los seguidores. En muy poco tiempo, muchos jóvenes sin más recursos que su propia vida y un teléfono celular se convirtieron en *influencers*. Abandonaron sus trabajos y hoy viven de abrir la "ventana" de sus vidas todos los días a través de publicaciones y posteos.

Grupo Editorial Planeta

"Aunque lo niegues, ser youtuber, nos va a sacar de la pobreza".

(Nena de unos 6 años a su mamá. Av. San Juan al 3200, CABA. Sábado 16:15 hs.).

La Gente Anda Diciendo
Fragmentos de conversaciones que escuchamos por la calle. Frases sueltas, a veces inconclusas, casi siempre fuera de contexto.
www.bureaudejuegos.com/libros/la-gente-anda-diciendo

Si entonces ser un personaje de las redes se vuelve, digámoslo simple, un trabajo, emergen casas de estudio que garantizan (si eso es posible) una formación académica para llegar a serlo.

- En la mismísima Shanghai, la universidad Yiwu Industrial and Commercial College agregó a su plan de carreras de grado la de *influencer* con el objetivo de que los alumnos puedan convertirse en profesionales de las redes sociales.

- La famosa diseñadora española Agatha Ruiz de la Prada fue convocada por la Universidad Autónoma de Madrid para dirigir un curso universitario titulado Intelligence Influencers: Fashion & Beauty.

No hay duda de que el trabajo ha cambiado. El despacho propio, la secretaria y los teléfonos ya no son indicadores de éxito laboral, y hay mucho que aprender de lo que está sucediendo. El futuro del trabajo ya está aquí.

GAMIFICACIÓN O CÓMO QUIEREN TRABAJAR LOS JÓVENES

Muchos especialistas afirman que los jóvenes quieren ingresar al mundo laboral porque así dan por inaugurado su ingreso a la adultez. Buscan ser considerados en todas sus capacidades y por sus aportes. Aspiran a más inclusión, más desarrollo, más flexibilidad, y más balance entre el trabajo, el estudio y otras actividades relevantes y placenteras para ellos. Pero también quieren seguir formándose, aprendiendo y creciendo dentro de las organizaciones.

El desafío de que los jóvenes se adapten a los tiempos de los procesos internos, que regulen su ansiedad por crecer y manejen ciertos niveles de frustración se cruza con una de las principales demandas de las nuevas generaciones de que todo el proceso se acelere. De modo que cuanto más fluido logre ser este diálogo entre demandas de las empresas y expectativas de los jóvenes, mayor será la oportunidad de capitalizar el talento joven.

Pero expectativa choca nuevamente con realidad y, tanto a nivel global como en América Latina, los

Grupo Editorial Planeta

jóvenes se encuentran hoy con varias dificultades para insertarse en el mundo laboral. A las ya conocidas problemáticas económicas, políticas y sociales de cada país o región, se suman además diversas variables:

- Factores relacionados con el sistema educativo que influyen en las posibilidades de continuar estudiando y formándose. Las trayectorias muy poco flexibles en los últimos años del ciclo secundario, aspectos institucionales propios del sistema, falta de motivación, rotación y ausentismo del cuerpo docente, y la repetición escolar asociada a episodios de abandono posterior, son todas variables de alta incidencia. Esto dificulta a su vez el acceso a la educación superior, lo que disminuye las probabilidades de acceder a empleos más calificados y mejor remunerados.

- La exigencia de tener experiencia previa para poder postularse a la mayoría de los puestos de trabajo. Esto genera un círculo vicioso porque, sin una primera oportunidad, con el pasar del tiempo, cuesta más la inserción en el mercado.

- El crecimiento de las adicciones que aleja del mundo productivo y nos vuelve más vulnerables.

- El embarazo adolescente que obliga a muchas jóvenes madres solteras a dejar los estudios y salir al mundo laboral para mantener a sus hijos. La consecuencia de ello es que suelen estar menos calificadas en términos de capacitación y tener limitaciones debido a la crianza. También porque las organizaciones todavía no están del todo preparadas para garantizar la igualdad de oportunidades para las mujeres en general, ni para las madres en particular.

- Las estrictas leyes de varios países latinoamericanos que terminan desalentando a las empresas a dar empleo a los jóvenes por restricción de horarios, cantidad de horas de trabajo, tipo de tareas a realizar, etcétera.

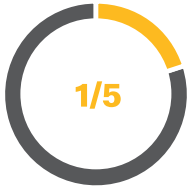
- La falta de políticas de Estado con una visión a largo plazo que faciliten la inserción de las nuevas generaciones en el mundo laboral.

- Con este panorama poco feliz, muchos acuden a distintas formas de trabajo informal. A esto se suma que los jóvenes son los primeros en ser despedidos cuando las cosas van mal y los últimos en ser nuevamente contratados cuando los mercados se recuperan.

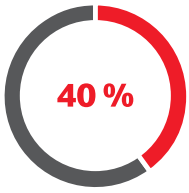
Grupo Editorial Planeta

EMPLEO JOVEN EN LA REGIÓN

(Extraído del estudio "Millennials en América Latina y el Caribe: ¿trabajar o estudiar?", del Banco Interamericano de Desarrollo).



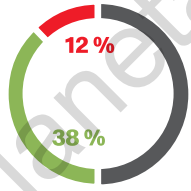
*En **2020**, los **jóvenes de 15 a 24 años serán casi un quinto de la población total de la región** (datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe).*



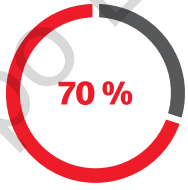
*El **40 % de los desempleados** de América Latina **son jóvenes.***

10 000 000

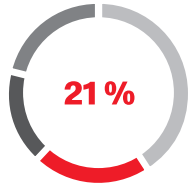
***Más de 10 millones de jóvenes** están **buscando trabajo** activamente y no lo consiguen.*



*En promedio, **el 50 % de los jóvenes está laboralmente activo**, el 38 % se encuentra formalmente empleado y el 12 % está desempleado.*



*El **70 %** trabaja en el **sector informal.***



*El **41 %** de los jóvenes solo **estudia**, el **21 %** solo **trabaja**, el 17 % estudia y trabaja y el **21 % ni estudia ni trabaja.***

Grupo Editorial Planeta

MUJERES DE LATINOAMÉRICA EN NÚMEROS

- Las mujeres representan el 51,7 % de la población económicamente activa de América Latina.
- La mayor brecha de género[1] se encuentra en Guatemala, y la menor, en Uruguay.
- Desde 2010, la brecha de género en la región se redujo apenas seis décimas.
- El 10 % de las mujeres que buscan trabajo no lo encuentran, mientras que ese porcentaje en los hombres es del 7,5 %.
- Las mujeres ganan un 16 % menos que un hombre.
- Las mujeres graduadas en carreras relacionadas con la ciencia, la tecnología, la ingeniería y la matemática tienen un 19 % más de oportunidades de trabajar en una industria bien remunerada en los mercados desarrollados que en otras áreas.

INCLUSIÓN LABORAL EN LA REGIÓN

65 millones de personas tienen discapacidad. En México, constituye alrededor de un 5 % de la población y en Brasil un 23 %.

El 94,8 % de las personas trans en la Argentina no se encuentran incorporadas al mercado de trabajo formal. [2]

1. Se entiende por brecha de género a las diferencias entre las tasas masculina y femenina en la categoría de una variable, donde el género femenino siempre posee menos recursos, poder, dinero, acceso a derechos, etcétera. La "brecha" refleja una desigualdad en la distribución y el objetivo es disminuirla, es decir, lograr la igualdad de género.
2. Dato del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Recuperado de: https://www.undp.org/content/dam/argentina/Publications/Desarrollo%20Inclusivo/PNUDArgent-guia-sociolaboral-trans.pdf

Grupo Editorial Planeta

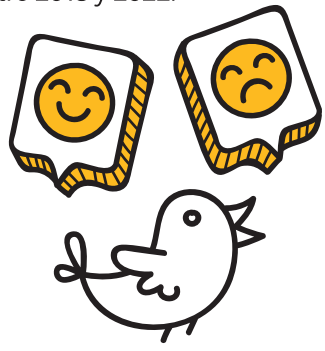
TRENDING TOPICS (TT)

Así las cosas, conocer las tendencias (y accionar en consecuencia) no es moda, pose o vanguardia, es nada más y nada menos que responder inteligentemente al contexto. ¿Cómo logra una empresa atraer el mejor talento? Para arrancar, inaugurar un nuevo paradigma de evaluación respecto de lo que hacemos y descubrir las debilidades y falencias para intentar superarlas, conocer a la competencia y entender las tendencias globales y regionales.

Pareciera, según el estado de la cuestión actual, que el mundo de las compañías no ha sabido evolucionar para tentar a las generaciones más jóvenes. Modalidades jerárquicas y beneficios poco interesantes para esta población hacen que muchas compañías resulten poco atractivas. No hay duda de que el modelo de liderazgo de dirección y control ya está vencido y la integración intergeneracional es aún una aspiración.

Levantemos la cabeza entonces, es necesario admitir que al conocer las tendencias que funcionan como motores de cambios demográficos y socioeconómicos —y generan a su vez transformaciones y disrupciones en las industrias en general—, somos capaces de decir hacia dónde está virando el mundo empresarial. Y, al mismo tiempo, resultará claro en qué lugar se encuentra cada empresa y a dónde apuntar tanto en la búsqueda de talento nuevo como en las inversiones a realizar.

¿Qué está pasando? Bueno, si bien los modelos de negocio pueden variar, existe una serie de fenómenos que fueron alcanzando a casi todos los sectores y que seguirán teniendo un gran impacto a futuro. Se la conoce como la *cuarta revolución industrial*, una etapa de mayor convivencia entre las máquinas y los seres humanos. El Foro Económico Mundial (conocido en inglés como World Economic Forum o por sus siglas WEF) identificó en el reporte *The Future of Jobs 2018* las tendencias previstas para el período comprendido entre 2018 y 2022.



Grupo Editorial Planeta

LAS 10 TENDENCIAS PRINCIPALES QUE IMPACTARÁN POSITIVAMENTE EN EL CRECIMIENTO DEL NEGOCIO HASTA 2022

1. *Aumento de la adopción de nuevas tecnologías.*
2. *Mayor disponibilidad de* big data.
3. *Avances en internet móvil.*
4. *Avances en inteligencia artificial.*
5. *Avances en la tecnología de la nube.*
6. *Cambios en el crecimiento económico nacional.*
7. *Expansión de la riqueza en economías en desarrollo.*
8. *Expansión de la educación.*
9. *Avances en nuevos suministros y tecnologías energéticas.*
10. *Expansión de las clases medias.*

PERO, ADMITÁMOSLO, TAMBIÉN ES IMPORTANTE ATENDER A AQUELLAS TENDENCIAS QUE IMPACTARÁN NEGATIVAMENTE

1. *Aumento de las amenazas cibernéticas.*
2. *Cambios en la política del gobierno.*
3. *Efectos del cambio climático.*
4. *Sociedades cada vez más envejecidas.*
5. *Cambios en la legislación sobre migración de talentos.*
6. *Cambios en el crecimiento económico nacional.*
7. *Cambios de mentalidad entre la nueva generación.*
8. *Cambios en el crecimiento macroeconómico global.*
9. *Avances en inteligencia artificial.*

Fuente: *The Future of Jobs Report 2018*, Foro Económico Mundial.

Grupo Editorial Planeta

TECHIE

Terminator y el relato del futuro en el que las máquinas, la tecnología, no solo se enfrentan a los hombres, sino que los dominan hasta eliminarlos (casi, *spoiler alert!*) era solamente un película. Exitosísima, es cierto, que modificó el género de ciencia ficción, sin duda, pero aun así, sigue representado un panorama bien alejado de lo posible. No obstante, está claro que las tecnologías de la información y del conocimiento modifican y lo

seguirán haciendo, progresiva y potencialmente, el universo laboral. Se trata de una tendencia que irá en alza sobre todo en las áreas de robótica, comunicaciones, digitalización y biotecnología.

Pero ya se dijo, que no cunda el pánico, no podemos ver simplemente la eliminación de determinados puestos de trabajo, sino más bien comprender los procesos de desplazamiento, modificaciones y novedades en las demandas del mercado.

LOS 10 TRABAJOS EMERGENTES

1. *Analistas de datos y científicos.*
2. *Especialistas en inteligencia artificial y aprendizaje de máquinas.*
3. Managers *generales y operativos.*
4. *Desarrolladores de* software *y aplicaciones y analistas.*
5. *Profesionales de ventas y marketing.*
6. *Especialistas en* big data.
7. *Especialistas en transformación digital.*
8. *Especialistas en nuevas tecnologías.*
9. *Especialistas en desarrollo organizacional.*
10. *Servicios de tecnología de la información.*

En el ámbito tecnológico puntualmente —ese escenario de constante demanda de puestos—, la rotación es muy importante y casi se ha vuelto parte de su naturaleza. Los programadores, por ejemplo, saltan según sus inquietudes, seguros de poder lograr mejores y más cómodas condiciones. Es lógico que sean absolutamente conscientes de la alta demanda de sus habilidades y actúen en consecuencia. Sin embargo, si las compañías pueden transmitir con éxito la importancia de cada puesto en el logro de objetivos amplios y atractivos, logrando que el sujeto se vuelva socio, es probable que esto impacte emocionalmente y se profundice el compromiso.

Grupo Editorial Planeta

Pero si de universo *techie* hablamos, la cuestión de género emerge no solo por la evidente desigualdad, sino por el innegable contexto de revisionismo y mirada crítica sobre el rol de la mujer en la sociedad. En concreto, las mujeres tienen un menor acceso respecto de los hombres a una cobertura de calidad de la red, teléfonos, electricidad y documentos de identificación. No es menor, son barreras que se relacionan generalmente con la disponibilidad de infraestructura, las restricciones financieras, la capacidad en el manejo de las tecnologías de la información y la comunicación, y el interés y la relevancia sobre las TIC. En definitiva, salta a la vista que muchos productos y servicios no cumplen con las necesidades de las mujeres del mismo modo que hacen con las de los hombres. Y, por supuesto, todo el análisis de género en el mundo tecnológico cierra con un paneo por los puestos de liderazgo en la industria de las TIC: mayoritaria y preocupantemente masculino. Pareciera entonces que la desigualdad de género y la asunción de esto como tarea pendiente (y urgente) en el mundo de las empresas es otro gran hito del contexto actual.

EL PRESENTE DE LAS MUJERES Y OTROS GRUPOS EN TECNOLOGÍA

Para las carreras relacionadas con programación, se inscribe solo una mujer por seis varones y no se registra un aumento de este porcentaje.

El puntapié es sin duda generar espacios de escucha para saber y analizar aquello que las mujeres advierten como problemático para aplicar en estas áreas.

Otros grupos sociales en posiciones minoritarias pueden sufrir las mismas restricciones de acceso al mundo tecnológico. Identificar quiénes, las razones y las configuraciones que se tejen en estas realidades desiguales es clave para pensar soluciones.

Grupo Editorial Planeta

UPGRADE

Estos nuevos saberes abren nuevos interrogantes. ¿Qué saberes, experiencias y habilidades tiene este nuevo perfil de trabajo tan demandado por el mercado? ¿Se trata lisa y llanamente de un *geek*? ¿Saber y estar hiperactualizado frente al avance tecnológico basta? ¿Es suficiente para ser valorado en el mundo corporativo?

Por un lado, la tendencia a la hipertecnologización demanda niveles de capacitación progresivamente más elevados, mayor agilidad y flexibilidad para afrontar cambios, y mayor representación social. Sin embargo, también es cierto que la hiperhumanización de los procesos requiere de personas con más habilidades socioemocionales, como empatía, capacidad de escucha y cooperación.

Entonces, el uso de tecnologías sigue aumentando y cada vez abarca más áreas de la vida cotidiana. Algunas tareas rutinarias pueden ser hechas por máquinas, no así las que dependen de las habilidades blandas. Al avance tecnológico, se suma un contexto crítico con nuevos tipos de clientes y consumidores. Este nuevo panorama implica y requiere un cambio radical en el perfil de los trabajadores, que encaja justamente con el perfil de las nuevas generaciones.

HABILIDADES EN ASCENSO

1. *Pensamiento analítico e innovación.*
2. *Aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje.*
3. *Creatividad.*
4. *Diseño tecnológico y programación.*
5. *Pensamiento crítico y análisis.*
6. *Resolución de problemas complejos.*
7. *Liderazgo e influencia social.*
8. *Inteligencia emocional.*
9. *Razonamiento.*
10. *Análisis de sistemas y evaluación.*

HABILIDADES EN DESCENSO

1. *Destreza manual.*
2. *Memoria y habilidades de memoria.*
3. *Manejo de recursos materiales y financieros.*
4. *Instalación y mantenimiento tecnológicos.*
5. *Lectura.*
6. *Manejo de personal.*
7. *Control de calidad y conciencia acerca de la seguridad.*

Grupo Editorial Planeta

8. *Coordinación y manejo del tiempo.*
9. *Habilidades visuales.*
10. *Uso tecnológico.*

Fuente: *The Future of Jobs Report 2018*, Foro Económico Mundial.

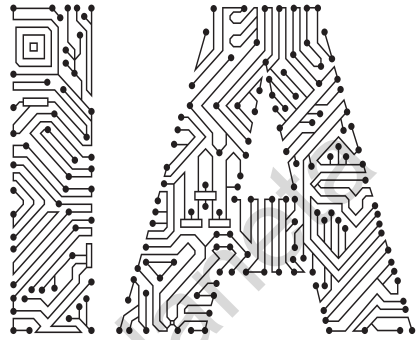
LAS HABILIDADES BLANDAS MÁS REQUERIDAS POR LAS EMPRESAS

1. *Creatividad.*
2. *Persuasión.*
3. *Colaboración.*
4. *Adaptabilidad.*
5. *Gestión del tiempo.*

LAS HABILIDADES DURAS MÁS REQUERIDAS POR LAS EMPRESAS

1. Cloud computing *o computación en la nube.*
2. *Inteligencia artificial.*
3. *Razonamiento analítico.*
4. *Gestión de personas.*
5. *Diseño de experiencia de usuario.*

Fuente: LinkedIn, enero de 2019.

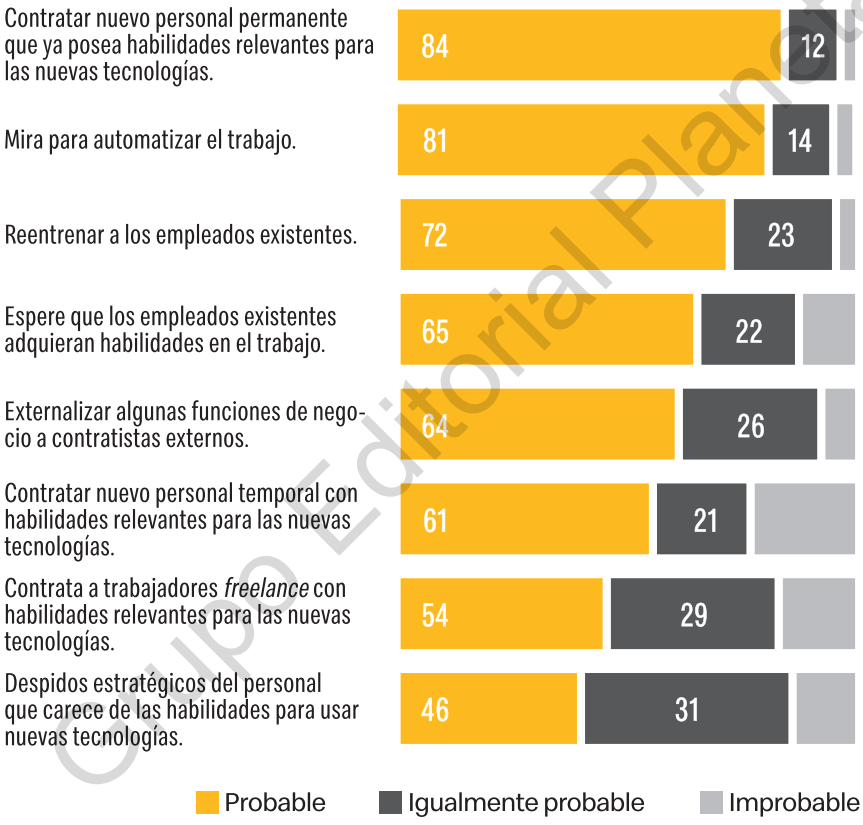


Decíamos, más que eliminación, desplazamiento. Si bien el informe del Foro Económico Mundial anteriormente mencionado prevé la desaparición de 75 millones de empleos, estima también que surgirán paralelamente otros 133 millones de nuevos roles especializados en el manejo de las tecnologías emergentes. Para 2022, es probable que la mayoría de los procesamientos de datos e información sean realizados por máquinas y que aparezcan tareas completamente nuevas en empleos que ya existen.

En un contexto complejo y multifacético, el surgimiento de nuevas oportunidades laborales y la aparición de una fuerza de trabajo con habilidades para enfrentar el futuro requieren de la acción en el corto plazo y la planificación. Los jóvenes serán quienes ayuden a las empresas, a las organizaciones o al Estado a gestionar la transición con éxito.

Grupo Editorial Patria

ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS PARA AFRONTAR LOS CAMBIOS EN LAS HABILIDADES REQUERIDAS



Las barras representan la proporción de respuestas de las compañías que declararon que las estrategias específicas eran probables, igualmente probables o improbables. Algunas compañías se abstuvieron de responder la pregunta. En tales casos, parte de la barra permanece en blanco (normalmente 0-1 % en el gráfico anterior).

Fuente: Encuesta sobre el Futuro del Empleo 2018, Foro Económico Mundial.

Grupo Editorial Planeta

EMPRENDEDURISMO, CAPITAL SEMILLA Y FREELANCEO

Si algo caracteriza al mercado actual es la fuerte presencia de emprendimientos en distintos sectores. En Latinoamérica, este modelo de negocios se fortaleció por razones que varían según la economía de cada país. En algunos, el aumento en el número de emprendedores se debe a un contexto favorable. Vivir en un país con más oportunidades hizo que los jóvenes sean más ambiciosos.

Emprender, salir de las estructuras que muchas veces se perciben oxidadas y expiradas, resulta la gran clave de las exigencias de las nuevas generaciones. Lo propio, para sí mismo, ser mi propio jefe, y trabajar sin horarios y sin dejar de lado experiencias de ocio, disfrute y crecimiento, son el horizonte. Y en contextos actuales, posibles.

También el sector público o las ONG relucen con halos de interés y atracción frente al trabajo en el mundo empresarial.

En otros países, el emprendimiento surge para los jóvenes como una estrategia de inserción laboral. Estos son conocidos como "emprendedores de subsistencia", personas que suelen ser trabajadores por cuenta propia de nivel socioeconómico bajo y con bajo nivel de educación. Luego, están los emprendedores de alto crecimiento o emprendedores por voluntad. En Argentina, por ejemplo, las estadísticas revelan que el 60 % entra en esta última categoría. Así, más allá de los intentos, hay logros. La fuerza laboral independiente constituye la tercera fuerza laboral más importante del mundo.

De modo que más allá de las diferencias en términos de productividad y capacidad de escala entre aquellos que emprenden por voluntad y los que lo hacen por necesidad, las nuevas generaciones confían (y gustan) en el emprendimiento como una opción y muchos lo eligen como estilo de vida, entre otras razones, por su flexibilidad, claro.

Pero la foto en las redes con la *notebook* y el café con miles de *hashtags* al pie que ensalzan la vida emprendedora, se tiñe con algunos datos. Existen algunas barreras que complejizan la creación de un negocio exitoso propio, como las cargas administrativas. Aunque a la hora de contratar, los emprendimientos le llevan clara ventaja a las empresas tradicionales

Grupo Editorial Planeta

en la captación de talento joven, porque las nuevas generaciones los consideran empleadores más cercanos. Trabajar para un emprendedor está más cerca y más accesible (aunque esto sea fundamentalmente una sensación). Se trata de trabajar para alguien *como yo, que podría ser yo* y, por lo tanto, el compromiso que el mundo del emprendedurismo gana lo hace incluso cuando la empresa ofrece mejores condiciones de trabajo (condiciones concretas como los beneficios sociales y un mejor salario).

Sortear la mirada del adversario y acercarse, conversar y aprender resultan las salidas más inteligentes.

MADURAR Y EMPLEABILIDAD RESPONSABLE

El trabajo es una capacidad generativa a través de la cual modificamos nuestro ambiente y creamos algo que no existía, y es, a su vez, una forma de generar sociedad. Mientras que el empleo es un sistema vinculado a un proceso de desarrollo social que se origina de la mano de las revoluciones industriales e implica el pasaje de una sociedad basada en la agricultura a una industrializada. Deriva en tareas relacionadas con el esfuerzo físico y las capacidades para resolver problemas. Las diferencias entre trabajo y empleo son fáciles de percibir dentro de las organizaciones.

Sigamos repasando historia. El proceso de industrialización fue generando una sociedad y un modo de vida con el fin de alcanzar el pleno empleo hasta que, a mediados de los ochenta, comenzó a percibirse en caída, en parte por la sustitución de mano de obra por la tecnología. Los desarrollos tecnológicos llevaron a una robotización del proceso de producción, lo que disminuyó la cantidad de operarios necesarios. De ahí que la gran metáfora de *Terminator* se estrenara con un masivo e inesperado éxito mundial en 1984.

Esto produjo una pérdida de puestos de trabajo y también la necesidad de que los colaboradores tengan mayores niveles de especialización y capacidades particulares. A mayor formación, mayor nivel de empleabilidad. En términos de empleabilidad, las modificaciones en los procesos de trabajo hicieron que a través de los siglos, los requerimientos pasasen del esfuerzo físico a otro tipo de

Grupo Editorial Planeta

habilidades, capacidades y competencias cognitivas.

Pero pensemos en el concepto de *empleabilidad*. Por un lado, señala el hecho de que como empleados debemos asumir una responsabilidad de formarnos, desarrollarnos, para aplicar al trabajo. No obstante, las empresas como empleadoras deben necesariamente revisar los procesos de capital humano. No solo para su propio beneficio, sino porque son conscientes de que generan un impacto en las condiciones de empleabilidad generales.

De esto se trata la empleabilidad responsable, la asunción de que contratar no es un ejercicio puntual y acotado de una compañía, sino la potencia significativa de un hecho que puede lograr repercutir en la sociedad.

MCDONALD´S ARCOS DORADOS LATINOAMÉRICA

Un eje constante, siempre presente, que se ha vuelto parte constitutiva de la identidad cultural de la compañía es que McDonald´s Arcos Dorados Latinoamérica apoya a los jóvenes para que se incorporen formalmente al mercado laboral. Al mismo tiempo, busca ayudarlos en su desarrollo profesional y educativo, y en la adquisición de metodologías de trabajo que los acompañarán por el resto de sus vidas.

En 2017, McDonald´s Arcos Dorados Latinoamérica empleó a 60 743 jóvenes de hasta 25 años. Para el 77 % de ellos fue su primera experiencia formal de trabajo.
Además, uno de cada tres de los líderes comenzó trabajando en las cocinas de los restaurantes.

La mirada como empleador se amplía y se busca el equilibrio entre familia, trabajo y estudio, al mismo tiempo que se fomenta la inclusión y la movilidad social a través de proyectos relacionados con el desarrollo de capacidades y las oportunidades de empleabilidad para jóvenes en situación de vulnerabilidad.

Grupo Editorial Planeta

Algunos ejemplos de por qué la empresa es un referente de oportunidades para jóvenes en LATAM.

En Colombia, el 86 % de los colaboradores de McDonald´s Arcos Dorados Latinoamérica son jóvenes de entre 16 y 25 años que logran insertarse en el mundo laboral sin obligación de contar con experiencia previa. En su relación con la empresa, obtienen herramientas en aspectos como valores, trabajo en equipo, respeto y comunicación a través de cursos de formación en habilidades blandas. Además, la compañía participa del programa del gobierno "40 mil primeros empleos".

En Panamá, la empresa tiene desde 2016 un convenio con el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral para los programas "Pro Joven" y "Programa de Apoyo a la Inserción Laboral", creados para brindar oportunidades de primer empleo. Además, mantiene una alianza con el Movimiento Nueva Generación para promover el programa de formación e inserción laboral "Mi primer empleo".

En Argentina, tiene una alianza con "Tu primer laburo", una organización que ofrece apoyo a los jóvenes para conseguir su primer empleo, brindándoles coaching personalizado para armar su CV y prepararse para las entrevistas laborales. El compromiso incluye que, todos los meses, 10 jóvenes en situación de vulnerabilidad, reciban su entrenamiento con la organización, para que luego puedan participar en entrevistas laborales, entre ellas, en McDonald´s Arcos Dorados Latinoamérica.

En Brasil, tiene una alianza con JP Morgan Chase Foundation y el Instituto de Oportunidades Sociales para desarrollar el programa de formación académica en tecnología "Talentos del futuro", del que participaron más de 250 jóvenes, entre ellos, 116 empleados de McDonald´s Arcos Dorados Latinoamérica, de entre 17 y 29 años.

En Ecuador, desde 2014, McDonald´s Arcos Dorados Latinoamérica contrató y capacitó a más de 1500 jóvenes en el programa de inserción laboral "Red Socio Empleo". En 2017, la empresa también firmó un acuerdo con el Ministerio de Trabajo por el programa "Jóvenes con Futuro Ecuador", que fomenta la inclusión laboral y la capacitación de jóvenes en condición de vulnerabilidad.

Grupo Editorial Planeta

ME QUEDO PENSANDO

El corto animado argentino *El empleo* (Grasso, 2008) —con varios premios— nos ofrece una mirada interesante sobre la relación del trabajo con conceptos como la productividad, la monotonía, la alienación y el automatismo a través de un día cualquiera en la vida de un hombre común.

Ojo, no es para ponerse mal, es solo para pensar, reflexionar y revisar. Que si hay algo que el arte nos permite es eso, sin dudar.

Grupo Editorial Planeta

Capítulo 3.

Un gran poder conlleva una gran responsabilidad

Grupo Editorial Planeta

En el mundo de los cómics existe una disputa ancestral que integra a las dos compañías más importantes. Por un lado, está Marvel y el universo de héroes y villanos creados por Stan Lee desde hace casi un siglo. De allí conocemos a Spider-Man, Capitán América, Iron Man, Hulk, Thor o X-Men. De la vereda opuesta se encuentra DC, a quien debemos la existencia de Superman, Batman, Wonder Woman, Flash, Aquaman, Supergirl, y de maravillosos villanos como el Guasón y el Pingüino. Ambas editoriales emergieron en el período de entre guerras ofreciendo héroes, aventuras y esperanza, claro.

Entre las múltiples diferencias que podemos encontrar entre Marvel y DC hay una de especial interés. Cuando los héroes más paradigmáticos de DC como Superman y Batman concentran un extraterrestre superpoderoso, por un lado, y un millonario hiperinteligente y entrenado, por otro, Marvel ofrece un estudiante del secundario, perdedor y sin atributos que es picado por casualidad por un insecto, hecho que lo modifica genéticamente de la noche a la mañana para otorgarle sorprendentes destrezas.

Marvel nos da no a Spider-Man, sino a Peter Parker, un chico cualquiera, inteligente y algo solitario, al que los poderes lo abordan sin ni siquiera desearlos.

Pero el detalle que más humaniza a Spider-Man frente a un Superman, un Batman o una Mujer Maravilla es que Peter tiene que trabajar. Debe ayudar a sus tíos, quienes lo sostienen después de la partida de sus padres. Como clásico *nerd* introvertido, Peter es fanático de tomar fotografías, por lo que su primer empleo será vender las imágenes que toma de manera independiente al periódico local. La vuelta interesante de la historia es que las fotografías que el periódico le pide y que mejor le paga son aquellas en las que Peter logra retratar al misterioso héroe Spider-Man, por ejemplo, en el mismísimo acto en el que disuelve a un grupo de delincuentes. Paradójico efecto narrativo en

Grupo Editorial Planeta

el que el personaje con menos trascendencia es la contracara del foco de todo interés.

Como sea, lo cierto es que con Spider-Man, Marvel logró captar miles y miles de lectores jóvenes en todo el mundo que vieron en Peter a uno de ellos, un chico como cualquiera, que estudiaba y trabajaba para ayudar a su familia, mientras Bruce Wayne y sus millones y su mayordomo y su mansión se nos alejaban cada vez más.

Cuando vemos a un personaje ganarse la vida, tener un trabajo, necesitarlo, se nos transforma inmediatamente en alguien más cercano, más accesible, e incluso, más vulnerable. El trabajo nos constituye, de modo que en el primero que conseguimos, se nos juegan nuestros pasos futuros, nuestro destino.

PASANTE

Antes (incluso mucho antes) de conseguir su primer empleo, los jóvenes proyectan, construyen, diseñan, imaginan su trabajo. Toman referentes, es decir, relatos, ejemplos o modelos de su círculo social o de los medios sobre los que construyen los trabajos "ideales". Muchos niños asumen querer ser *influencers* o *youtubers* de grandes, ¿por qué? Porque antes de tener un trabajo, es natural que se construyan representaciones, estereotipos y preconceptos acerca de los ámbitos, las condiciones y las proyecciones de cada uno de los trabajos que se conocen. También previo a ingresar en el mundo laboral, los jóvenes deciden y calibran el esfuerzo que están dispuestos a ofrecer, el nivel de involucramiento y las condiciones que asumirán.

Por esto, es fundamental reconocer el hecho de que los primeros contactos con este mundo tan distinto —y con reglas tan diferentes a las de sus hogares, escuelas y universidades— resultan claves para que puedan tanto profundizar como cambiar sus percepciones y opiniones. El bagaje y las expectativas con que la mayoría de ellos llega a su primer empleo, les abre o cierra un mundo de posibilidades y de aspiraciones. Más allá del puesto, en este contacto inicial aprenden cómo funciona una organización y construyen determinados hábitos, vinculados entre otras cosas a la autonomía y las formas de participación.

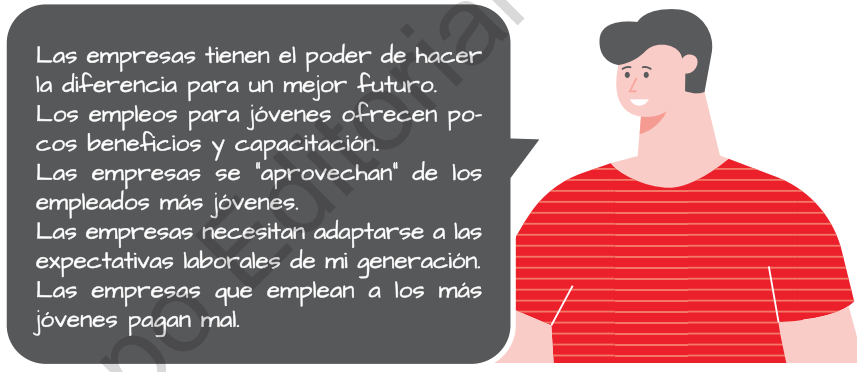
Los jóvenes esperan en general poder equivocarse y aprender, aprender mucho en el proceso. Y también pretenden que el espíritu

Grupo Editorial Planeta

colaborativo sea el eje de trabajo para enriquecerse, para proponer y escuchar, e incluso adaptarse.

Pero ¿cuáles son estas impresiones previas de los jóvenes? ¿Cómo es el choque de lo esperado con lo encontrado? ¿Están preparadas las nuevas generaciones para ingresar al mundo del trabajo? ¿Lo sienten como un desafío o les queda chico? ¿Qué esperan de un primer empleo? ¿Qué características buscan y qué quieren aprender? ¿Cuál es el rol del primer empleador?

En el relevamiento impulsado por McDonald´s Arcos Dorados Latinoamérica se pueden encontrar algunas respuestas:



Además, de cara al contexto global y regional, lo primero que demandan los jóvenes son mayores oportunidades y menos barreras para ingresar al mercado laboral.

¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES BARRERAS QUE ENFRENTAN A LA HORA DE BUSCAR EMPLEO?

- Necesidad de experiencia previa.
- Falta de oportunidades.
- Falta de confianza en esta generación.
- Difícil transición entre la escuela y el primer empleo.

Grupo Editorial Planeta

En definitiva, las nuevas generaciones señalan que los diseños de las propuestas laborales actuales tienen falencias importantes. Sostienen, por ejemplo, que es una paradoja que en un primer empleo les pidan como requisito experiencia previa. Sin embargo, en este punto es interesante escuchar la contracara a este reclamo. En el mismo relevamiento, las empresas admiten que no están especialmente atentas a la experiencia laboral. Aunque sí identifican y valoran actividades sociales o culturales que pongan en evidencia los intereses, las inquietudes y hasta la fuerza proactiva de cada joven. Es lógico que los empleadores se muestren interesados en proyectos o emprendimientos más allá del éxito, el alcance o el rédito económico.

Y claro, al sentarse a redactar el primer currículum, algo como crear un *blog* de interés o producir y vender artesanías, asistir a un curso de arte contemporáneo o incluso aplicar para una beca en el exterior, se asumen como acciones más vinculadas al placer. Y esto sumado a que muchas veces se trata de iniciativas no rentadas, es posible que los jóvenes no las consideren un atributo, algo que pueden contar en su currículum o en una carta de presentación. Aquello que los hace valiosos o interesantes es percibido como un dato menor, lo que muestra la descoordinación y la falta de intercambio.

EXPECTATIVA VS. REALIDAD

Bajo la consigna "expectativa versus realidad" se han hecho un sinfín de memes. Desde la distancia de la foto del pintoresco hotel cuando se reserva en la página web y la decepción de esa posada vuelta realidad, hasta la desilusión de seguir tal cual la receta de una torta de cumpleaños y que no se parezca ni un poco al producto terminado en el video tutorial, es que crear expectativas es inevitable, pero también un ejercicio que es necesario mitigar. Porque en las expectativas se cuelan nuestros deseos, de modo que ya no es lo que podemos esperar siendo razonables, sino lo que queremos más allá de toda condición de posibilidad. Por eso es fácil proyectar que un trabajo traerá muchos beneficios e importantes comodidades, y así el golpe de realidad suele ser duro.

En definitiva, toda actividad supone un ámbito, y este, a su vez, implica características particulares, lenguaje y cultura. Ingresar a una actividad requiere entonces

Grupo Editorial Planeta

de adecuarse progresivamente a esto hasta ser parte. Pero al principio, todo es alejado, desconocido y distante de la proyección. Es interesante pensar que las nuevas generaciones admiten la percepción de que para ellos el pasaje de la escuela al primer empleo es más difícil en comparación con las generaciones anteriores. Los jóvenes consideran que la brecha es muy grande y la mayoría supone que esta transición fue mucho más sencilla para sus padres, madres, abuelos y abuelas. Muchos apuntan a que no existen procesos de transición, ya sea de capacitación o de entrenamiento, que sepan articular y atenuar la sensación de extrañeza.

Los jóvenes señalan no saber cómo presentarse, qué decir y cómo responder. Advierten referentes desacertados o estereotipados heredados de los medios o de la cultura audiovisual. Tengamos en cuenta además que muchos jóvenes no cuentan con modelos de referencia en las familias que puedan aportar orientaciones frente a la postulación de un trabajo formal.

¿Y qué pasa con el sistema educativo? En la gran mayoría de los casos, la escuela no implementa estrategias de articulación, como tampoco despliega espacios de formación de habilidades y conocimientos requeridos para el mundo del trabajo. Ahí es cuando el rol formador de la empresa es protagónico, y el primer empleador tiene que tomar las riendas de algunos asuntos básicos del mundo laboral. Primero, cuestiones básicas de todo trabajo, pero también aquellas específicas al empleo, junto con una enorme cantidad de saberes en relación con la construcción de uno mismo y las interacciones con otros.

No resulta entonces llamativo que exista un porcentaje muy alto de currículums que se descartan solo por el hecho de que están mal confeccionados, pero también una mayoría de entrevistas que resultan negativas para el ingreso a un puesto, pues lo jóvenes no van debidamente preparados a la cita.

UNA COLABORACIÓN PARA EL *DAILY BUGLE*

Peter Parker se gradúa y, como miles de jóvenes en el mundo, se ve impulsado a buscar su primer empleo. Ya consciente de los superpoderes devenidos de la pica-

Grupo Editorial Planeta

dura de la araña, Peter se convierte en el superhéroe Spider-Man para luchar contra el crimen. Pero la necesidad de trabajar sigue estando y allí se entera de la convocatoria del periódico *Daily Bugle*, en la que se pide una foto de este personaje misterioso. La intención no es volverlo más famoso, sino que el editor quiere crear del héroe un villano. Y Peter Parker no lo duda, se sacará fotos a sí mismo que lo desprestigiarán, pero todo sea por tener un primer trabajo independiente.

Está claro que nunca nadie le preguntó a Peter (ni a Spider-Man) cómo quería que fuera su primer empleo. El relevamiento realizado nos ofrece algunas orientaciones de lo que se responde hoy en día, de las expectativas de las nuevas generaciones. En los resultados, se clasificaron los atributos elegidos según su relevancia.

Los *must* son los de mayor relevancia, y agrupan los atributos más racionales y autocentrados que tienen que ver con el futuro, el desarrollo personal y profesional, y el bienestar emocional y económico. Las nuevas generaciones exigen sentirse valoradas, ser tratadas como personas y no como números. Demandan capacitación y entrenamiento para tener perspectiva de progreso y que, a su vez, confíen en sus capacidades.

Los diferenciales son los aspectos emocionales del trabajo y de relacionamiento tanto dentro como fuera de la empresa. En este sentido, los jóvenes son abiertos y están llenos de ideas. Apuntan a empleos que les permitan involucrarse e identificarse con lo que están haciendo, donde puedan trabajar con otros chicos de su generación. Quieren gestionar su tiempo porque buscan un equilibrio entre trabajo, vida personal y estudios.

Los valorativos son los atributos relacionados con el propósito y el compromiso empresarial frente a la sociedad, sus clientes y colaboradores. Las nuevas generaciones quieren sentir confianza en sus líderes y en los valores de la organización. Evalúan la coherencia de las compañías y sus acciones vinculadas con el medioambiente y el contexto en el que operan. También aspiran a gestionarse con

Grupo Editorial Planeta

independencia. Esperan que las empresas se adapten a ellos, pero que además apuesten a la construcción de un futuro mejor.

Pero más allá de estas grandes generalidades dentro del panorama latinoamericano, hay algunas particularidades a destacar por país y segmento.

- En Argentina, los jóvenes buscan mayor balance entre vida laboral y personal, y demandan capacitación.
- En Brasil, hacen foco en el tipo de trabajo y los beneficios, y señalan la importancia de disminuir las barreras y los requisitos en las ofertas de trabajo.
- En Colombia, los jóvenes enfatizan su interés por la innovación y la autonomía.
- En Perú, las tendencias apuntan a la innovación, la capacitación y los atributos complementarios.
- En Chile, la juventud prioriza el buen clima laboral y contar con buenos líderes.

APRENDER

Tal vez lejos de los estereotipos o preconceptos de los adultos, los jóvenes admiten el deseo de aprender. Trabajar y aprender, para ellos, deberían ir de la mano. Según surge de los relevamientos mencionados y las entrevistas realizadas, ellos esperan que una primera experiencia laboral les brinde herramientas que no se encuentran en los libros, aquellas que les sirvan para el trabajo en equipo, el liderazgo y la negociación. Quieren aprender metodologías y claves para emprender, entre otros conocimientos y prácticas. Valoran mucho los aprendizajes para la vida, que los ayudan a convertirse en mejores personas y profesionales.

Entonces, si hablamos de estar listos, preparados para las entrevistas, las organizaciones que desean emplear deberán saber que los entrevistados esperan declaraciones firmes, honestas y comprometidas respecto de lo que se ofrecerá, más allá del salario y las condiciones básicas. Narrar cómo será la experiencia de trabajo en ese puesto, qué implicará en términos de crecimiento profesional y también personal. Si creían que esto no pesaba en la balanza, hay que ir apuntando que sí.

SENTIDO ARÁCNIDO

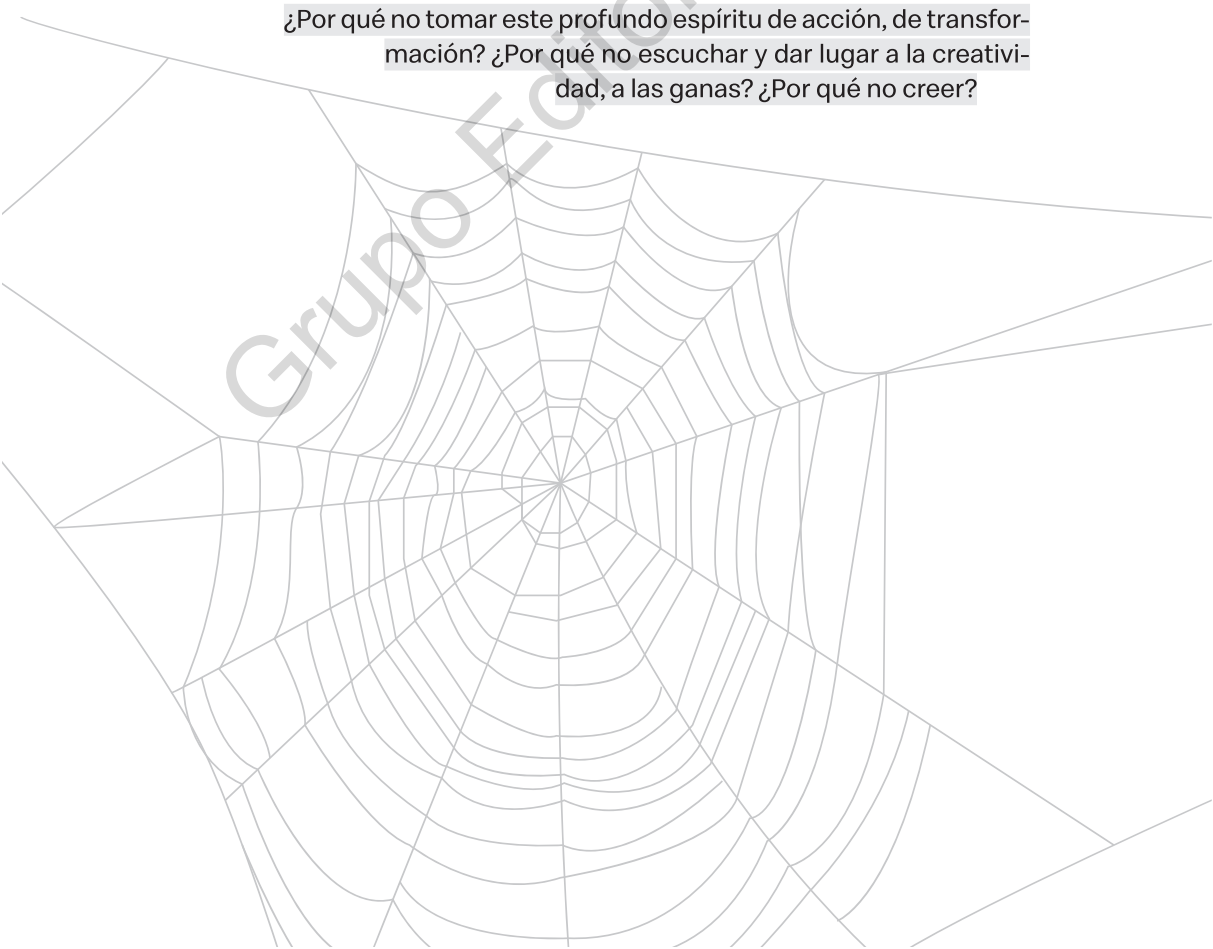
Tal vez sea momento de distinguir algo clave: no se trata de *adul-*

Grupo Editorial Planeta

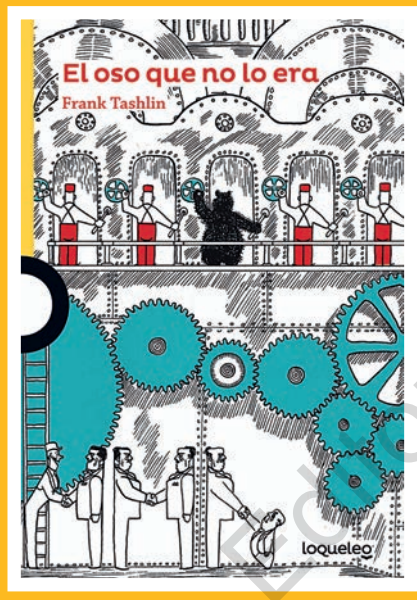
tos jóvenes, sino de *jóvenes*. Enorme diferencia. La diferencia es que la sociedad asuma en las nuevas generaciones no su propia generación en potencia, sino un grupo social que está bajo coordenadas sociales (y políticas y económicas y culturales) distintas. Los grupos jóvenes (siempre ha sido así) construyen su identidad marcando distancias, inaugurando pero también retomando o poniendo en valor: ninguna generación hace borrón y cuenta nueva completamente. La clave es comprender, escuchar con empatía, reconocer, legitimar y ofrecer, en todo caso, nuestras experiencias, saberes y relatos con humildad y honestidad.

Es inevitable que quieran cambiar el trabajo tal como lo conocen (¿y no es acaso un impulso siempre positivo, aquel que te lleva a no estar conforme, a pensar en mejorar un estado de la cuestión?). El impulso transformador es la quintaesencia de la juventud, es el sentido arácnido de Peter Parker: lejos de un problema, lo que lo hace poderoso.

¿Por qué no tomar este profundo espíritu de acción, de transformación? ¿Por qué no escuchar y dar lugar a la creatividad, a las ganas? ¿Por qué no creer?



Grupo Editorial Planeta



ME QUEDO PENSANDO

El oso que no lo era (The Bear That Wasn't) es un cuento infantil de 1946, escrito por el caricaturista Frank Tashlin. Fue tan leído y aplaudido que veinte años después se realizó un corto animado. Y es que si bien es un cuento para niños, permite diferentes lecturas que pueden conmover a cualquier lector.

Básicamente se cuenta la historia de un oso que frente a la inminente llegada del invierno, decide hibernar dentro de una cueva. Pero durante ese tiempo, justo arriba de su lugar de resguardo, se construye una importante fábrica. El oso despierta un día y ya no se encuentra en su bosque, sino metido en un complejo industrial. Un capataz lo encuentra y lo manda a trabajar, él aduce que no es un hombre, sino un oso, pero ya nada tendrá sentido.

Tal vez pueda ser un relato que nos permita repensar la incertidumbre, la ansiedad e incluso la desolación que puede sentirse en un primer empleo.

Grupo Editorial Planeta

Grupo Editorial Planeta

Parte dos

Grupo Editorial Planeta

Capítulo 4.

Aprender a volar o la previa al CREATÓN 2018

Grupo Editorial Planeta

Cesena es una ciudad del norte de Italia. Bellísima, llena de historia, encanto y paisajes. Viven más de noventa mil habitantes y muchos de ellos son jóvenes.

En 2015, los músicos de la localidad (mayoritariamente jóvenes) tuvieron un deseo. Un deseo que probablemente compartían con muchos jóvenes de todo el mundo: que su banda favorita no tocara a cientos de kilómetros, en una gran urbe, sino en su misma y pequeña ciudad.

La pasión y la creatividad de un grupo de mil fanáticos de Foo Fighters lograron que ese deseo se hiciera acto y voz, y llamara la atención del mundo y de su banda, claro. El 30 de julio de 2015 se sube a las redes un video grabado en vivo en el que 1000 músicos (bateristas, bajistas, guitarristas y cantantes) interpretan al unísono tal vez uno de los temas más emblemáticos de la banda y de la cultura *millennial* en general, curiosamente, *Learn to fly* (*Aprender a volar*).

¿Su intención? Llamar la atención de la banda e invitarlos a fijar una fecha allí. Cinco millones de visitas al video después, el propio Dave Grohl, cantante de la banda, compartió en sus redes "Ci vediamo a presto, Cesena" (Nos vemos pronto, Cesena).

Motivación, creatividad, enfoque, persistencia, organización, pasión… y un puñado de meses después, los Foo Fighters se presentaban en vivo para los 1000 músicos protagonistas del video y otra gran cantidad de fanáticos cesenatis. Durante la presentación, Grohl admitió haber llegado al video después de que centenares de personas se lo compartieran. Al principio hizo caso omiso, hasta que entró y vio el video, y simplemente no pudo controlar la emoción: "… me puse a llorar porque era una locura".

Grupo Editorial Planeta

Según el propio Grohl, la canción *Learn to fly* es "sobre la búsqueda de alguna inspiración, la búsqueda de signos en la vida que te hagan sentir vivo". Vaya si no es eso lo que la gran mayoría de los jóvenes buscan. Porque *aprender* a volar no es un pedido de lección para algún maestro de vuelo.

Se trata, más bien, de la declaración de un objetivo, de una causa:

"Hook me up a new revolution".
(Engánchenme a una nueva revolución).

"I'm looking for a complication".
(Estoy en busca de una complicación).

De la asunción de un cansancio:

"Looking 'cause I'm tired of lying".
(Buscando porque estoy cansado de quedarme recostado).

De la advertencia de que no será fácil o rápido:

"This could take all night".
(Esto podría tomar toda la noche).

De una verdadera declaración y un llamado a los otros, a no estar solo:

"Run and tell all of the angels".
(Corre y cuéntales a todos los ángeles).

"Fly along with me, I can't quite make it alone".
(Vuela conmigo, no puedo hacerlo solo).

Como la última prueba para lograrlo:

"When I learn to fly high".
(Cuando aprenda a volar).

Grupo Editorial Planeta

"Hook me up a new revolution"

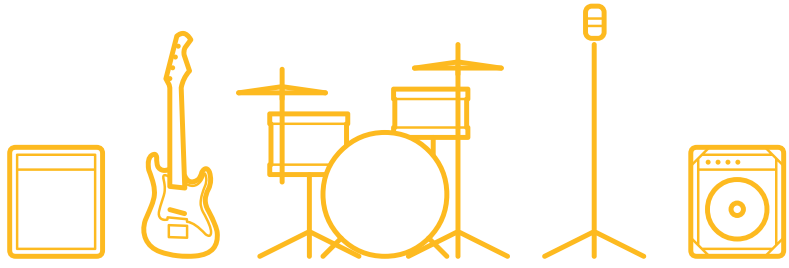
ENGÁNCHENME A UNA NUEVA REVOLUCIÓN

Más del 80 % de McDonald´s Arcos Dorados Latinoamérica es joven, ¿cómo no van a ser entonces el punto de partida de cualquier cambio? Y el cambio no avanza hacia adelante sin más, sino que primero escucha, revisa, registra, indaga y, finalmente, toma decisiones buscando la innovación.

Es una fortuna poder estar en contacto con las ideas frescas e innovadoras de las nuevas generaciones, ideas muy necesarias en los mercados tradicionales para poder sostenerse y crecer en un contexto cambiante como el actual. Por eso nos preguntamos cómo trabajamos y cómo revisarlo procurando como marca empleadora seguir siendo atractivos.

Estas inquietudes reflejan la voluntad de reflexión, de aprendizaje y de búsqueda. Sobre todo, demuestran que hay un deseo fuerte de deconstrucción de lo establecido y, a su vez, de creación de un ámbito laboral que se adapte a las necesidades de las personas, y no a la inversa.

Y lo que dicen es claro, esta nueva revolución tiene horizontalidad, desarrollo de proyectos, versatilidad de posiciones, ambientes de constante aprendizaje y colaboración. Incluso, desafío, vértigo y hasta riesgo. Procuran la digitalización como ambiente de comunicación y creación, y miran a sus costados haciendo del trabajo en equipo y el intercambio la naturaleza orgánica de los empleos.



Grupo Editorial Planeta

"I'm looking for a complication"

ESTOY EN BUSCA DE UNA COMPLICACIÓN

Entonces, como si una cosa fuera de la mano de la otra, si se buscaba el cambio, era necesario organizar el encuentro. Así es como inicialmente surge la idea de un congreso de Recursos Humanos, en el que los jóvenes participaran, claro, y colegas de la disciplina compartieran sus experiencias con ellos mientras se pudiesen escuchar inquietudes y expectativas.

Pero admitámoslo, al lado del Rockin'1000 y su convocatoria a los Foo Fighters, un congreso queda algo deslucido (XD). O por lo menos, quedaba claro que no reflejaba ese espíritu joven, no se imprimía en el evento el alma de la nueva generación. Parecía más bien un invite y la pregunta seguía siendo, *¿se encontrarán las respuestas buscadas en el marco de un evento del sector?*

Concluimos que era imprescindible dejar de suponer y de interpretar lo que creemos que quieren y buscan las nuevas generaciones respecto del trabajo partiendo de las propias ideas, para tratar de obtener esas respuestas de la fuente directa, haciendo todas esas preguntas a ellos, a los jóvenes. Y así creamos el Creatón.

Grupo Editorial Planeta

MCDONALD´S ARCOS DORADOS LATINOAMÉRICA EMPLEA

En los últimos diez años, se generaron oportunidades de empleo formal para miles de jóvenes de entre 18 y 25 años. El resultado es constituirse como una de las marcas de Latinoamérica que más oportunidades brinda a los jóvenes, mientras que el propósito que guía es ofrecer el primer empleo, sobre todo en aquellos contextos de desigualdad y vulnerabilidad.

Pensar en oportunidades más allá de los empleos es pensar en las personas. Pensar en individualidades, sueños, proyectos, historias. De ahí surge el **Modelo de Cooltura de Servicio**, la filosofía que guía toda la vida y las relaciones en la organización tanto en los restaurantes y en las oficinas como en cada contacto que tenemos con la comunidad.

Cooltura de Servicio es una manera de conectarnos emocionalmente con los demás, tanto clientes como colaboradores, para crear un entorno de relaciones inspiradas por la vocación y el liderazgo de servicio. Esto se logra a través de las Máximas de Cooltura de Servicio y de las estrategias para generar buenos momentos.

Su **propósito** es **generar buenos momentos para las personas, siendo tú mismo.**

Máximas de Cooltura de Servicio:

- Hacemos las cosas fáciles para las personas.
- Estamos comprometidos con el buen trato entre las personas.
- Las necesidades de las personas son siempre más importantes que cualquier tarea específica que estemos realizando.
- Pensamos que cada cliente es único y así nos relacionamos con ellos.
- Generamos sonrisas en las personas.
- Generamos siempre oportunidades de interacción con las personas.

Grupo Editorial Planeta

"This could take all night"

ESTO PODRÍA TOMAR TODA LA NOCHE

No es un congreso, de acuerdo, ¿y entonces qué es? En esencia era claro que debía ser un espacio de pensamiento y de creación sobre el futuro del trabajo. Un espacio donde las preguntas y las respuestas no estuvieran pensadas y armadas de antemano, sino que pudieran surgir allí, que nacieran del encuentro. Eso es, un evento que muestre en sí mismo todo el proceso creativo de reflexión, cambio y renovación. Y así, más allá de fijar una fecha, durante ocho meses hubo reuniones, lluvias de ideas, *focus group* y más dinámicas de exploración.

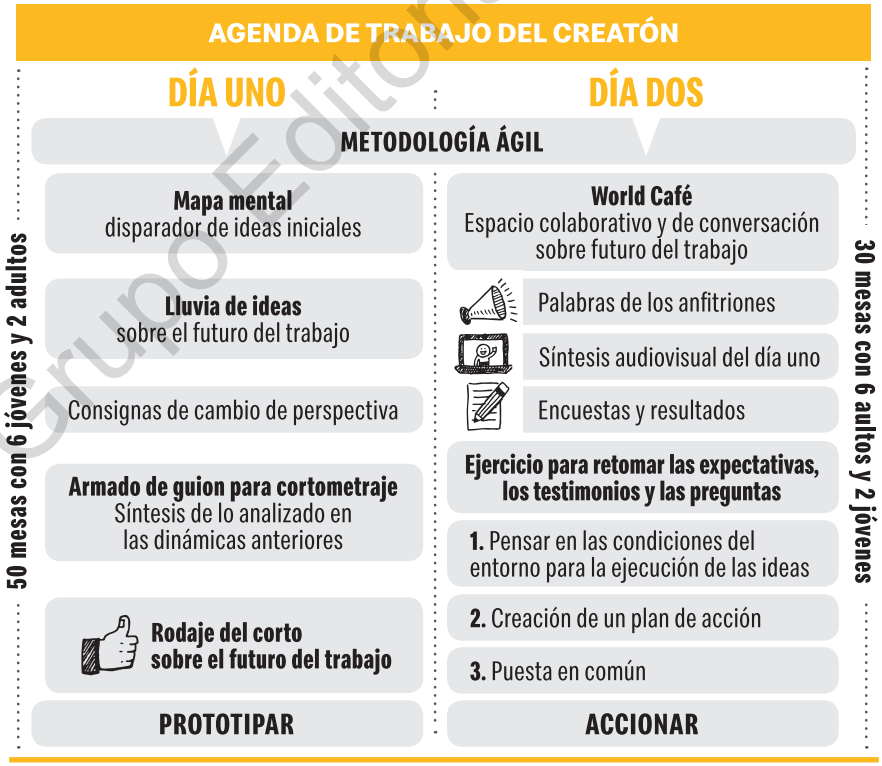
¿El resultado? ¡Un Creatón! Definamos primero. El nombre Creatón surge de la combinación de las palabras "creemos", "creamos" y "hackatón" (encuentro de programadores donde se desarrolla colaborativamente un *software* abierto). Y si se nombra con una palabra nueva, eso imprime su espíritu innovador. La idea era organizar un evento disruptivo, original y ágil. De hecho, con esa idea surgió la conexión con la forma de trabajo conocida como "metodología ágil". Se trata de una metodología nacida en 2001 como una técnica de mejora del desarrollo de *software*, pero se fue extendiendo del sector tecnológico al financiero, empresarial y gubernamental. Sus objetivos principales son simplificar los procesos, poder adaptarse y estar abierto al cambio. A diferencia de otros procesos, el modelo ágil no se basa en el flujo unidireccional de trabajo ni en etapas planificadas que hay que completar para avanzar, sino que las modificaciones son constantes.

Esta fue la herramienta más eficiente y la técnica perfecta para aplicar en el Creatón, ya que la metodología combina técnicas como mapas mentales, lluvia de ideas, medición de tiempo, rondas de debate y reflexión. El proceso busca ir de lo general a lo particular. Se comienza con un cúmulo de ideas y el objetivo es dar soluciones colaborativas a los problemas planteados para obtener planes de acción concretos.

Grupo Editorial Planeta

Otra metodología implementada fue la de *design thinking*, que combina ejercicios de cambio de perspectiva con el objetivo de asumir las sensaciones, las inquietudes y los pensamientos de los otros. También ejercicios de ideación en torno a algunos pilares del evento, todo para convergir en las ideas principales.

Luego, esas ideas eran conducidas por ejercicios y mecánicas que supieran aterrizarlas en acciones más concretas. El porcentaje de participación de adultos y jóvenes iba variando de acuerdo con las propuestas y dinámicas. Al final del segundo día, una diseñadora gráfica plasmó en "la pared" la síntesis de lo que cada equipo presentó en sus propuestas, así como también los contenidos que emergieron. La metodología fue muy efectiva, pero el factor clave de éxito fue que todos abrazábamos el mismo propósito: escucharnos.



Grupo Editorial Planeta

"Run and tell all of the angels"

CORRE Y CUÉNTALES A TODOS LOS ÁNGELES

A la hora de organizar la convocatoria, aparecieron nuevas preguntas: ¿A quiénes queríamos involucrar? ¿Qué tipo de jóvenes buscar? ¿Cómo establecer un parámetro? ¿Preferíamos alumnos de nivel secundario, chicos en su primer trabajo, estudiantes universitarios o una mezcla de todos estos públicos? ¿Cómo podíamos atraerlos para participar de este evento? ¿Cómo captar su atención e interesarlos?

Primero definimos nuestro destinatario como un sector que es huidizo de las franjas etarias. Sí, claro, hablamos de generaciones nacidas más o menos en un momento, pero no nos ceñimos estrictos a esas barreras, pues pensamos en valores, características. Pensamos en iniciativa y también en responsabilidad, en pasión y voluntad de desarrollo personal y profesional. Y no dejamos de tener siempre presente el compañerismo, la empatía y la solidaridad.

Pero por sobre todas las cosas, identificamos a aquellas personas que cuestionan el presente, que sienten la inquietud de lo no hecho o descubierto, que cuestionan no como negatividad, sino como posibilidad siempre lista de mejorar, de descubrir, de innovar. Ese es el espíritu que valoramos en las personas: su voluntad de transformar la realidad y su interés por crecer y aprender como parte de un proceso continuo, que no tiene ni principio ni fin.

Grupo Editorial Planeta

"Looking 'cause I'm tired of lying"

BUSCANDO PORQUE ESTOY CANSADO DE QUEDARME RECOSTADO

En el proceso surgieron otras inquietudes ya no relacionadas a las nuevas generaciones, sino al compromiso del entorno con el contenido que ellos pudieran producir: ¿cuál es la agenda 2050 de Capital Humano/Recursos Humanos/People Function? ¿Estamos preparados para sacar provecho del potencial que la tecnología nos ofrece? ¿Cómo vamos a desafiar las regulaciones para que se actualicen a nuevos marcos de vinculación laboral? ¿Qué acuerdos se tendrán que establecer con las organizaciones educativas para generar un verdadero puente hacia el empleo? ¿Las compañías están articulando mecanismos de escucha continua que les permitan conocer el propósito de sus equipos?

Con estos planteos se hacía evidente la participación de adultos con experiencia en empresas y gestión pública, conocimiento de las normativas y manejo de negociaciones entre los distintos actores de la sociedad. Referentes que pudieran dar respuestas a estas preguntas y que quisieran generar un cambio. Así definimos que, en vez de acotar la convocatoria a un rango etario, nuestro *target* eran los agentes de cambio.

La convocatoria fue creciendo de manera espiralada. Se inició de forma interna y después empezamos a hacer ruido en las redes sociales. Luego, se creó un sitio web con la inscripción abierta para las personas interesadas en transformar el futuro del trabajo.

El convite llegó a compañías de renombre en el mercado, líderes de cambio o con equipos con inquietudes de transformación. Participaron empresas bancarias, farmacéuticas, de telecomunicaciones, comunicaciones, petroleras, turísticas, gastronómicas, agroalimentarias, publicitarias, agroquímicas, químicas, tecnológicas, energéticas, automotrices, electromecánicas, metalúrgicas, siderúrgicas, tabacaleras, consultoras, supermercadistas,

Grupo Editorial Planeta

de fabricación de alimentos para mascotas, de *retail*, de asistencia médica, de fabricación y comercialización de calzado, productos alimenticios y neumáticos, de servicios de seguridad, de transporte, de desarrollo de sitios web, de servicios financieros, legales y de seguros.

Y mientras las invitaciones volaban, un desafío surgía necesario: el evento tenía que ser inclusivo para reflejar el verdadero mundo del trabajo y fomentar la incorporación de jóvenes procedentes de diversos contextos sociales y niveles educativos en una primera experiencia laboral. A través de proyectos que McDonald´s Arcos Dorados Latinoamérica ya tenía en marcha, hubo contactos con organizaciones sociales no gubernamentales. También se llegó a escuelas y universidades, asegurando la conformación de un grupo de jóvenes representativo de realidades y contextos diversos.

Tanta convocatoria, tantas ideas, tantos procesos. Era necesario extenderse y se decidió dividir el evento en dos días: una primera jornada dedicada a las ideas, donde la mayoría de los participantes iban a ser jóvenes, y una segunda con más presencia de los representantes del mundo laboral.

En ambas jornadas habría mesas de trabajo con ocho personas disímiles aunque conjugadas por su espíritu de cambio. Se formaron grupos multidisciplinarios y diversos en edades, géneros y realidades.

¿Escenas de diálogo y de encuentro? ¿Si se logró la idea? Una estudiante universitaria sentada pensando su propio futuro con el CEO de una empresa y un estudiante secundario ideando un plan de acción junto con la directora de una ONG y un referente sindical. Vaya si hubo intercambio.

Grupo Editorial Planeta

ME QUEDO PENSANDO

En la última entrega de la saga Star Wars, *The Last Jedi (spoiler alert!)*, se nos ofrece una perspectiva interesante respecto del cambio, del futuro y de los jóvenes.

La eterna pelea de la resistencia contra el mal deja al bando de los buenos en clara desventaja numérica. Y la idea del último Jedi (guardián de la paz) es iluminada por la transición de la vejez a la juventud, la esperanza en los jóvenes y su ímpetu por cambiarlo todo.

En una de las escenas finales, Leia (líder del pasado) conversa con Rey (principal referente de lo nuevo). La joven le pregunta desesperanzada: "¿Cómo construimos una rebelión con esto?". La sabia General Organa toma su mano y responde con convicción: "Tenemos todo lo que necesitamos".

La cámara se aleja para mostrar la reunión de unos pocos individuos, aunque todos con una gran esperanza y una fuerte confianza en sus propias habilidades y valores.

Grupo Editorial Patria

Capítulo 5.

Cuando aprenda a volar alto o la experiencia CREATÓN

Grupo Editorial Planeta

BAJO EL LEMA "CREEMOS EN LOS JÓVENES, ¿VOS EN QUÉ CREÉS?", FINALMENTE, EL 5 Y 6 DE SEPTIEMBRE DE 2018, MÁS DE 300 CHICOS Y CHICAS JUNTO A CASI 100 REFERENTES DE EMPRESAS E INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS SE REUNIERON EN EL SALÓN FRERS DE LA RURAL, EN LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES, PARA PARTICIPAR DEL CREATÓN, UN EVENTO ÚNICO CON EL QUE PROPUSIMOS COCREAR EL FUTURO DEL TRABAJO.

DÍA UNO

Después de una cuenta regresiva, el maestro de ceremonia, Diego Poggi[1], dio inicio a la primera jornada. Para empezar, se explicó el objetivo del día: escuchar a los jóvenes, aprender qué quieren para el futuro y diseñar el trabajo que les permita desarrollar sus capacidades.

Luego se subió al escenario un reconocido comediante ecléctico y original, que pasó de ser artista callejero a llenar salas de teatros. Compartió con la audiencia su lema de vida, que tiene que ver con transformarse en la mejor versión de uno mismo, y relató además cómo se convirtió en mago.

Llegó entonces el turno de un orador de 20 años que inspiró a todos con sus logros: Mateo Salvatto. Mateo es campeón nacional e internacional de Robótica Deportiva y ganó, junto con un compañero, la primera medalla de oro en la competencia mundial Robotraffic.

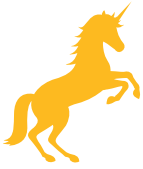
Más tarde, el fundador de la empresa Asteroid que desarrolló ¡Háblalo!, una aplicación que funciona como un traductor en tiempo real para personas con discapacidad, afirmó que no hace falta ser adulto para cambiar el mundo y remarcó que todos podemos hacerlo desde nuestro lugar.

1. Poggi es conductor de radio y televisión, columnista de tecnología en TN y un experto en redes sociales que hizo la primera transmisión en vivo de YouTube Argentina, de modo que con su presencia y acciones le aportó frescura al evento y ayudó a conectar a todas las generaciones entre sí.

Grupo Editorial Planeta

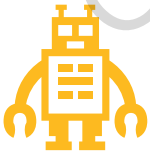
Estos referentes abrieron el encuentro con sus experiencias y sus relatos, y a partir de allí, se delinearon los cinco ejes iniciales que sirvieron para abordar el estudio de relevamiento previo y para dividir las mesas de trabajo:

1. Diseño del trabajo: refiere a las modalidades de contratación, la remuneración, el ambiente y la capacitación.



2. Sueños y propósitos: apunta a conocer las motivaciones, las pasiones y las vocaciones de los jóvenes.

3. Impacto social: busca saber cuán importante es la contribución de las empresas con su entorno y qué habría que modificar al respecto.



4. Tecnología e innovación: pretende revelar cuánto influye la tecnología en el entorno laboral y cómo los jóvenes podrían aprovechar el potencial que ofrece.

5. Liderazgo: remite al concepto de líder, qué características son indispensables para los jóvenes y cómo deberían relacionarse las diferentes jerarquías en una organización.

Bien, continuemos. Siguiendo el diseño inicial, los participantes se reagruparon en cincuenta mesas, diez para cada eje, de ocho personas cada una. En cada mesa, seis participantes eran estudiantes universitarios, alumnos de nivel secundario o chicos de hasta 24 años, y los otros dos eran directores de ONG, CEO de compañías o representantes de entidades públicas y privadas.

Los protagonistas admitían que ya esta convergencia era inédita y que lograba generar una conversación verdaderamente renovadora. Que un chico que está buscando trabajo y un gerente de Recursos Humanos de un banco se sienten directamente a conversar, ahorra diez pasos en el camino a la empleabilidad. Ambos descartan prejuicios y es seguro que también disuelven miedos.

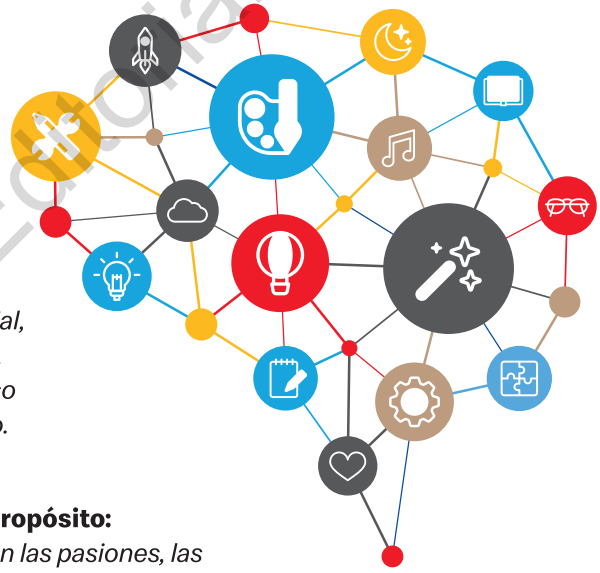
Grupo Editorial Planeta

En las mesas, después de unos minutos destinados a la presentación de los integrantes, comenzó el trabajo con muchas expectativas y ganas de cocrear el futuro del trabajo. La primera actividad fue la realización de un mapa mental en quince minutos. Esta metodología creativa fue el disparador de ideas iniciales y permitió que los participantes se relajen, comiencen a conocerse y compartan sus puntos de vista y opiniones.

PALABRAS CLAVE APARECIDAS EN LOS MAPAS MENTALES POR EJE

Diseño de trabajo: *beneficios, espacio laboral, impacto social, diversidad y flexibilidad.*

Tecnología e innovación: *creatividad, productividad, inclusión, cambio y evolución.*



Impacto social: *conciencia empresarial, orgullo, labor social, ecología, compromiso ciudadano y entorno.*

Sueños y propósito: *roles de acuerdo con las pasiones, las aspiraciones de crecimiento personal, el desarrollo de una vida fuera del ámbito laboral y el aprendizaje continuo.*

Liderazgo: *equipo, flexibilidad, comunicación, espíritu motivador, energía, nuevas ambiciones y actitud.*

Grupo Editorial Planeta

El segundo paso fue una lluvia de ideas (metodología que busca la abundancia de ideas sin ser filtradas por la calidad del contenido de las mismas), con visiones generadas a partir del mapeo anterior sobre cómo debería ser el futuro del trabajo sin perder el eje asignado. Para alentar la producción de contenidos creativos y diversos, cada dos minutos se lanzaban propuestas para encarar diferentes puntos de vista: ponerse en los zapatos del creador de Facebook, Mark Zuckerberg, en los de un niño de cinco años, en los de alguien con cien años y en los de una persona con dinero ilimitado.

El desafío también incluyó asumir la perspectiva de la persona más disparatada del mundo, incluso el personaje de ficción del profesor de la serie *La casa de papel*, y hasta la propia identidad pero viviendo en Marte. Se iban escribiendo las ideas en notas autoadhesivas sin importar lo incoherentes y exageradas que parecieran, ¡y los resultados empezaron a sorprender!

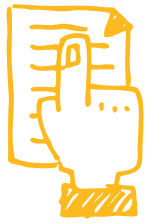
La tercera actividad consistió en convertir, en diez minutos, la información obtenida en un guion para un corto. Cada mesa debió escribir un título atractivo, describir la idea principal y responder cómo esa visión impactaría en el futuro del trabajo. Los proyectos se enfocaron en la realización personal, la mejora de la calidad de vida, la construcción de un nuevo paradigma de aprendizaje y la importancia de la creatividad de los jóvenes para generar un cambio en la cultura del trabajo.

¿Después? Un almuerzo al aire libre bajo el sol primaveral, y para volver a las mesas de trabajo, la convocatoria estuvo a cargo de las voces del Coro Gospel de Argentina. La cuarta y última actividad fue el rodaje del corto sobre el futuro del trabajo con recursos como *sketches*, actuaciones, juguetes, muñecos y disfraces.

Salón Frers, Predio de Exposiciones de La Rural, Ciudad de Buenos Aires, Argentina.

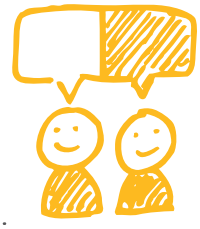
Grupo Editorial Planeta

METODOLOGÍA



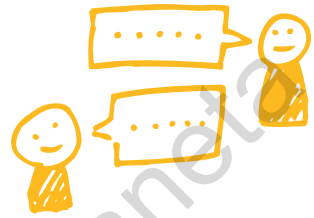
Mapa mental

Se coloca en el centro de una hoja en blanco la idea principal para comenzar a apuntar de manera automática y rápida en todas direcciones por temas subsidiarios (palabras o imágenes claves).



Lluvia de ideas

A partir de un concepto se activa el surgimiento creativo de nuevas ideas.



World Café

La metodología de World Café (café del mundo) es un proceso de conversación que permite a un grupo de personas dialogar sobre preguntas poderosas, para generar ideas, acuerdos y caminos de acción creativos e innovadores, en un ambiente acogedor y amigable, semejante al de una cafetería.

Se realizan varias rondas de conversaciones progresivas de 20 a 30 minutos sobre temas de interés común, seguidas por un trabajo del grupo completo.

Grupo Editorial Planeta

"Run and tell the angels that everything's all right"

CORRE Y CUÉNTALES A LOS ÁNGELES QUE TODO ESTÁ BIEN

En general, en los primeros minutos de un evento, uno puede dar cuenta de la suerte general de la propuesta. Y así fue de alentador desde el principio el Creatón. A partir de la primera actividad, el intercambio parecía prometedor. Todos tenían mucho para decir, y los resultados fueron fructíferos y esperanzadores. Una voz hasta ahora poco escuchada comenzaba a emerger, a ofrecer sentidos, a plantear una perspectiva elemental e indispensable para la construcción de prácticas innovadoras y necesarias tanto para el área de Recursos Humanos como para el resto de los sectores que componen las empresas. El Creatón había puesto luz en esa ausencia. Y en buena hora.

El evento en sí mismo empezó desde el primer día a abrir mentes, a develar realidades, a plantear conflictos, a pensar soluciones. Escuchando, reparando, las reflexiones emergen. Al finalizar el día, muchos jóvenes pedían un diploma de asistencia, una acreditación. Y las preguntas surgieron: ¿qué es lo que están buscando? ¿Qué nos están pidiendo al fin y al cabo? El reconocimiento, algo siempre presente en el universo del trabajo, algo que cruza y une. Un punto en común entre ambas generaciones.

Y así se iba el primer día. Por fuera de la estructura y la metodología de trabajo, los participantes pudieron dejar su mensaje en un mural y en la cabina de TuvideoCV, o distraerse un rato en el *stand* de realidad virtual de la *startup* argentina Immerse VR.

El cierre fue bailando con un recital en vivo, como si el movimiento de las ideas fuera necesario traducirlo en el ritmo del cuerpo y la sincronicidad de unos con otros.

Grupo Editorial Planeta

DÍA DOS

Al día siguiente, el Creatón adoptó la metodología del World Café. Básicamente, un espacio colaborativo en el que generar y promover conversaciones sobre el futuro del trabajo. La práctica cultural de "tomemos un café" potenciada para conversar entre todos. Los participantes discuten ideas y van rotando circularmente por el conjunto de mesas, retomando las ideas que dejó el grupo anterior para potenciarlas, y así sucesivamente, logrando un conjunto de pensamientos de buen contenido cualitativo. La experiencia duró medio día y fue guiada también por Diego Poggi, que supo trasladar la energía del día anterior a esa nueva jornada.

La conformación de las mesas era de ocho personas: seis gerentes de Recursos Humanos, representantes de empresas, referentes gubernamentales y sindicales, o líderes de instituciones educativas y ONG. El resto eran jóvenes agentes de cambio. Los cuarenta chicos que invitamos para ocupar esos puestos habían participado del primer día de Creatón.

La música estuvo presente para dar comienzo a las actividades y dar energía. Luego, el escenario recibió a diversos referentes, quienes fueron exponiendo resultados de encuestas y los resultados de la jornada anterior. Más datos se recuperaron al inicio de la segunda jornada, porcentajes y resultados de encuestas que sintetizan las expectativas de las nuevas generaciones frente al trabajo. Un paneo de grandes conclusiones, de datos que hablan y permiten pensar.

Para el segundo día, el objetivo era que los participantes pudiesen dar respuesta al contenido sobre el futuro del trabajo generado durante el primer encuentro. Había que retomar las expectativas, los testimonios y las preguntas que habían surgido para volcarlos en los grupos multidisciplinarios armados para la ocasión.

Las mesas estaban forradas con papel y de nuevo divididas según los ejes. En cada una había dos documentos: el material creado por los agentes de cambio el día anterior y una infografía con estadísticas sobre el empleo joven en Argentina, el impacto de la tecnología a quince años y los datos de la encuesta del Creatón.

Grupo Editorial Planeta

El ejercicio se dividió en tres etapas. La primera consigna era pensar qué condiciones del entorno debían cambiar para que las ideas del día anterior se pudiesen ejecutar. Esta vez los integrantes de las mesas fueron rotando, a excepción de quien había sido designado como anfitrión, que tenía la misión de profundizar la conversación y sintetizar lo ya hablado. Esta modalidad permitió cosechar muchos más contenidos, así como ideas y propuestas concretas.

Después de un recreo, las mesas se reasignaron y se anunció el segundo objetivo: crear un plan de acción. Entonces se preguntó a los participantes: ¿qué cosas deberíamos hacer distinto cada uno de nosotros para que esto ocurra? Cuando el tiempo terminó, comenzó la tercera parte. Una dupla por eje subió al escenario para compartir sus propuestas realizables, y la diseñadora fue anotando las prácticas e ideas en el mural. Por último, bajo el concepto *flash mob*, el coro Calíope salió de entre el público y nos cautivó con su *show* de cierre de jornada.

Si fuera necesario determinar cuál fue el mayor logro del día, sin duda sería el trabajo colectivo de personas con intereses completamente antagónicos cocreando sobre un aspecto que les compete a todos. Es difícil imaginar a sindicatos, ministerios, universidades, estudiantes y empresas pensando juntos cómo cambiar la educación en relación con los jóvenes, con el fin de prepararlos mejor para trabajar bajo este nuevo paradigma. En el Creatón, ¡lo logramos!

Día 1. Creatón.

no Editorial Planeta

"Fly along with me, I can't quite make it alone"

VUELA CONMIGO, NO PUEDO HACERLO SOLO

Cuando se piensa la distancia entre las generaciones jóvenes y los adultos, existen sin dudar preconceptos, hipótesis infundadas y creencias. Y es sabido que lejos de orientarnos en el encuentro con los otros, los prejuicios suelen distanciarnos y obstaculizar la escucha y el cambio de perspectiva.

Pues bien, durante la difusión del evento, en los primeros contactos, la reticencia y la incertidumbre por parte de las empresas convocadas fueron visibles. Querían saber en concreto cómo sería la dinámica, y cuál sería su participación y su rol. Lo interesante es que el Creatón era inédito, el evento pretendía no continuar, sino inaugurar una forma de pensar juntos el futuro del trabajo. La modalidad fue única y se realizaba por primera vez, de modo que se hacía difícil explicar de antemano.

Y como siempre, nada mejor que el boca en boca. La difusión en las redes sociales frente a la primera jornada, los comentarios plagados de elogios y entusiasmo fueron el testimonio necesario para animar a más. Así fue que, en la segunda jornada, la convocatoria sobrepasó todas las expectativas. Nadie se quería quedar afuera. De hecho, muchas empresas incluso comunicaron su participación en el Creatón por sus redes sociales. Al final del día, todos los miedos se habían derrumbado.

El segundo día había empezado con más dudas que certezas con relación al futuro del trabajo, y la frase que circulaba anónima y en boca de muchos era: "Lo veo imposible". Sin embargo, ese desánimo se oponía a los mensajes que comenzaban a llegar de las empresas en los días posteriores. Querían saber, pedían los resultados y las estadísticas del Creatón. Se confirmaba en concreto un interés tanto en la experiencia en sí misma como en la necesidad y el compromiso de cambiar el futuro del trabajo.

Grupo Editorial Planeta

El aprendizaje de la movida es profuso y diverso. Los cambios conversados van desde la eliminación del código de vestimenta hasta adaptar el sistema educativo a las necesidades de los jóvenes. Por supuesto que muchos de ellos serán difíciles de plasmar en el corto y mediano plazo porque dependen de factores no siempre a la mano. Sin embargo, surge el optimismo. El camino es analizar y elegir aquellas acciones que sí pueden ser realizables. Podemos empezar a cambiar condiciones y estructuras. Podemos empezar.

Y claro, una vía fue inaugurada, legitimada y defendida como el único camino al crecimiento. De ahora en más no podemos abandonar el cuestionamiento como potenciador de mejora, y ponernos a trabajar en la construcción de herramientas, prácticas y técnicas que sí estén a nuestro alcance. Es hora de pasar del "hay que hacer esto o aquello" al "yo soy quien debe o puede hacer esto".

Ponerle sujeto a los verbos y conjugarlos siempre en primera persona del plural. Un "nosotros" que deje de crear distancia entre las generaciones, que asuma el cambio como una oportunidad de mejora para todos y no para un grupo. Que piense el cambio como sinergia y espiral, y no ítems que se reemplazan.

Porque ahí está la clave. No se trata de modificar una lista discreta de condiciones para contentar a un grupo. Se trata de dialogar en cambios que beneficien a todos. Pero no hablamos de estar cómodos en un trabajo, hablamos de encontrarnos, de poder poner nuestra identidad allí, de que los ambientes de trabajos sean escenarios de exploración, de crecimiento, incluso, de transformación social.

Como Dave Grohl escribió entre lágrimas, cuando uno ve una locura organizada, movilizante, llena de creatividad y pasión, tal vez no quede otra que sumarse y ser parte. Porque algo está claro: no puede hacerse solo.

Grupo Editorial Planeta

Día 2. Creatón.

Día 2. Creatón.

Capítulo 6.

Ir a trabajar en patineta

Grupo Editorial Planeta

Desde 1974, SIGGRAPH –grupo de interés en infografía o computación gráfica de la ACM– organiza cada año una conferencia en la que se presentan todos los trabajos de investigación en el área.

Nos ubicamos ahora en 1986, ese año la conferencia se organizaba en Dallas y todos estaban expectantes ante el turno de Pixar, un departamento propiedad de Lucasfilm, en el que trabajaba John Lasseter. La idea había nacido mientras el joven Lasseter estaba sentado en su mesa de trabajo y vio la lámpara que lo alumbraba, y sencillamente se inspiró, como quien dice.

En la sala se apagaron las luces y en una pantalla se proyectó *Luxo Jr.*, un sencillo cortometraje que presentaba a una pequeña lámpara flexo jugando con una pelota bajo la atenta mirada de una lámpara más grande. Y así fue como un día de 1986, en una ciudad al sur de los Estados Unidos, Pixar cambió la historia del mundo de la animación.

Tras la proyección todos los integrantes de la pequeña compañía esperaban del público superespecializado preguntas puntuales sobre las innovaciones tecnológicas en materia de animación por computadora que se habían desarrollado para permitir plasmar esa secuencia. Pero la primera pregunta surgida del público, luego de ver el cortometraje, la primera inquietud que parecía estar en la mayoría de los asistentes fue: ¿la lámpara más grande era la mamá o el papá?

El resto es historia. Pixar es el espacio del que surgen, básicamente, la narrativa moderna y gran parte de la cultura popular. Todos ven y disfrutan de las películas de Pixar. Todos. Esa pequeña compañía –hoy colosal– es el lugar del que salen las historias que todos conocemos y la generación *millennial* creció con ella. Pixar es *millennial* y al convertirse en un lugar de trabajo, se le imprimen los deseos del trabajo de una generación.

Trabajar en un lugar mágico para crear magia. Porque en definitiva, todos amamos la magia, las historias y saber efectivamente si es mamá o papá la lámpara mayor.

Grupo Editorial Planeta

Cuando el Creatón terminó, era necesario ordenar y analizar los testimonios de todos los participantes recopilados durante las dos jornadas. Y todo este material había que cruzarlo con las estadísticas desprendidas de las encuestas previas.

Después del primer análisis, se sostuvieron los ejes **Diseño del Trabajo, Impacto Social, Sueños y Propósitos, Tecnología e Innovación y Liderazgo.** Pero, además, fue imprescindible armar un apartado para las relaciones y articulaciones entre la educación y el mundo del trabajo, presente al final de este capítulo.

Por qué en uno de los eventos más importante sobre el desarrollo tecnológico, ante la proyección de un cortometraje, la pregunta no es por el *software,* sino por el vínculo entre los personajes. Por qué Pixar puede ser un lugar de trabajo con el que todo *millennial* sueña… Las respuestas están distribuidas a lo largo de todas las conclusiones. Qué quieren, qué piensan y cuáles son los deseos de las nuevas generaciones. Humanizar parece ser la clave de resumen en la síntesis del material, al mismo tiempo que se vuelve el mayor desafío para el mundo empresarial.

DISEÑO DEL TRABAJO

Bajo este eje, se agruparon todas las conclusiones acerca de las características de un trabajo dentro de diez años para ser atractivo a las nuevas generaciones. Los participantes reflexionaron y respondieron las siguientes preguntas disparadoras:

> *¿Cómo serán las formas de contratación/modalidades de trabajo que te interesen? ¿Cómo imaginás tu disponibilidad horaria para trabajar? ¿Qué retribución esperarás por realizar tu trabajo? ¿Cuáles serán los beneficios que recibirás en caso de trabajar para una empresa/organización? ¿Cómo imaginás que debería ser un equipo de trabajo exitoso en el futuro? ¿Cómo lograr equipos productivos, diversos e inclusivos? ¿Cómo será la cultura y el ambiente de trabajo ideal? ¿Cómo y cuáles serán las nuevas formas de aprendizaje y desarrollo? ¿Qué formación esperarás de la empresa/organización en la que trabajes?*

Las proyecciones y las ideas nuevas que surgieron a partir del Creatón revelan que hay muchos aspectos a modificar tanto en el funcionamiento interno de las

Grupo Editorial Planeta

compañías como en el compromiso de los trabajadores. Además de demandar mayor dinamismo en el reclutamiento, los participantes del Creatón exigieron que, a la hora de evaluar, se abandonen las técnicas impersonales para procurar conocer a las personas, conectar más allá del currículum y estar más cerca desde lo emocional. Los jóvenes resaltaron la importancia de tener en cuenta los valores y las habilidades blandas por sobre la experiencia, en especial cuando las ofertas apuntan a chicos de entre 16 y 20 años que están en busca de su primer empleo. En definitiva, la conclusión es que todo se puede aprender excepto aquello que nos hace ser quien somos.

Las inquietudes tienden al pedido de modernizar los procesos de selección e ingreso. Incluso, durante el Creatón, se repitió el concepto "elección mutua", que apunta a la coincidencia de los propósitos personales con los corporativos, donde el candidato analiza el perfil de la posible marca empleadora por su compromiso social, su desempeño y sus proyectos. Ya no se trata de una entrevista en términos convencionales de preguntas y obtención de respuestas, los jóvenes también esperan escuchar, quieren conversar para dar con puntos de encuentro y de distancia. Entonces, las empresas deben tener claro y poder expresar con honestidad no solo sus expectativas respecto a un puesto puntual, sino sus objetivos, sus valores y hasta los actos inspiracionales. El objetivo es entrevistas más participativas, comunicativas y flexibles en las que ambos lados deberán decir y escuchar. Vale decir, el cambio es por más empatía, más personalización y mayor reparo en las individualidades.

CONTRATOS Y MODALIDADES DE TRABAJO

Pero también preocupa el modo de contratación. Existe un porcentaje de jóvenes que prefiere los contratos por proyectos. Se trata de una apuesta por las metas a corto y mediano plazo, y la rotación tanto de temáticas como de equipos. Parecen resultar estrategias para evitar el aburrimiento y el estancamiento. ¿Curioso, no? Sin duda esta modalidad no hubiese estado presente en una encuesta hace unos años. La idea puede resultar incomprensible para algunos todavía, pero lo cierto es que señala un cambio radical en las mentes de las nuevas generaciones.

Grupo Editorial Planeta

Para comprender esta nueva lógica, imaginemos que nuestra meta a largo plazo es cerrar la ventana de un buscador pero, para alcanzarla, tenemos que leer cien páginas. No es lo mismo si los textos están distribuidos en varias pestañas que si están todos en una única página, aunque la cantidad de caracteres sea idéntica. Ir cerrando pestañas nos empuja a seguir leyendo e incluso a pensar que estamos más cerca de la meta final. Ahora pensemos que las pestañas son proyectos. A medida que termina uno, se cierra. ¿No es mucho más satisfactorio? Tener objetivos a corto plazo nos ayuda a ganar confianza en nosotros mismos, pero también sirve para mantener el foco, la atención y la energía intactos.

Pero cuidado, hay otro importante porcentaje que admite querer trabajar en relación de dependencia. Pensemos, es explicable, este tipo de contrato todavía resulta familiar y cómodo. Frente a la incertidumbre, da seguridad y mayores posibilidades de proyección de un crecimiento económico sostenido. También tiene una estrecha vinculación con el paternalismo, la búsqueda de reconocimiento y la sobrevaloración de la mirada del otro.

De la vereda de enfrente, está la modalidad *freelance*. Sigue aumentado y cada vez es más elegida por los agentes de cambio. Lo que tienta es la flexibilidad ante la estructura corporativa y cierta rigidez de las prácticas tradicionales de Recursos Humanos aún vigentes.

¿CÓMO TE GUSTARÍA QUE FUERA EL AMBIENTE Y LA CULTURA DE TU TRABAJO?

En orden decreciente de las respuestas más elegidas.

1. *Relación de dependencia.*
2. *Contrato por proyecto.*
3. Freelance.
4. *Contrato a tiempo determinado.*

Durante el Creatón, los participantes hablaron de trabajo remoto, al aire libre y en casa. Los jóvenes dejaron en claro que quieren mayor libertad y autonomía para organizar sus tiempos y horarios según sus objetivos y necesidades.

Incluso, un gran porcentaje quiere trabajar medio tiempo, lo que demuestra que el trabajo no es vital para su desarrollo personal, sino

Grupo Editorial Planeta

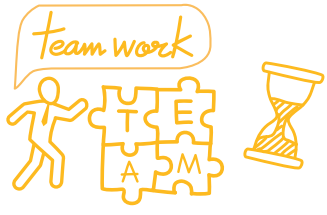
una mera herramienta. Las nuevas generaciones imponen sus deseos por sobre los de las corporaciones, en definitiva, son conscientes de que las empresas los demandan y no hay nada más poderoso que eso.

Es más, las nuevas generaciones valoran el intercambio. Quieren trabajar con otros dentro y fuera del ámbito laboral. Apuestan por cruces entre colaboradores de distintas empresas.

¿CON CUÁLES DE ESTAS MODALIDADES DE TRABAJO TE SENTIRÍAS MÁS CÓMODO?

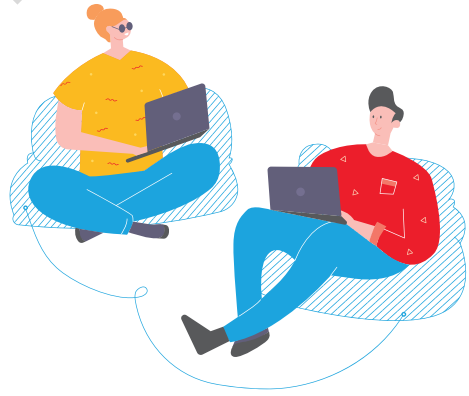
En orden decreciente de las respuestas más elegidas.

1. Part time.
2. Home office.
3. Full time.
4. *Oficina remota o espacio de* coworking.
5. *Oficina fija de empresa.*



OBJETIVOS, REMUNERACIONES Y BENEFICIOS

Clave en la configuración del futuro del trabajo. Siguiendo la línea de motivación, la mayoría de los encuestados reveló que prefiere obtener un sueldo más un premio por los objetivos alcanzados. Aunque cuidado, aclararon que no se refieren a metas fijas ni metas fijadas según los roles, sino según las personas. Una vez más, la personalización, el reparo en las individualidades.



En cuanto a los beneficios, un porcentaje busca empresas donde los viernes se trabaje solamente media jornada. Y, puntualmente, valoran mayor flexibilidad en el otorgamiento de licencias por estudio. El aprendizaje y la formación continuos son ejes clave para comprender a los jóvenes y su perspectiva de trabajo.

Grupo Editorial Planeta

¿CÓMO TE GUSTARÍA QUE FUESE REMUNERADO TU TRABAJO?

En orden decreciente de las respuestas más elegidas.

1. *Sueldo más premio por objetivos alcanzados.*
2. *Sueldo.*
3. *Pago por proyectos.*
4. *Sueldo básico más comisión.*

¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS QUE ESPERÁS TE BRINDE UNA EMPRESA MÁS ALLÁ DE LA REMUNERACIÓN PACTADA?

En orden decreciente de las respuestas más elegidas.

1. *Viernes* part time.
2. *Días libres por estudio.*
3. *Días en el mes de* home office.
4. *Capacitación y formación continuas.*

La secuencia primero aprendo, me formo y luego trabajo parece haber caído. Hoy el trabajo se piensa como un espacio de desarrollo. Desarrollo que no responda estrictamente al ofrecimiento de cursos técnicos, sino al acceso de escenarios variados para la profundización de las habilidades socioemocionales.

En este sentido, es importante que las empresas dejen de pensar en capacitar, entendido esto como la adquisición de conocimientos, de teoría, conceptos y habilidades, que son finitos para cada puesto de trabajo. En cambio, la formación continua resulta un proceso mucho más solitario y amplio que involucra a todo el ser y es continuo por nuestra condición de sujetos sociales y seres humanos.

Asumir la necesidad de aprendizaje debe entenderse en el marco del sentido que las nuevas generaciones le imprimen. Aprender para unos no es lo mismo que para otros. Tengamos en cuenta, por ejemplo, que los participantes del Creatón propusieron el uso de herramientas tecnológicas de avanzada para crear redes de aprendizaje y sistemas de intercambio de información. Aplicar realidad virtual y realidad aumentada para mejorar el rendimiento laboral también fueron dos ideas muy valoradas.

Otros formatos de aprendizaje constante sugeridos fueron la con-

Grupo Editorial Planeta

formación de equipos multidisciplinarios, diversos e inclusivos, y la rotación entre colaboradores de empresas, clientes y proveedores. También propusieron fortalecer las capacitaciones para lograr hacer en una jornada de trabajo de cinco horas, lo que hoy se consigue en nueve horas. Maximizar y potenciar el tiempo.

Además de las experiencias digitales interactivas, los cursos, los talleres, los encuentros, los seminarios y las clases, surgió la creación de espacios para discutir abiertamente los errores, en vez de castigarlos. También en el error se ven oportunidades de crecimiento y aprendizaje.

AMBIENTE Y CULTURA

Básicamente, todas las propuestas del Creatón en relación con la cultura y el ambiente laboral se basan en revisar las estructuras de las compañías. A nivel organizacional y de distribución de tareas, los agentes de cambio propusieron rediseñar los puestos de trabajo, fomentar la escucha de opiniones y crear un sistema de medición e información permanente para poder expresar los niveles de satisfacción. Esta sería una herramienta muy útil para medir la repercusión de las acciones iniciadas por las distintas áreas de la empresa que afecten a los colaboradores.

¿CÓMO TE GUSTARÍA QUE FUERA EL AMBIENTE Y LA CULTURA DE TU TRABAJO?

En orden decreciente de las respuestas más elegidas.

1. *Descontracturado: con espacios de esparcimiento.*
2. *Sustentable: cuida los recursos naturales y el ambiente en todos los aspectos.*
3. *Tecnológico: con todos los avances y dispositivos a tu disposición.*

Las nuevas configuraciones se encierran bajo el concepto de ambientes desestructurados. Se trata de escenarios con normativas menos rígidas y flexibles a los pedidos de los grupos. Es interesante puntualizar, por ejemplo, el reclamo por la habilitación de una hora de lectura semanal sobre temas de cultura general y ciencia ficción, y la necesidad de hacer cortes durante la jornada para meditar. Y,

Grupo Editorial Planeta

por supuesto, se insiste con la irrelevancia de los códigos de vestimenta y la priorización de la comodidad. El ocio, el entretenimiento y la diversión ya no parecen enemigos del trabajo, y así es como surge la necesidad de construir áreas de esparcimiento y al aire libre.

En definitiva, los jóvenes quieren disfrutar del trabajo. Eso está claro. Pero algunas propuestas comienzan a difuminar los límites entre el trabajo y el ámbito privado. Se propone festejar en el ambiente laboral los cumpleaños y hasta organizar reuniones después del horario laboral.

IMPACTO SOCIAL

El Creatón demostró que las nuevas generaciones eligen a las empresas que mejor representan sus intereses, que comparten su cultura y valoran sus opiniones. Las preguntas disparadoras del eje Impacto Social para conocer esas respuestas fueron:

> *¿Cómo debería impactar el trabajo en la sociedad? ¿Qué tipo de contribución social esperás hacer a través de tu trabajo? ¿Cómo imaginás que las empresas puedan generar impacto social en el futuro? ¿Qué deberá tener una organización en cuanto a impacto socioambiental para que la elijas? ¿Por qué sería importante para vos que tu trabajo o tu contribución personal tengan un impacto directo en la sociedad y el ambiente? ¿Qué causas serán importantes en el futuro? ¿Qué podrán hacer las personas en edad laboral para mejorar la calidad de vida de la gente de edad avanzada? ¿Cómo los jóvenes estimularán la colaboración entre empresas en este aspecto?*

Los contenidos coproducidos evidencian una visión sobre el trabajo y el futuro que está en estrecha relación con determinados valores y creencias. Por ejemplo, los cortos que se grabaron el primer día en las mesas de Impacto Social fueron sobre inclusión social, políticas antidiscriminatorias, ayuda a los sectores más vulnerables, reciclaje y cuidado del ambiente.

Por otro lado, la encuesta realizada a los participantes del Creatón, que revela lo que esperan los jóvenes de la empresa empleadora, dio resultados muy parejos. Las respuestas parecen ser igual de relevantes por lo que, en lugar de elegir entre una alternativa u otra,

Grupo Editorial Granata

habría que poner en práctica un poco de cada una.

¿QUÉ ESPERÁS DE LA EMPRESA QUE TE EMPLEA?

En orden decreciente de las respuestas más elegidas.

1. *Que cuente con una estrategia de sustentabilidad.*
2. *Que involucre a sus empleados en acciones en beneficio de la comunidad.*
3. *Que invierta y destine recursos económicos a la solución de problemas sociales y ambientales.*
4. *Que tenga programas de relaciones con la comunidad atendiendo problemas sociales.*
5. *Que cuente con una estrategia de cuidado de los recursos naturales y el ambiente.*

RESPONSABILIDAD CON EL ENTORNO

Los jóvenes están dispuestos a participar de actividades en beneficio de la comunidad. De hecho, un porcentaje de los encuestados expresó su voluntad de contribuir activamente en acciones que prioricen el desarrollo de la población local en la que está inserta la empresa. Sin embargo, para los jóvenes, es importante que las acciones estén asociadas a la actividad de la compañía. Valoran esto, no les da lo mismo, incluso, puede llegar a ser un factor determinante a la hora de elegir una opción de trabajo u otra.

Las campañas de responsabilidad social corporativa, puntualmente, también son muy valoradas por los encuestados. La magnitud de las inversiones y la cantidad de contribuciones para mejorar la situación de la población son entendidas como una muestra del nivel de compromiso ambiental y social que tienen las organizaciones.

El mismo porcentaje considera importante que las corporaciones tengan programas con la comunidad para atender y ayudar a resolver desafíos sociales más amplios. Entre las ideas del Creatón, se destacan los programas de consumo local, de transformación cultural y de desarrollo de proveedores.

TRANSPARENCIA

Para llevar un control transparente y facilitar la elección de la marca empleadora, los jóvenes

Grupo Editorial Planeta

proponen crear un *ranking* de compromiso empresarial con la comunidad a través de una aplicación. De esta forma, será más fácil acceder a esa información para que cualquier persona pueda consultarla y aquellas compañías que inviertan en su entorno tendrán su merecido reconocimiento. Bajo este nuevo paradigma de transparencia, ya no hay forma de ocultar los comportamientos internos y externos. Los jóvenes quieren ser quienes les dan a las empresas sus licencias sociales para operar.

Otro modo de impactar positivamente en el entorno es tener una estrategia de cuidado de los recursos naturales y el ambiente. Un porcentaje de los agentes de cambio cree que es esencial que existan políticas empresariales de conservación, protección y revalorización de la naturaleza. Por eso, el reciclaje fue una de las propuestas más repetidas en las mesas de Impacto Social durante el evento. La mayoría expresó el deseo de trabajar en compañías con una estrategia integral de sustentabilidad. La mirada de análisis y evaluación ya no es unidireccional. Los jóvenes también ponen en valor, comparan y evalúan con sus propios criterios.

SUEÑOS Y PROPÓSITOS

El Creatón arrojó un montón de contenidos y propuestas sobre la autorrealización, las emociones, la inspiración y los propósitos de los colaboradores. Las preguntas disparadoras para conocer la vocación de los jóvenes fueron:

> *¿Cómo será el trabajo de tus sueños? ¿Qué te apasiona? ¿Y qué creés que te apasionará en el futuro? ¿Cuáles son los desafíos que te motivan? ¿Qué es lo que te hace sentir orgullos@? ¿Cuál es tu propósito, qué te moviliza? ¿Qué te inspira a descubrir tu propósito? ¿Cuál es tu vocación? ¿Cómo te puede ayudar el trabajo a descubrir tu vocación? ¿Qué tiene que tener un desafío para que te inspire a involucrarte en él? ¿Lograr qué cosa te generaría orgullo? ¿Cómo podrían combinarse sueños y trabajo? ¿Cuál será tu aporte de valor en los proyectos que te involucres en tu trabajo en el futuro? ¿Para qué trabajamos? ¿Competir o colaborar?*

Un porcentaje mayoritario busca un crecimiento o realización personal. Por lo tanto, la empresa debería empatizar con sus colaboradores, esforzarse por compren-

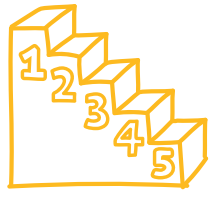
Grupo Editorial Planeta

derlos y analizar sus necesidades y anhelos, tal como lo hace con sus clientes. No obstante, el porcentaje que sigue refiere a aquellos participantes que admiten querer trabajar porque quieren obtener dinero a cambio. Equilibrado y repartido entre el crecimiento y el rédito económico.

¿CUÁL ES TU PROPÓSITO? ¿PARA QUÉ TRABAJÁS O BUSCÁS TRABAJO?

En orden decreciente de las respuestas más elegidas.

1. *Realización/Crecimiento personal.*
2. *Dinero.*
3. *Posibilidad de aprender.*
4. *Espacio de intercambio/ Relación con otros.*
5. *Contribuir a la sociedad/ Comunidad/Medio ambiente.*



EN EL CASO DE HABER ELEGIDO LA OPCIÓN: DINERO, ¿PARA QUÉ LO UTILIZARÍAS?

En orden decreciente de las respuestas más elegidas.

1. *Sustento personal.*
2. *Viajes.*
3. *Emprender a futuro.*
4. *Mudarte sol@.*
5. *Ayudar a tu familia.*
6. *Ahorrar.*
7. *Comprarte una casa.*
8. *Casarte.*

TIEMPOS E INDEPENDENCIA

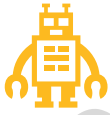
Si bien hay un porcentaje de jóvenes que sigue visualizándose como colaboradores dentro de una única compañía, el verdadero desafío de las empresas está en conquistar al otro porcentaje que prefiere trabajar en varios proyectos y a aquellos que eligen ser independientes.

Grupo Editorial Planeta

CUANDO VISUALIZÁS TU FUTURO, ¿CUÁL DE ESTOS ESCENARIOS SE PARECE A LO QUE ESPERÁS?

En orden decreciente de las respuestas más elegidas.

1. *Me imagino trabajando en una empresa.*
2. *Trabajando simultáneamente en diferentes proyectos/ organizaciones.*
3. *Teniendo mi propio emprendimiento.*
4. *Trabajando para una organización social.*
5. *Sin trabajo.*
6. *Trabajando solo en determinados momentos.*



TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

El Creatón fue también la excusa para reflexionar sobre los avances tecnológicos y las posibles aplicaciones dentro de las estructuras que competen al mundo del trabajo. Las preguntas disparadoras del eje fueron:

> *¿Cómo pensás que influye la tecnología en el entorno laboral? ¿Creés que estás preparad@ para aprovechar el potencial que la tecnología nos ofrece? ¿Cómo te imaginás la influencia tecnológica en el mundo del trabajo en 10 años? ¿Cómo impactará en el trabajo y los modos de relación? ¿Cómo modificará nuestros hábitos de aprendizaje? ¿Qué necesitaremos hacer para achicar la brecha entre los avances tecnológicos y la capacidad de las personas para adoptarla y desplegar a través de ella el mayor potencial? ¿En qué debemos prepararnos para acompañar la transformación digital de los negocios? ¿Existe una oferta de acuerdo con lo que necesitamos? ¿Puede considerarse un hábito a la innovación? ¿Cuáles serán las nuevas posibilidades de educación asociadas a la tecnología? ¿Cómo utilizaremos la tecnología para optimizar la educación? ¿Cómo compartiremos las experiencias en los ambientes laborales? ¿Cómo estimularemos a las personas en los espacios de trabajo para favorecer la innovación?*

Frente a la pregunta: "¿Cómo te gustaría que fuera el ambiente y la cultura de tu trabajo?", la mayoría de los jóvenes respondió que sea tecnológico, es decir, tener a su disposición todos los avances y dispositivos necesarios. Este in-

Grupo Editorial Planeta

dicador refleja la necesidad y el deseo de usar las herramientas tecnológicas para simplificar la comunicación y las tareas tanto dentro como fuera de las empresas.

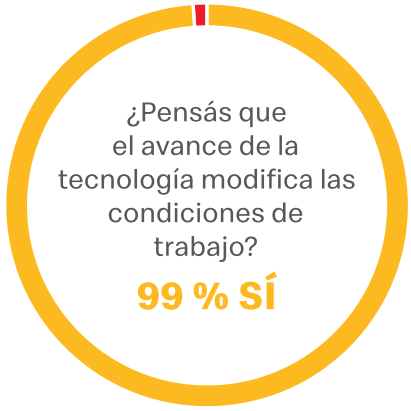
INTERNET

Con relación al ambiente de trabajo, los pedidos van desde el acceso a internet en todos los puestos hasta el desarrollo y la implementación de distintas aplicaciones para resolver el día a día de la comunicación, la capacitación y otras prácticas. Una de las sugerencias fue crear sistemas de consulta permanente (tomar el pulso) sobre la satisfacción de los colaboradores. Este uso puede ampliarse a las evaluaciones de desempeño, el otorgamiento de beneficios y el reconocimiento.

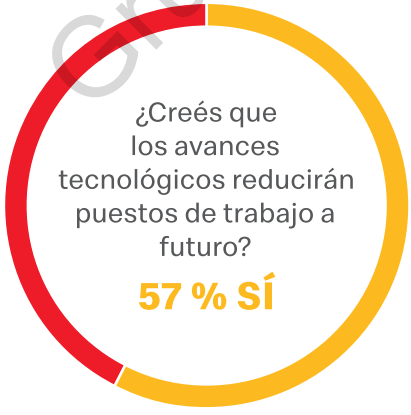
En cuanto a la estructura empresarial, los participantes del Creatón expresaron la necesidad de adoptar tecnología transversal a toda la compañía y, de nuevo, trabajar desde el hogar para ser empresas más sustentables. También recomendaron hacer uso de las herramientas tecnológicas para mejorar el liderazgo.

Tecnología es accesibilidad a distancia, comunicación y soluciones. Y aunque consideran que es central para el futuro del trabajo, admiten que las empresas pueden no estar preparadas para aprovechar el potencial de los avances. En este sentido, las nuevas generaciones se sienten más capacitadas para emplear herramientas tecnológicas e innovadoras si se comparan con el uso que puede darles una empresa.

Aseguran sin dudar que la tecnología reducirá los puestos de trabajos, por lo que se entiende que, eventualmente, los jóvenes esperan que las empresas se actualicen.



Grupo Editorial Planeta



LIDERAZGO

Bajo este título, se concentraron las respuestas que los jóvenes dieron frente al rol del líder. La idea era recuperar y analizar los modelos de liderazgo que inspiran e incluso a los tipos de líderes que aspiran convertirse las nuevas generaciones. Las preguntas disparadoras fueron:

> *¿Cómo te imaginás el liderazgo en el mundo del trabajo en 10 años? ¿Qué se esperará de un líder en el futuro? ¿Qué tipo de líder me gustaría ser? ¿Qué tipo de líder me gustaría tener? ¿Qué podrías hacer para ser dueño de tu carrera laboral? ¿Cómo serán los líderes más influyentes? ¿Cómo trabajarías tu marca personal? ¿Qué te ayudará a generar un autoliderazgo sólido? ¿Cuál será el rol del líder en la transformación de los negocios y los equipos? ¿Cuáles serán las oportunidades del mercado laboral?*

La encuesta reveló que el liderazgo debería hacer mayor hincapié en la formación en valores y habilidades genéricas que sirven para el desarrollo personal. En concreto, la elección de los jóvenes refleja dos problemáticas. Por un lado, un déficit de trabajo sobre

Grupo Editorial Planeta

las competencias socioemocionales en el sistema educativo y, por el otro, la baja oferta de líderes y colaboradores con estas características, que se quieran incorporar al mundo empresarial. Este desajuste entre las trayectorias profesionales y el desarrollo que necesitan los colaboradores para tener éxito provoca frustración e impotencia dentro de las compañías.

¿QUÉ ADMIRÁS O ADMIRARÍAS EN UN JEFE?

En orden decreciente de las respuestas más elegidas.

1. *Que te enseñe/brinde herramientas para el logro de tus acciones.*
2. *Que valore tu opinión.*
3. *Que incluya a su equipo en la toma de decisiones.*
4. *Compañerismo.*
5. *Que fomente el trabajo en equipo.*
6. *Que te avise cuando te equivocás.*
7. *Autoridad.*
8. *Te controle.*

Para las nuevas generaciones es claro: si se trata de transformar el futuro del trabajo, es necesario fomentar un liderazgo inclusivo y horizontal a través de programas de *followership* personal y laboral. Incluso, en algunos casos, señalan que el liderazgo debería ser hacia arriba. Puestos flexibles, relativos y movibles.

Líderes con relaciones cercanas con sus colaboradores, interiorizados tanto en sus asuntos laborales como personales. Alguien que debería dar un *feedback* regularmente, mantener una escucha activa y expectativas que sean transparentes y claras frente a las posibilidades reales. Incluso, los jóvenes hablan de decisiones consensuadas a la hora de designar estos roles. Por eso se pide evaluarlos con indicadores claros y también participar de los indicadores de desempeño o rendimiento de ellos mismos.

Las nuevas generaciones demandan líderes coherentes, inclusivos, auténticos, flexibles, abiertos, apasionados, accesibles y vulnerables, que trabajen su autoconocimiento, que pierdan el miedo al error y que entiendan que hay diferencias reales porque las personas son todas distintas. Una completa revisión del rol. Un pedido por la autenticidad, por la empatía, por la confianza, la

Grupo Editorial Planeta

cooperación y la valoración del trabajo del otro más allá de la estructura piramidal de una compañía.

LA EDUCACIÓN Y EL MUNDO DEL TRABAJO

No había sido un eje en el primer diseño. Pero la educación emergió desde las primeras dinámicas como un tema que los jóvenes comenzaron a definir como urgente.

Pidieron espacios de trabajo en conjunto entre el área educativa, el sector empresarial y las ONG desde los primeros años del sistema escolar. Los agentes de cambio indicaron que las empresas deberían identificar las competencias del futuro y promoverlas dentro de las instituciones. La articulación empresa-escuela es tan importante para las nuevas generaciones como que la tecnología sea accesible en el ambiente educativo. También la relación con el mundo productivo y emprendedor fue muy valorada.

Nuevamente se rompe la idea de la secuencia formación y trabajo. Ya en las trayectorias escolares básicas los jóvenes admiten tener expectativas, intereses y habilidades para pensar el trabajo futuro. No se trata solamente de generar pasantías para adelantar las experiencias, sino de explorar, articular, poner en diálogo. Demandaron la creación de espacios de encuentro y escucha entre jóvenes y adultos, y la organización de charlas en las escuelas para prepararse para el futuro. Más allá de la edad, los participantes pidieron que se atiendan los deseos y las necesidades de aquellas personas que ya ingresaron en el mundo laboral pero no terminaron sus estudios o que siguen estudiando paralelamente.

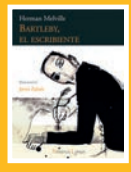
Por último, resaltaron la importancia de apoyar la modernización de los marcos contractuales, laborales y sindicales para las nuevas formas del trabajo tan nombradas en el evento, es decir, *freelancers*, equipos temporarios, rotaciones y alianzas, entre otras.

Grupo Editorial Planeta

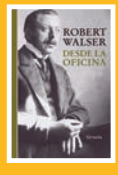
ME QUEDO PENSANDO

En la época en la que todos nos vamos a leer con el teléfono celular, la tableta o la televisión, es momento de recalcar una idea. Diversos, incontables y prestigiosos estudios demuestran una y otra vez que leer ficción literaria –vale decir, cuentos, novelas, teatro, poesía o ensayos– mejora las habilidades sociales. Además de, por supuesto, las discursivas. Amplía la capacidad expresiva general, promueve el pensamiento crítico y entrena la capacidad inferencial. Y, por si faltaba algo más, nos entrena en la paciencia, la reflexión y la imaginación detenida.

La literatura no dice explícitamente sobre los temas de la vida, pero los aborda a todos. No nos baja línea, sino que nos hace pensar. Recomendamos entonces algunos textos literarios interesantes que refieren de manera más o menos directa a la temática del trabajo.



Primero, un cuento largo, ***Bartleby, el escribiente*** (Nórdica, 2007), del escritor estadounidense Herman Melville. Una de las mejores metáforas sobre la vida laboral, que te deja pensando y pensando. Un empleado que pasa de la absoluta eficacia al abandono y la obstinación desesperante. Uno de los grandes relatos de la literatura universal.



Luego, una antología, ***Desde la oficina***, de Robert Walser (Siruela, 2016). Es muy probable que si pensamos en una oficina, la primera imagen que aparezca sea de un espacio moderno en un alto edificio, lleno de escritorios *boxes* con computadoras. Sin embargo, esta serie de relatos están escritos a principios del siglo xx, tras la experiencia del propio Walser en el universo laboral oficinesco. Qué habrá cambiado y qué seguirá igual.

Una novela con toques humorísticos. ***La oficina***, de Lars Berge (Alfaguara, 2015). Jens Jansen es gerente en una empresa que fabrica cascos para ciclistas. Y cuando están a punto de ascenderlo –puesto en el que sabe deberá trabajar de verdad–, decide desaparecer. Pero no se tomará un vuelo a una isla del Caribe, sino que se esconderá en un cuarto escondido de su oficina para salir por las noches cuando todos se han ido. ¿Alguien notará su ausencia?

Por último, una novela distópica. Guillermo Saccomanno en ***El oficinista*** (Seix Barral, 2010) plantea un futuro cercano, nefasto y decadente. En una ciudad arrasada, un hombre está dispuesto a todo con tal de no perder su puesto de trabajo. Pero cuando todo parece decadente y angustiante, enamorarse puede ser la salida hacia la esperanza.

Grupo Editorial Patria

Grupo Editorial Planeta

Parte tres

Grupo Editorial Planeta

Capítulo 7.

¿Qué te pasó, viejo? Antes eras chévere

Grupo Editorial Planeta

Uno de los mejores relatos del siglo xx, uno de los principales pilares de la cultura popular, al menos en Occidente (aunque intuimos que se extiende mucho más), un verdadero e innegable ícono de la televisión que, por supuesto, ha sabido captar el corazón de las generaciones jóvenes, encierra una profunda, poderosa y significativa paradoja.

La serie de animación estadounidense *The Simpsons*, que salió a fines de los ochenta y sigue en actividad, cuenta (por si remotamente alguien no sabe de qué trata) la historia de una familia promedio en algún lugar de Estados Unidos. Es una sátira completa a todo el vivir occidental, y por eso tiene lectores de todas las edades y permite desde la risa con los chistes más tontos hasta las reflexiones más profundas.

Pero dijimos que encierra una paradoja. Esta se debe a que el avanzar de la trama es inverosímil, es decir, vemos capítulo tras capítulo (hace ya más de 30 años) con diferentes conflictos, pero el desarrollo de los personajes fue congelado (excepto por la suerte de algunas figuras). Tanto Homero, como Marge, Bart, Lisa y la pequeña Maggie han tenido la misma edad desde el inicio de la serie. Desafío narrativo que han resuelto claramente muy bien ya que todavía siguen contando episodios.

Contrario a este detenimiento en el tiempo de los personajes, la serie ha sabido hablar de todo: del pasado, del presente y del futuro. Sí, también del futuro. En la serie, se han ofrecido (siempre en tono de parodia) realidades que luego tuvieron lugar en el mundo.

En un episodio emitido en 1995, también situado en el futuro, Lisa habla con su madre a través de una cámara en su teléfono. Todos hoy disfrutamos de eso hoy pero para nosotros, para la realidad, la posibilidad no llegó sino hasta el siglo xxi.

Y, más precisión. En 2016, Oliver Hart y Bengt Holmström ganaron

Grupo Editorial Planeta

el premio Nobel de Economía por sus aportes a la "Teoría de los contratos". Un hecho por el que Milhouse (el mejor amigo de Bart) ya apostaba en 2010.

También cuestiones políticas del orden mundial. Cuando en mayo de 2015 se detuvo a siete directivos de la FIFA, acusados de soborno, fraude y lavado de dinero, eso ya había sido retratado en un episodio justo un año antes. Y qué decir cuando en un episodio emitido en 2000 se imaginó la victoria de Donald Trump, dieciséis años antes de que fuera un hecho.

Parece que Matt Groening y todo su equipo comprendieron hace rato que la clave del futuro está en saber leer el presente y solo basta con saber escuchar sobre todo a los jóvenes para anticipar cual pitonisa.

De cara al futuro del trabajo, en el gran orden de las cosas, las nuevas generaciones son optimistas. Más allá del contexto, tienen una visión positiva respecto de la evolución de su entorno porque confían en su desarrollo personal. La seguridad en sí mismos, el conocimiento de sus fortalezas, la confianza en sus pares, la búsqueda constante de propósitos para avanzar y su proactividad son las principales características que respaldan esa positividad.

Y esta confianza los vuelca inevitablemente hacia sí mismos. El panorama del futuro (no tan lejano ni tan futuro) muestra fuertes tendencias hacia el trabajo por cuenta propia. Casi siete de cada diez jóvenes se proyecta como emprendedor o trabajador independiente. En Argentina y Brasil hay un poco más de pesimismo respecto de lo que pasará pero, a su vez, son los dos países donde las nuevas generaciones se animan a tomar mayores riesgos a la hora de empezar un proyecto o apostar por su propósito.

Las estadísticas también revelan que cuatro de cada diez jóvenes se imagina viviendo en el exterior. Este indicador demuestra el lado más flexible de las nuevas generaciones y deja al descubierto una fuerte curiosidad que los impulsa a querer conocer nuevas culturas y enfrentarse a nuevos desafíos en el orden de lo laboral en otros países.

Grupo Editorial Planeta

¿QUÉ TAN OPTIMISTA SOS RESPECTO DE TU FUTURO?

Grupo Editorial Planeta

Uno de los grandes temas, entonces, es cómo aprovechar el talento y suavizar los miedos de las nuevas generaciones. El capítulo que sigue pretende trazar, con la claridad de los resultados del evento, las líneas de acción a futuro. Las propuestas extraídas de los planes del segundo día del Creatón y las perspectivas sobre Diseño del Trabajo, Impacto Social, Sueños y Propósitos, Tecnología e Innovación, y Liderazgo. La intención no es otra que servir a la revisión de las prácticas existentes para el análisis de las condiciones de posibilidad de las modificaciones surgidas del debate.

DISEÑO DE TRABAJO

—¡Plan dental! ¡Lisa necesita frenos!

Como primer paso, resulta indispensable repensar la identidad y el comportamiento del área de Recursos Humanos. Las sugerencias recibidas abarcan desde prácticas individuales y nuevas metodologías grupales hasta estrategias organizacionales a nivel estatal.

Incluso el concepto "recurso humano". Tal vez no resulte una expresión válida para acompañar esta tendencia a humanizar y personalizar la selección de personas. Si el primer término es "recurso", atrás quedan las individualidades. Porque paradójicamente, la dimensión humana es la menos representada en las organizaciones.

En cuanto a la propuesta del Creatón, si bien surge desde esta área en particular, es importante destacar que la posibilidad de cambiar el futuro del trabajo no depende de un solo sector, sino del compromiso y el interés de toda la empresa en su conjunto. Para impulsar esta transformación, es elemental romper con las diferencias y divisiones tradicionales entre departamentos.

De todos modos, en la necesidad de dar un orden a lo realizado, en este apartado están agrupadas las prácticas que corresponden principalmente a Recursos Humanos, que incluyen planes de acción, perspectivas y desafíos sobre el diseño de la oferta laboral, formas de reclutamiento, contratación, modalidades de trabajo, disponibilidad, remuneración, beneficios, cultura empresarial, ambiente, aprendizaje y desarrollo.

Grupo Editorial Planeta

EL DISEÑO DE LA OFERTA LABORAL

La estructura rígida de las políticas de Recursos Humanos inevitablemente comienza a resquebrajarse, sobre todo en relación con la selección del personal. Todo el proceso es anticuado: desde la definición del perfil del postulante hasta la convocatoria y el proceso de evaluación del personal idóneo para el puesto de trabajo solicitado.

La tendencia apunta a la apreciación de las habilidades blandas o socioemocionales, conocidas en inglés como *soft skills*. Empatía, el reparo por las necesidades de los demás, la actitud positiva, la profesionalidad, la organización, la cortesía, la flexibilidad, el pensamiento crítico, la integridad, la creatividad y la capacidad de expresarse claramente, de trabajar en equipo y de resolver problemas. Estas habilidades cobran especial relevancia porque mejoran el clima laboral y el rendimiento de los colaboradores y líderes en cualquier rubro y área. Pero, además, porque son más difíciles de entrenar. Los conocimientos técnicos y académicos tienen un límite, mientras que las habilidades inter e intrapersonales son tan amplias como personalidades y personas hay en el mundo. Las nuevas generaciones son las indicadas para aportar (y contagiar) estas competencias que hoy necesitan las empresas e instituciones. Contagiar porque es necesario que todos los integrantes de la organización tengan un manejo de sus capacidades socioemocionales, sobre todo los que ocupan posiciones de liderazgo. La buena noticia es que las *soft skills* pueden desarrollarse.

En resumen, a la hora de captar jóvenes, hay que pensar una propuesta de un primer empleo que tenga en cuenta sus tiempos y ritmos, pero que también sirva para atraer a quienes comparten la misión de la compañía o cuyo propósito esté alineado. Por eso es tan importante saber cuáles son las fortalezas y debilidades de los posibles candidatos. La primera experiencia debería ser integradora, incluir menos requisitos, aumentar las oportunidades, potenciar el valor individual y reconocer la alta productividad de los jóvenes, que deriva de su agilidad y motivación para crecer y desarrollarse.

Grupo Editorial Planeta

EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Es cierto que las formas de búsqueda de colaboradores se fueron adaptando a las nuevas tecnologías. Hay avisos en redes sociales, plataformas de publicación de ofertas y demandas de empleos, exámenes en línea para los candidatos, *softwares* de capacitación y hasta entrevistas por *call* o videollamada. Pero eso es solo el formato, ¿qué pasa con el contenido? ¿Se actualizaron los parámetros de evaluación tanto como los métodos?

Si la actualización existe, no es suficiente ni extensiva a la mayoría de las empresas donde actualmente siguen haciendo aquello que en los años noventa resultaba innovador: un entrevistador entendido como competente le hace un set de preguntas predeterminadas a un entrevistado que se presume incompetente, centrando además la indagatoria en su pasado. Pero está claro que tanto el binomio capaz-incapaz como la selección por competencias tienen que cambiar.

El entrevistador debería ser un profesional consciente de su responsabilidad, que establezca un diálogo igualitario con el candidato, basado en aprendizajes del pasado pero con una mirada que apunte al futuro. En este nuevo modelo de elección, las condiciones excluyentes no existen. El puesto de trabajo se puede adaptar porque se prioriza lo que el postulante desea aprender por sobre lo que sabe hacer. Conocer a quién trabajará en la empresa y asegurarse de que su plan de vida esté alineado al proyecto corporativo es una inversión, no un gasto.

Para evitar posteriores renuncias y rotación constante de personal, hay que escuchar a los nuevos colaboradores y aspirar a cubrir sus necesidades. Métodos de captación, búsqueda y selección como el *social recruiting* –que usa como base de datos las plataformas sociales– no tienen en cuenta los deseos del potencial candidato. La tendencia hacia la hipertecnologización debería ir de la mano con la hiperhumanización, porque de ese cruce están surgiendo muy buenos resultados.

LAS MODALIDADES DE TRABAJO

Para seguir siendo atractivas para las nuevas generaciones, las compañías también tendrían que cambiar las formas de trabajo. Con

Grupo Editorial Planeta

relación a las prácticas existentes, las tendencias apuntan a aumentar la libertad y la autonomía de los colaboradores. Crear sistemas de horarios flexibles es una de las ideas que más resuenan.

Los días de *home office*, o trabajo desde casa, y los teletrabajos también son una corriente que va en aumento y se puede poner en práctica sin grandes costos. La modalidad que implica trabajar de dos a cuatro horas menos los días viernes –conocida como "viernes de verano"– es una de las prácticas más extendidas y fáciles de aplicar.

Como un gran porcentaje de los jóvenes prefiere el trabajo a medio tiempo, la modalidad de tiempo completo podría cambiarse por el trabajo por objetivos y proyectos. Esto implica rediseñar muchos puestos y a la vez diagramar un reparto distinto de las tareas, de los espacios de trabajo y de los roles. Los cambios prometen ser muy productivos porque se basan en la cocreación, es decir, el trabajo colaborativo y el intercambio activo entre equipos de la misma empresa e incluso de otras organizaciones.

La rotación intra e interempresarial es un recurso muy enriquecedor, que favorece la innovación, la actualización y la creatividad al mismo tiempo que mejora las relaciones entre pares, colegas y competidores. Los puestos deben ser dialógicos, cambiantes y flexibles, incluso los de liderazgo.

LA REMUNERACIÓN, EL RECONOCIMIENTO Y LOS BENEFICIOS

Al igual que las técnicas de selección de personal, el sistema de recompensas está atravesando una transformación que va de lo estrictamente estandarizado a lo altamente personalizado. Antes se analizaba la experiencia y permanencia. El nuevo modelo flexible, ágil y holístico se centra en las preferencias individuales y permite que cada colaborador establezca sus metas y personalice sus recompensas. De este modo, por ejemplo, el trabajador puede elegir si desea completar proyectos exigentes, asumir roles de liderazgo o desarrollar el trabajo en equipo, y si tendrá una semana extra de vacaciones o un bono extraordinario al lograrlo.

Las investigaciones señalan que algunas estrategias actuales no están impulsando los resultados comerciales con efectividad. Las entregas de recompensas deberían ser más de una o dos veces al año

Grupo Editorial Planeta

para aumentar el compromiso de los colaboradores. Todo lo que se posterga, pierde fuerza. Para evitar la rotación y mejorar el rendimiento del personal, es importante reemplazar las reuniones semanales, mensuales y ni hablar de las anuales por métodos de escucha continua. El reconocimiento no debe ser excepcional y solemne, sino cotidiano y digitalizado. Es posible hacerlo a través de la implementación de una aplicación de uso interno en las compañías. Una especie de red social donde un líder de México puede agradecerle una colaboración o felicitar a un colega de mayor o menor rango en ese mismo u otro país, y el resto de la empresa puede comentar o darle *like* al comentario. Esto genera visibilización, reconocimiento y, a la vez, revela la importancia de evaluar de forma más exhaustiva y empática el trabajo de cada colaborador y sus resultados. Siguiendo esta tendencia, las prácticas de gestión y análisis continuo del desempeño se vuelven indispensables.

LAS FORMAS DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO

Está claro, los jóvenes quieren desarrollar las habilidades socioemocionales, aquellas que nos permiten más interactuar que hacer. Las formaciones en este campo deberían ser tan frecuentes como las actualizaciones de los sistemas y programas de las computadoras. Para aprovechar el mercado de talentos, los departamentos de aprendizaje y desarrollo deberían reinventar periódicamente también los métodos de formación dentro de las empresas.

Otro tema clave para esta área es el tratamiento que se le da al error. Vaya si hay algo humano en esta vida. Los errores permiten aprender y, si bien cuesta aceptar la equivocación, el secreto está en concebirlo como un hecho positivo y no como una pérdida de dinero o desaprovechamiento de tiempo o recursos. Este cambio de perspectiva y actitud frente a un mismo suceso es indispensable para mejorar el aprendizaje y el crecimiento de líderes y colaboradores, aumentar su seguridad y alentarlos a tomar riesgos que, en definitiva, es donde los más creativos encuentran satisfacción. Además, no hay que olvidar que el riesgo devenido del impulso de creación es lo que puede hacer la diferencia dentro de una compañía en relación con proyectos y soluciones innovadoras. Asimismo, se sabe que las empresas que proponen la reflexión frente a los errores en lugar del castigo aumentan la rentabilidad y disminuyen los porcentajes de renuncia.

Grupo Editorial Planeta

EL PROGRAMA PEOPLE INNOVATION RESTAURANT (PIR)

People Innovation Restaurant es un programa que apunta a transformar la experiencia de los clientes y los empleados, y a aumentar las ventas y las transacciones. La primera experiencia se hizo en Argentina, en 2016, en un local real, con 50 personas del restaurante y 10 colaboradores externos. En 2018 se repitió en Chile, donde a los procesos se les aplicó People Analytics.

El paso inicial fue reunir información para generar un diagnóstico de los aspectos a cambiar. Se definieron tres ejes de trabajo:

Primer contacto con la marca, que iba desde el deseo de una persona de trabajar con McDonald´s Arcos Dorados Latinoamérica hasta la firma del contrato.

Experiencia de los empleados en su día a día.

Redefinición de los procesos de aprendizaje.

La dinámica de trabajo consistió en un *workshop* interdisciplinario con los participantes, de donde surgieron ideas para abordar los tres ejes planteados y sus problemáticas.

La idea era probar todo tipo de iniciativas que surgían como posibilidades de transformar la experiencia de las personas, clientes y empleados.

Como resultado de esta experiencia, se generaron entre 40 y 60 iniciativas que luego se testearon en prototipos y se implementaron. De hecho, muchas terminaron siendo parte de lo que son las Máximas de Cooltura de Servicio, pilares fundamentales para McDonald´s Arcos Dorados Latinoamérica hoy.

- Una de las iniciativas desplegadas fue el ***Look* más personal**. El objetivo era romper la uniformidad y la falta de expresión personal. Manteniendo condiciones como la de la seguridad de la comida, la flexibilidad de la vestimenta dio apertura a las muestras de identidades, a las expresiones de la personalidad. Esto habilitó interacciones más espontáneas y genuinas, además de más creativas.
- Bajo este mismo objetivo, se implementó el ***Nametag* personalizado**. La oportunidad de que cada empleado pudiera no solo escribir, sino elegir la forma, la estética de la inscripción del nombre, apodo o apelativo.

Dos ejemplos de ideas que permitieron a empleados mostrar su identidad, hecho que motivó su disposición para las interacciones con otros.

Grupo Editorial Planeta

EL AMBIENTE Y EL ESPACIO DE TRABAJO

El trabajo es cultura, entonces, ¿cómo creer que en el desarrollo de las sociedades no van a existir cambios? Hace algunas décadas atrás, cuando se pensaba en el bienestar corporativo, solo se contemplaba la seguridad física. Hoy hablamos de estrés y de salud emocional y psicológica. Porque entendimos que el estado mental repercute en la estabilidad familiar y laboral, y, en consecuencia, en el nivel de retención y productividad de las empresas.

Por supuesto, desde hace un tiempo se vienen desplegando acciones de reparo frente a estas dimensiones. Desde hacer pausas activas hasta implementar programas de *mindfulness* durante la jornada laboral. Compañías que ya están poniendo en juego estas estrategias admiten mejoras no solo en el bienestar de las personas, sino también en el rendimiento productivo. Incluso, por si es necesaria esta conclusión, los resultados comerciales sobrepasan los costos de implementación.

Es que la tendencia a difuminar la línea divisoria entre el trabajo y el placer llevó al bienestar al centro de la escena, ya no es una recompensa. Resulta entonces esencial fomentar la propagación del enfoque de *People experience*, que pone a las personas en el lugar central del proceso de toma de decisiones para construir confianza y generar empatía entre el cliente, el colaborador y el líder.

Porque pensar en el bienestar, pensar en cómo están las personas, qué les pasa, cómo se sienten o cómo construyen las relaciones con los otros constituye un análisis clave en las nuevas configuraciones del trabajo. Recordemos que las motivaciones no se reducen a las remuneraciones o las condiciones más puntuales. El trabajo para los jóvenes es identidad, comunidad y pertenencia. Quieren pertenecer a un entramado en el que se reconozca y festeje su singularidad.

Urge cambiar los espacios de trabajo pensando en sitios cómodos y funcionales, incluso, motivantes y flexibles. La idea es, por ejemplo, reemplazar los cubículos individuales por ambientes adaptables, es decir, que haya sitios para trabajar en privado pero también mesas colaborativas ideales para los proyectos en equipo.

Grupo Editorial Planeta

Espacios pensados desde la ergonomía, oficinas *pet friendly*, servicio de guardería, gimnasio y espacios de esparcimiento. Si los límites entre la vida y el trabajo se han desvanecido, tal vez sea hora de hacer de los contextos laborales escenarios familiares, accesibles, que emulen la comodidad y la identidad de las personas. Por lo tanto, el objetivo no es solamente crear empresas más flexibles, sino un sistema para acondicionar y adaptar continuamente las estructuras según los deseos y las necesidades de los colaboradores.

IMPACTO SOCIAL

—¡¿Alguien quiere pensar en los niños, por favor?!

Además de cómo es la estructura organizacional o la disposición de los espacios de trabajo, antes de querer ser parte, a las nuevas generaciones les importa saber cuál es el impacto de las compañías, las organizaciones y las instituciones en la sociedad. Un futuro entrevistado no revisa solamente su propio perfil y su carta de presentación. Ya no será el entrevistado pasivo y nervioso de décadas pasadas. Es muy probable que haya investigado, consultado y evaluado. Incluso, llevará preguntas.

Los jóvenes hacen foco en el compromiso que asumen las corporaciones con su entorno y en los valores en los que basan su misión, visión y toma de decisiones como, por ejemplo, la solidaridad, la diversidad o el respeto por las identidades. Estos temas no son tópicos de agenda asignados por decisiones corporativas, sino que son verdaderas motivaciones o perspectivas orgánicas de los jóvenes.

Los agentes de cambio miden la responsabilidad empresarial por los programas específicos que las compañías realizan con ese fin, y por los factores que ponen en consideración antes de lanzar un proyecto, es decir, si está centrado o tiene en cuenta la ecología, la inclusión y la calidad de vida de los colaboradores, los líderes y los clientes. La cadena de valor, los códigos de ética y los valores de una empresa son observados con detenimiento y distancia crítica.

Puntualmente, una de las prácticas más valoradas por los jóvenes para aumentar el compromiso empresarial es expandir los comités de diversidad e inclusión de grupos minoritarios existentes por fuera del ámbito laboral. También hablan de impulsar los programas internos de apoyo a colaboradores

Grupo Editorial Planeta

en su escolaridad y la educación de sus hijos. Otra sugerencia es el otorgamiento de becas y estímulos al estudio tanto a colaboradores como a familiares.

Una de las propuestas más beneficiosas, tanto para las corporaciones como para el desarrollo de la comunidad, es definir qué tipo de personas y competencias necesitará una empresa en el futuro y crear programas de formación para potenciales colaboradores. Este es un claro intercambio de mutuo beneficio donde las personas obtienen capacitación y, eventualmente, empleo. A su vez, beneficia a la sociedad y permite a las compañías incorporar individuos que ya comparten su visión y conocen su forma de trabajo.

Fomentar la formación en valores es parte de la tendencia a volver más humanas a las empresas o que "vuelvan a las bases", como señalan algunos. Es necesario empezar por transformar la propia población. Esto significa reeducarlos en materia de reciclaje, políticas de maternidad y paternidad, y cambiar tanto hábitos adquiridos como la mentalidad sobre todo de los líderes.

EL PROGRAMA "JÓVENES CON FUTURO"

"Jóvenes con futuro" es el primer programa que reúne a tres actores: empresa, sindicato y Estado, en simultáneo, con el fin de alentar e intensificar la inserción laboral de los grupos más vulnerables.

La iniciativa está orientada a jóvenes entre 18 y 24 años que no concluyeron sus estudios medios en escuelas técnicas. El objetivo es colaborar con los participantes para que completen sus estudios secundarios, ayudarlos a desarrollar sus capacidades profesionales y estimular su formación, favorecer la igualdad de oportunidades, aportar a las comunidades e innovar para generar un beneficio global.

El programa tiene una duración de diez meses, durante los cuales los participantes tienen 960 horas de prácticas en McDonald´s Arcos Dorados Latinoamérica y 240 horas de teoría en una escuela de formación profesional.

Los beneficios son mutuos ya que todas las personas que participan al finalizar el programa son empleadas por McDonald´s Arcos Dorados Latinoamérica, con lo que la empresa, además, cubre la demanda de *Crew* de Mantenimiento e incrementa los recursos en los locales sin interferir en la productividad.

Grupo Editorial Planeta

La compañía es consciente y celebra que el éxito de la iniciativa, tanto a nivel interno como externo, se convertirá en un caso que replicarán muchas otras organizaciones.

En relación con el compromiso ambiental, los programas van desde reutilización del agua de lluvia y de materiales en la construcción hasta la economización de impresiones y la separación de residuos. Aunque la clave en la materia es la consulta a expertos. La idea es salir a buscar socios externos para encontrar soluciones innovadoras y transformar sus procesos. Socios que por su especialidad y trayectoria en el campo respalden la implementación de las prácticas.

Pedir ayuda, bien. Pero también hace falta articular con el mundo público. Es necesario generar procesos de sensibilización y promover la concientización de dirigentes y funcionarios públicos. La colaboración entre el Estado y el mundo empresarial es clave para profundizar las políticas que favorezcan o incentiven estas acciones. Tener un mayor conocimiento de las políticas oficiales se asocia con otro deseo fuerte de las nuevas generaciones: que las empresas cumplan las leyes.

Las expectativas son muy altas con respecto a la ciudadanía corporativa, es decir, la estrategia única e integral que define la identidad de la institución. La coherencia ideológica dentro de una empresa se convirtió en una prioridad para los jóvenes. Por eso todas las tendencias indican que frente a un compromiso empresarial poco auténtico, la reputación, las ventas y la capacidad de atraer agentes de cambio de la compañía se verán afectadas.

SUEÑOS Y PROPÓSITOS

—Hijo, si realmente quieres algo en esta vida, tienes que luchar por ello. ¡Ahora silencio! Van a anunciar los números de la lotería.

Las aspiraciones y los sueños de las nuevas generaciones son el punto de partida para construir el futuro del trabajo. No son la meta, sino que más bien son la herramienta que las empresas tienen que aprender a utilizar. Las expectativas racionales y emocionales de los jóvenes son la clave para atraer a aquellos talentos que buscan un espacio donde crecer y desarrollarse profesionalmente. Para estar a la altura de las exigencias de los agentes de cambio, hay que

Grupo Editorial Planeta

enfocarse en sus propósitos personales.

Una empresa debería empatizar con sus colaboradores, esforzarse por comprenderlos y analizar sus necesidades y anhelos como lo hace con sus clientes. Una de las formas de conocer esos deseos es preguntar por los sueños y proyectos del candidato durante una entrevista de selección. No obstante, el proceso debería empezar mucho antes, es decir, desde la concepción del trabajo. Si se entiende al trabajo como una pasión, una perspectiva que aportan las nuevas generaciones en los relevamientos realizados, todo el diseño y planteo será completamente distinto, incluso antes de armar una oferta o propuesta laboral.

PROGRAMAS DE DESARROLLO DE TALENTO

Sueñan con trabajos en los que no sea necesario resignar el disfrute, porque precisamente vida y trabajo ya no son dos columnas equidistantes, sino hemisferios que dialogan. De modo que el ocio y el placer –antes asignados por entero al mundo privado– hoy son ejes del modo de vida general, hoy tiñen cada esfera de los sujetos.

Pero esto no se puede confundir con apatía, desinterés o flojera. Es un nuevo modo de entender la vida en la que el trabajo es una dimensión junto con otras igual de valiosas. Así es como los jóvenes conjugan su condición de no renunciar al disfrute con una fuerte convicción respecto de su proactividad y motivación. Incluso, llegan a ser tan pasionales que muchos optan por arriesgarse y convertir su pasatiempo en un trabajo o estilo de vida.

Por eso, lejos de ver en el emprendedurismo una vía de escape, debemos empezar a analizarlo, a detectarlo. Lejos de verlo como condiciones enemigas, advertir el estado emprendedor latente en las personas puede ayudar a potenciar cualquier proyecto.

Porque lo que es cierto es que los jóvenes, ante la baja confianza y la mirada acusadora de las generaciones anteriores, se desmotivan. Se muestran indiferentes ante las críticas, pero por dentro están preocupados y molestos. De ahí que sea importante ejercitar la comunicación, la tolerancia y la confianza. Y confiar es la gran llave maestra. Es el punto de encuentro entre el mundo laboral adulto con el mundo paralelo creado por los jóvenes a través de su pasión.

Grupo Editorial Planeta

El significado de confianza deja implícito que para poder confiar, hay que querer. Las nuevas generaciones están demandando atención y afecto. Demostrar interés, con honestidad y entrega, es el mejor método para poder acceder al otro, siempre.

Entonces, las prácticas más efectivas para las organizaciones serán las que respalden y fomenten sus propósitos con una gran cuota de confianza. Los programas de desarrollo de talento son uno de los ejemplos que se pueden empezar a implementar con facilidad en las empresas e instituciones. Otra opción es el intercambio de roles y rangos dentro de las organizaciones, práctica conocida como "Me pongo en tus zapatos" o "CEO por un día", donde un líder ocupa el puesto y cumple con las tareas de uno de sus colaboradores durante un día completo, mientras que un operario o administrativo pasa a ocupar por 24 horas el lugar del supervisor, gerente o director de la compañía.

Además de ser una práctica enriquecedora y que trabaja la empatía, refleja una confianza por parte de la marca empleadora en sus colaboradores. También le da marco y coherencia a las expectativas de quienes apuntan a crecer dentro de una organización, al igual que mejora la perspectiva en las personas que ocupan puestos de toma de decisión.

BECAMOS TU PASIÓN

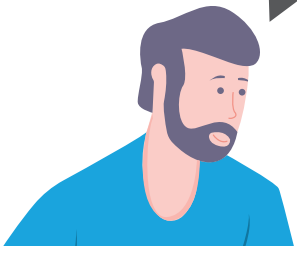
Hace años, McDonald´s Arcos Dorados Latinoamérica viene desarrollando proyectos de crecimiento personal y profesional en muchos de los chicos y chicas que trabajan en la empresa. Un claro ejemplo es "Becamos tu pasión", un programa que otorga becas a los colaboradores que quieran perfeccionar su talento fuera del ámbito laboral en actividades ligadas a lo artístico, el deporte y lo académico, entre otras.

A través de fomentar las aptitudes en el desarrollo de actividades extralaborales, el programa apunta a incentivar y aumentar la pasión de los becarios.

"Becamos" se basa en los valores de la marca y en el propósito de Cooltura de Servicio: "Generar buenos momentos para las personas siendo vos mismo".

Grupo Editorial Planeta

"La atención y la importancia que le ponga la empresa donde trabajes a tu pasión, se refleja en cuán cómodo te sentís y eso se traslada a tu trabajo. Generalmente, los clientes están muy agradecidos conmigo. Mi trabajo es una retribución a la marca por todo lo que me dan, por haber apostado a mi pasión. La compañía me ayudó a desarrollar mi talento. ¡Qué mejor que trabajar en un lugar donde apoyan lo que vos amás!". Nahuel, gerente de turno en McDonald's Arcos Dorados Latinoamérica y estudiante de Instrucción artística y cantante. "Siempre buscamos innovar y ponernos del otro lado. Muy recientemente invitamos a dos jóvenes a que entrevisten a la primera línea de la compañía, los reportes al director del CEO. Fue una experiencia sorprendente, ellos entrevistaban a nuestros líderes para ver si los entusiasmaba trabajar con nosotros, en McDonald's Arcos Dorados Latinoamérica. Una de las preguntas que les hicieron fue: ¿cuánto tiempo dedicás en tu agenda de generar pasión en tus colaboradores?". Equipo de Recursos Humanos McDonald's Arcos Dorados Latinoamérica.



TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

—Para empezar, presionar cualquier tecla.
—¿Dónde está la tecla "cualquier"?

Las nuevas generaciones demandan que el acceso a la tecnología se democratice y se use para simplificar procesos. Es decir, que se promueva la innovación y aplicación de nuevos *hardwares* y *softwares* dentro de las empresas, las organizaciones e instituciones educativas para tomar mejores decisiones en la gestión de capital y recursos humanos.

Las experiencias y trayectorias de cada uno en relación con la tecnología difieren, por lo que es necesario un diálogo constante, orgánico y espontáneo que lleve al intercambio y a la multiplicación de escenas de aprendizajes. Las nuevas generaciones comprenden la digitalización como transición de la cultura, como un devenir de los lenguajes, de modo que en general asumen la pertinencia de los usos con mayor naturalidad. "Una *app* para…" es prácticamente una premisa de la vida moderna de las nuevas generaciones. Manipulan internet con rapidez y siendo conscientes de la flexibilidad y relatividad del medio.

© Editorial Planeta

La tendencia a la hipertecnologización de las empresas se refleja en la disminución de los encuentros cara a cara y en el uso del teléfono, que está siendo reemplazado por el trabajo en redes sociales, a través de plataformas colaborativas y de mensajería instantánea. Las previsiones señalan que las formas de comunicación serán cada vez más mixtas, sin que una prevalezca sobre otra. Ya se percibe un incremento importante en el uso de la inteligencia artificial (IA), incluso en aspectos pequeños como dar respuesta a un mensaje, destacar los conceptos principales de un documento o encontrar el archivo correcto.

Sin duda, la tecnología es una herramienta muy útil a la hora de romper las barreras del lenguaje, ampliar las redes de conocimiento, expandir la colaboración y favorecer el intercambio positivo. Pero ante todo hay que tener en claro que es un instrumento. Un instrumento para las personas. La hipertecnologización choca contra la tendencia a la hiperhumanización de las empresas. Los expertos señalan que las herramientas tecnológicas deberían ayudar a incrementar la dimensión hiperhumanista de las organizaciones, instituciones y compañías, y no competir o combatirla. El ímpetu por la optimización, la implementación de nuevas tecnologías y la pasión por la innovación no deberían quitar al ser humano del centro de la escena. No hay que olvidar que, en definitiva, son personas conectándose con personas a través de un medio. El foco se sigue insistiendo allí, en la dimensión humana, de uno y los otros, de las conexiones. Herramientas tecnológicas humanizadas. No olvidemos a *Terminator*.

CERRAR LA BRECHA DIGITAL DE GÉNERO

Para poder reducir las diferencias de género en el acceso, el manejo, el estudio y las opciones laborales en relación con la tecnología, primero hay que entender la brecha. Luego, exigirles a los operadores, proveedores de servicios y tiendas de ventas de artículos tecnológicos que garanticen la distribución y, a través del *marketing*, contribuyan a reducir las diferencias. En este contexto, las plataformas de acceso abierto son muy valoradas.

Por otro lado, los recursos de aprendizaje deberían ser sensibles al género. Las necesidades de las mujeres deben ser tenidas en cuenta por las instituciones de educación

Grupo Editorial Planeta

superior. Es indispensable poner en contacto a las niñas a una edad temprana con las disciplinas CTIM (ciencias, tecnología, ingeniería y matemática), ya que la falta de mujeres académicas en este campo de estudio repercute negativamente en las alumnas, que tienen pocos modelos a seguir. A su vez, la educación en CTIM es necesaria para crear habilidades digitales avanzadas y aumentar la presencia femenina en carreras de tecnología.

Además, es recomendable la creación de principios de investigación, políticas gubernamentales y regulaciones para que el diseño de los modelos de inteligencia artificial sea inclusivo y tenga en cuenta la perspectiva de género, y que evite estereotipos de todo tipo.

La falta de atención a las dinámicas de género obstaculiza el potencial del verdadero progreso, por eso es necesario tomar medidas que reduzcan la brecha y encontrar soluciones holísticas a los problemas planteados.

PEOPLE ANALYTICS: TECNOLOGÍA QUE TRANSFORMA LAS REALIDADES DE LAS PERSONAS Y LAS EMPRESAS

La tecnología sirve para adaptar los indicadores de la gestión de Recursos Humanos, donde se solía decidir sobre la base de generalizaciones, experiencias análogas e intuición. A veces, las soluciones tardaban demasiado en llegar y eran eficaces pero, por su alto nivel de estandarización, no eran eficientes. Las primeras pruebas de la implementación de People Analytics en este sector dieron resultados muy positivos. La práctica surge para mejorar la gestión y la dirección de las empresas en temas como productividad, compromiso de los colaboradores, diversidad e igualdad salarial de género, entre otros temas. La metodología es más efectiva, certera, acorta los tiempos y reduce los costos. Este foco ayuda a minimizar la subjetividad, reemplaza la subjetividad anterior y permite tomar decisiones sobre los resultados e indicadores de un proceso inteligente de evidencia empírica, estadísticas e información cruzada.

La metodología analítica tiene una parte descriptiva, una predictiva y una prescriptiva. La primera

Grupo Editorial Planeta

fase consta de plantear una o varias hipótesis. Se entrevistan a las personas pertinentes para conocer cuáles creen que son las causas de la problemática a tratar y qué están haciendo para disminuirla. Luego se aplican estrategias y tecnologías que se usan entre otras técnicas para inteligencia empresarial, en inglés, *business intelligence*. El cruce de múltiples variables permite tener en pocos minutos información fidedigna, científica y estadística sobre comportamientos. La respuesta sirve para ayudar de forma inmediata a resolver los problemas de la empresa y optimizar la experiencia de los colaboradores.

People Analytics usa analíticas avanzadas que trabajan sobre la información recopilada a través de comunicaciones de voz, interacciones personales, entrevistas en video y análisis de redes organizacionales, conocido por sus siglas en inglés como ONA, que identifica a los colaboradores según sus interacciones y relaciones sociales con trabajadores de distintas empresas. Para esto, existen *softwares* que detectan tanto el estado emocional de los colaboradores como el fraude, el abuso y la mala administración.

Estar un paso adelante no solo significa saber gestionar los resultados de estos cruces de información, sino también gestionar el impacto de los riesgos que puede generar el manejo de datos personales y comerciales de los colaboradores para sus derechos y libertades. Para prevenirlos, es importante aplicar medidas de transparencia, crear una garantía de seguridad sobre los datos, solicitar permisos y poner en práctica estrategias como la protección, el cifrado, la clasificación y el mapeo del flujo de datos personales.

Algunas organizaciones están inventando *softwares* para proteger los datos y otras compañías pioneras en el sector están armando equipos de trabajo para monitorear a la inteligencia artificial. En primer lugar, por la necesidad de controlar el manejo de esta información; y, en segundo, para evitar las fallas en los algoritmos y procurar que las decisiones basadas en máquinas o datos sean siempre razonables, precisas y buenas para la empresa.

Con estas medidas preventivas, la aplicación de People Analytics será todavía más efectiva. Principalmente porque a pesar de apoyarse en datos y herramientas tecnológicas, la metodología es más humanista dado que se basa en la objetividad y la evidencia. Es decir,

Grupo Editorial Planeta

no depende solo de la tecnología o la data disponible, sino también de los fundamentos del proyecto y del *storytelling*, que aportan la cuota de sensibilidad y creatividad.

EL DESAFÍO DE MCDONALD´S ARCOS DORADOS CHILE

Arcos Dorados Chile abrió su primer local en Avenida Kennedy hace más de dos décadas. Hoy tiene 81 restaurantes que van desde Arica hasta Puerto Montt, con más de cuatro mil colaboradores en función.

Los líderes encontraron que había oportunidades al momento de que los talentos permanecieran de manera estable en los restaurantes. En busca de una respuesta, los líderes del sector decidieron probar con People Analytics. La inclusión en el área apuntó a utilizar un método científico de análisis y de toma de decisiones para solucionar los problemas de rotación de colaboradores en ese país. El objetivo era entender la historia detrás de quienes abandonan la empresa para comprender las causas de salida de los colaboradores y los riesgos de renuncia, y poder implementar planes de acción más precisos para mejorar la experiencia del personal.

Entonces, se analizaron e interrelacionaron:

- **62 restaurantes.**
- **Más de 12 900 colaboradores** (tanto actuales como excolaboradores).
- **121 variables** (factores demográficos, rangos de edad, nacionalidad, cantidad de horas trabajadas al mes, cantidad de horas extra, el rol dentro de la compañía, el clima del restaurante, la capacitación y el liderazgo, entre otras).

Los resultados revelaron un impacto económico indirecto en el negocio por la renuncia de colaboradores, que se reflejaron en un aumento de transacciones perdidas y la caída del valor del *ticket* promedio por restaurante.

Sin duda, la posibilidad de predecir comportamientos es una de las ventajas de esta metodología que ayuda a transformar la realidad de las personas.

Grupo Editorial Planeta

LIDERAZGO

—Na na na na na na na, ¡líder!

La jerarquía organizativa de las empresas sigue respondiendo a las trayectorias profesionales impulsadas por los títulos y la política interna. Pero ¿cuán vigente está la concepción de buen jefe con cualidades como puntualidad, vestimenta y seriedad? Lo cierto es que la visión de las nuevas generaciones se dirige a entender el liderazgo desde cualidades como fluidez, adaptabilidad y versatilidad. Se trata de nuevos perfiles, nuevos estilos de comunicación y nuevos sistemas de evaluación de desempeño.

Y vaya si tiene sentido esta mirada. En contextos cambiantes, volátiles, ambiguos, complejos, inciertos e impredecibles, resulta más valioso saber adaptarse al dinamismo de la época que llevar la camisa planchada. Si bien una cosa no quita la otra, los jóvenes tienen en claro que lo más importante son sus ideas. La creatividad se convirtió en la herramienta para ascender y alcanzar el rol soñado en cualquier organización, porque las buenas ideas hoy son consideradas creadoras de futuro. Las economías se han vuelto disruptivas, flotantes, incluso, sorpresivas. De modo que el *timing*, saber adecuarse a tiempo y con certeza a los contextos es clave, y las nuevas generaciones han nacido en este tipo de escenario.

EL NUEVO PERFIL DEL LÍDER

Y, nuevamente, a la hora de pensar en un líder (como a la hora de pensar cualquier rol), los jóvenes estarán mirando las habilidades interpersonales, es decir, autoconocimiento, comunicación, asertividad, escucha activa y *feedback*, entre otras. Bajo estas herramientas se logra ser no solo mejor colaborador, sino también un líder más inclusivo y cercano a sus equipos. Porque el rol de líder ya no es un sillón en un despacho en lo alto del edificio, está al alcance de todos.

Una de las opciones para enfrentar el presente es la formación en liderazgo transformacional. Se trata de un líder que atiende las necesidades individuales de sus colaboradores y las suyas, por supuesto, que estimula la creatividad y el desarrollo personal, que sabe comunicar y transmitir confianza e identificación al igual que su propósito para aumentar la motivación y el rendimiento de su entorno.

Grupo Editorial Planeta

Además, la empatía es una de las habilidades blandas más requeridas en los líderes organizacionales. Porque salir de uno mismo, ser capaz de asumir las realidades de otros permite ser más permeable y estar pendiente de las necesidades de las personas, tanto colegas como clientes. Y así se podrá pensar en políticas de bienestar de los colaboradores y en proyectos, productos y servicios que sean atractivos y competitivos en el sector de desarrollo.

Es recomendable también tener en cuenta el paradigma del liderazgo como servicio, conocido en inglés como *servant leadership*. No es lo mismo una persona que lidera que alguien que naturalmente tiene el sentimiento de servir y, a partir esa elección, aspira a liderar. Un líder de estas características comparte el poder, es humilde, valora las opiniones de los demás, promueve la confianza, estimula el desarrollo de otros líderes y piensa a largo plazo. La vocación de servicio tiende a priorizar el bienestar de la sociedad y de quienes la conforman.

En definitiva, un líder tiene que conocerse a sí mismo, reconocer sus límites y debilidades, apoyarse en sus fortalezas, ser consciente del impacto de su liderazgo. Tiene que tener una mirada humanizada de su entorno, pero saber aprovechar los recursos a su disposición, sobre todo los tecnológicos. Debe ser un líder sistémico, que sepa gestionar las relaciones dentro empresas generativas, y que haga hincapié en la comunicación eficiente y en el trabajo colectivo en pos de un objetivo que apunte siempre al bien común y a generar un impacto social positivo.

EXPERIENCIAS Y PERSPECTIVAS SOBRE EL LIDERAZGO

Las prácticas existentes con relación al liderazgo tienen que ver con esa gran transformación que están atravesando los roles. En primer lugar, se sugiere implementar programas de empatía horizontal y vertical. También son muy valoradas las prácticas de comunicación interna de cercanía del C-Level o de la alta dirección de la compañía, con el resto de la organización. Los desayunos compartidos, las presentaciones y las entrevistas son intercambios enriquecedores y estimulan la empatía y la interacción entre las diferentes generaciones que suelen ocupar estos puestos.

Grupo Editorial Planeta

Otra de las sugerencias es la implementación de programas de mentoría, de *coaching* y de *shadowing*. Esta última técnica se basa en la observación de una o más personas en sus puestos de desempeño. Se implementa en ámbitos laborales y también en contextos educativos o dentro del hogar. En las compañías, sirve para conocer el *know how* de una empresa, cómo realizar un trabajo, los procedimientos y métodos a poner en práctica, y también para establecer nuevos vínculos y mejorar las relaciones interpersonales, entre otras habilidades sociales.

Los programas de *role modeling* dentro y fuera de las organizaciones son otra herramienta útil para inspirar y formar colaboradores. El modelo o perfil a imitar tiene que ser inspiracional y contagiar los valores, la misión y la forma de trabajo de la empresa. En este caso, es necesario trabajar sobre la formación de los líderes para que el resultado sea positivo y el mensaje, claro.

Por otro lado, los programas de *followership* personal y laboral trabajan sobre la capacidad de seguir a un líder en un equipo, grupo u organización. El colaborador que escucha, comprende y pone en práctica las órdenes de un jefe es eficaz pero no crea valor agregado. Lo ideal es estimular el pensamiento creativo, la formulación de ideas nuevas y la participación activa. Los puntos de vista alternativos son necesarios y deseados siempre que se expresen a través de una mirada constructiva y positiva, y que guarden respeto por la misión de la empresa y el proceso de toma de decisiones.

Entonces, las nuevas formas de liderazgo deben contemplar un modelo participativo y abierto, donde las personalidades que conforman un equipo tengan espacio para manifestarse dentro del proceso colectivo. Un líder que valora y modera la individualidad y la singularidad de cada integrante en un grupo de trabajo.

FEEDBACK Y FEEDFORWARD

Está claro, un líder impacta, condiciona y determina. Y las devoluciones, las conversaciones que analizan la proyección del trabajo son una dimensión crítica de esto. Las evaluaciones de desempeño deberían adoptar el concepto de horizontalidad que atraviesa el nuevo modelo de liderazgo, representado en forma de red y ya

Grupo Editorial Planeta

no como una estructura piramidal organizada por niveles jerárquicos.

Los equipos de trabajo pueden hacer devoluciones muy constructivas de sus líderes, por eso, uno de los roles más importantes del líder es generar ámbitos de comunicación continua. Los espacios de cocreación, análisis y reflexión entre las distintas generaciones son indispensables para formar equipos alineados, colaborativos e inclusivos. En este sentido, es esencial promover acciones para que los líderes conozcan a sus equipos, que pueden ir desde encuestas de datos personales de los liderados hasta la aplicación de People Analytics.

Luego están las instancias de *feedback*, reconocimiento y mentoría que propician el diálogo y el desarrollo, sobre todo las prácticas de mentoría ascendente, *reverse mentoring* o mentoría reversa, que favorecen el liderazgo horizontal. El nuevo modelo estimula las sugerencias de los colaboradores a los líderes, incluso en forma de reporte directo, sin destruir la verticalidad en el liderazgo que es necesaria en las empresas. La posibilidad de compartir sensaciones derrumba la rigidez en las relaciones intraempresariales. Este formato de comunicación abierta y retorno constante e instantáneo es clave para el cambio que impulsan las nuevas generaciones. El mejor *feedback* es el generativo, la idea de proyectar y no retar.

El nuevo ecosistema de la fuerza laboral donde conviven diversas formas de contratación y empleabilidad promueve la exploración y experimentación de diferentes modelos económicos para atraer talento. Pero, sobre todo, está redefiniendo la relación entre el colaborador y el líder. La creación de nuevas alianzas de liderazgo de manera proactiva es indispensable para desarrollar estrategias e implementar programas que permitan aprovechar lo que las nuevas generaciones tienen para ofrecer. Tal vez la cuestión no sea cómo seguir siendo atractivas para los jóvenes, sino animarse a salir a buscar soluciones externas y apostar a las redes de trabajo colaborativo y los emprendimientos.

LA EDUCACIÓN Y EL MUNDO DEL TRABAJO

Vamos a decirlo sin titubeos: la sociedad actual no está atravesando un período de ruptura de los modelos anteriores, estos ya

Grupo Editorial Planeta

se rompieron. El paradigma cambió. Empeñarse en encajar el presente en las estructuras viejas es inútil. No es que las nuevas generaciones no quieran amoldarse a las empresas, sino que no caben en ellas. Es como si uno quisiera poner un neumático en una rueda de carreta. El objetivo es crear una nueva llanta, y el proceso de fabricación empieza en la escuela.

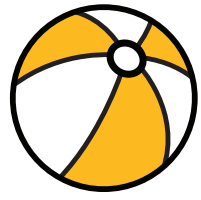
La mayoría de los programas de las escuelas primarias giran alrededor de los contenidos y, así, los chicos fracasan o se aburren. Es hora de las escuelas transformadoras, de pedagogías innovadoras con la persona en el centro, educación pensada en las emociones y en el marco del concepto de comunidad.

Los convenios multisectoriales entre las empresas, los gobiernos y el área educativa son un buen punto de partida. Facilitar espacios de trabajo conjunto entre la educación y el mundo del trabajo es imprescindible para reducir la brecha que los jóvenes identifican que se produce entre la salida de la escuela y el acceso al primer empleo, y para reducir los niveles de desempleo y de falta de capacitación. Para lograrlo, las organizaciones también tienen que dedicar tiempo a pensar en sus necesidades para el futuro, haciendo participar a todos los colaboradores.

Los desafíos educativos se despliegan frente a la tecnología y las habilidades blandas. Y lo más desafiante es pensar en términos no de "agregar estos temas o estas herramientas al aula", nuevamente como en el ámbito laboral, se trata de trazar diálogos, donde los nuevos lenguajes fluyan y se impriman.

EL MUNDO DEL TRABAJO PARA LOS QUE SON TODAVÍA MÁS PEQUEÑOS

Y como nunca se está lo suficientemente preparado, en McDonald´s Arcos Dorados Latinoamérica nos propusimos seguir escuchando a los que serán la próxima fuerza laboral en tan solo 10 años. Invitamos a un grupo de niños y niñas de entre 7 y 8 años a dialogar, jugando, para entender qué piensan sobre el Futuro del Trabajo.



Grupo Editorial Planeta

¿Qué piensan los más pequeños?

La propuesta fue invitar a un grupo de niños a las oficinas de McDonald´s Arcos Dorados Latinoamérica. La idea es que jugaran pero que también pudieran dar sus opiniones sobre el mundo del trabajo.

Los niños y niñas que hoy son menores de ocho años imaginan un futuro del trabajo completamente diferente al que proyectan los adolescentes.

¿Cómo imaginás el futuro del trabajo?

"Yo me imagino máquinas trabajando y a los humanos, con su experiencia, ayudándolas a que hagan el trabajo".

"Imagino más robots porque un brazo de metal puede hacer más cosas que un brazo común".

¿Cuántas horas estarías dispuesto a trabajar por día?

"¡Treinta horas!".

¿Qué tanto tiene que ver la responsabilidad con el trabajo?

"La responsabilidad es algo que tenés que hacer y el trabajo es algo que no estás obligado a hacer".

"Un trabajo es compromiso y responsabilidad".

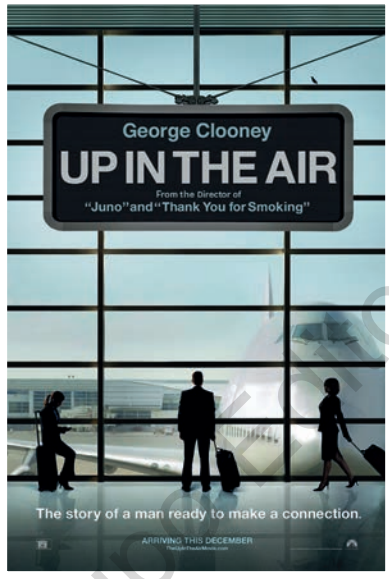
¿Qué tan importante son las vacaciones?

"Son para tener más fuerza y más energía".

"Mucho. No está bueno que te llamen del trabajo en las vacaciones".

Si bien su visión puede estar algo distorsionada, es clave estar pendiente de sus sueños, deseos y miradas porque, en diez años, ellos y ellas serán el talento a captar, los nuevos colaboradores, los competidores y los clientes de las compañías. Por eso es tan importante generar espacios de pensamiento, reflexión e intercambio sobre el futuro del trabajo en distintos ámbitos. ¿Qué esperarán estos *centennials* de un primer empleo? ¿Qué habilidades aportarán a las empresas? ¿Cuáles serán sus propósitos? ¡Está por descubrirse!

Grupo Editorial Planeta



ME QUEDO PENSANDO

Un film que, a juzgar por su nombre traducido al español, dice poco. En *Amor sin escalas* (2010), Bringhman se dedica a despedir gente para otras empresas, lleva una vida solitaria y desprendida de relaciones afectivas. Su trabajo lo mantiene más de 300 días al año viajando, hasta que una joven promesa llega a la compañía a proponer una nueva forma de trabajar.

Humanizar o tecnologizar los procesos del trabajo. Experiencia versus nueva perspectiva. Empatía y encuentro. Una historia poderosa para pensar el universo laboral y las configuraciones de las personas a partir de él.

Grupo Editorial Planeta

Capítulo 8.

Del CREATÓN a la CREA-ACCIÓN

Grupo Editorial Planeta

Ya en los últimos renglones algo tiene que quedar claro. Al menos el camino que queríamos trazar para pensar el futuro (o el presente) del trabajo. El camino es el encuentro, porque si la gran clave de la reflexión es humanizar algunos procesos que se han estandarizado, convertidos en rutina y así han perdido el reparo por las individualidades y las especificidades de los contextos, la única salida es volver a encontrarnos.

Por eso, si bien se sistematizaron algunas claves o respuestas, en el gran orden de las cosas, nos quedan las preguntas. Pero ojo, no necesariamente para buscarles con ansiedad una respuesta, sino para que sirvan de puntas de reflexión y debate, y eventualmente puedan impactar en prácticas concretas.

Entonces, compartimos las inquietudes que surgieron durante el proyecto, signos de este camino de cuestionamiento y construcción.

- *¿En qué están trabajando las compañías para desafiar las actuales estructuras organizacionales y propiciar el trabajo en red?*
- *¿Qué están haciendo para reformular el desarrollo de carrera para promover el aprendizaje a ritmo exponencial?*
- *¿Qué tendría que pasar en las organizaciones para implementar el* mentoring *360?*
- *¿Qué deberá modificarse para darle a la juventud mejores oportunidades profesionales?*
- *¿Por qué surgen tantas ideas asociadas a la necesidad del confort en el trabajo?*

Grupo Editorial Planeta

- *¿Cómo deberá evolucionar el paradigma actual del control de la productividad?*
- *¿Cómo aprovechar la tecnología para la posibilitación de nuevos hábitos?*
- *¿Cómo van a lograr las compañías la articulación de lo hipertecnológico y lo hiperhumanista?*
- *¿Cómo deberán cambiar las políticas de* compliance *para responder a las nuevas expectativas de integración entre vida personal y laboral?*
- *¿Por qué no surgieron más ideas asociadas a otros marcos de trabajo como el deporte y el arte?*
- *¿Cuáles van a ser las fuentes de inspiración (no solo de necesidad) para el trabajo en el futuro?*
- *¿Cómo estás preparando a tu equipo para la transformación del negocio?*
- *¿Cómo pueden las organizaciones empresariales refundar sus alianzas con el resto de las organizaciones sociales para trabajar en una red de involucramiento de los jóvenes?*

Cada uno de nosotros, en el espacio de acción en el que elegimos estar, podemos asumir compromisos concretos para cambiar el futuro del trabajo. Podemos idear pero también prototipar, vale decir, hacer o al menos probar. Aportar desde el micro para construir el macro. Las experiencias y propuestas que se narran en este libro son líneas de partida, no de meta.

Creemos en la importancia de polinizar el espíritu de la iniciativa del Creatón, de nuestro trabajo cotidiano con los jóvenes, de la escucha activa. Investiguemos, exploremos y no demos nada por dado y asentado. Asumamos desde hoy el chip que convierte todo lo que vemos hacer en: *"¿Podríamos estar haciéndolo mejor? ¿Distinto?"*.

Grupo Editorial Planeta

Escribí acá tus ideas

Ensayá acá tus propuestas

Coconstruí un presente distinto para alcanzar un futuro mejor con nosotros. Sumate a la conversación en las redes con el *hashtag* **#Creatones.**

Grupo Editorial Planeta

Grupo Editorial Planeta

Deseamos expresar nuestro más profundo reconocimiento a quienes han hecho posible la realización de este libro. A todos ellos —colaboradores, *partners*, organizaciones sociales y amigos de McDonald´s Arcos Dorados Latinoamérica—, por sus testimonios...

¡muchas gracias!

Grupo Editorial Planeta

Grupo Editorial Planeta

Grupo Editorial Planeta

Grupo Editorial Planeta