

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes, son enviados sin costo, a las personas inscritas a Intesys Consulting

INFORMACION SOBRE EL LIBRO

Título original del libro:

Cool Search

Autor: Michael Syrett y Jean Lammiman

Fecha de Publicación: Abril 2004

Editorial: Capstone

Nº Páginas: 256

ISBN: 1841124303

Contenido:

El comienzo de lo "cool" o "guay"	1
En busca de lo cool	1
Las fuentes de lo cool	3
Afuera todo es cool	5
Dentro de lo cool	6
El futuro de lo cool	7

Cool Search

"Las Generaciones que vienen"

Volumen 07-11

El comienzo de lo "cool" o "guay"

Cool Search es un libro acerca de la juventud. Sus autores entrevistaron a decenas de jóvenes que trabajan o están próximos a entrar en el mercado laboral y a sus padres para conocer cuáles son sus valores, sus principales actividades culturales y de ocio, sus ideas sobre el trabajo y sus planes para el futuro. Todos ellos tenían entre 18 y 25 años y pertenecen a una nueva generación de jóvenes que alcanzó la mayoría de edad coincidiendo con el cambio de siglo. Esta generación recibe el nombre de "Millennial" o generación del milenio y está compuesta por aquellos jóvenes nacidos a partir de 1977 y los años ochenta. Sus integrantes son todo un fenómeno sociológico porque, ya desde mucho antes de ser

adultos, han estado participando y desempeñando un rol activo en la sociedad como trabajadores, consumidores o ciudadanos. El libro consta de dos partes principales. En la primera se presenta una descripción del mundo del trabajo y de la sociedad de consumo tal y como lo perciben estos jóvenes.

En la segunda parte se centran en las estrategias que deben adoptar los reclutadores de plantilla y gestores de marca ante las percepciones de los jóvenes sobre el mundo corporativo. Los autores incluyen también entrevistas a varios jóvenes que han desarrollado interesantes propuestas empresariales, además de cuestionarios a profesores de diversas escuelas de negocios, gesto-



res y directivos de empresas. A lo largo del libro van intercalando en sus análisis fragmentos o citas de las entrevistas que contienen diversas experiencias, ideas u opiniones de cada uno de los entrevistados.

En busca de lo cool

Según especialistas del consumo, cualquier niño británico, australiano o americano

EL AUTOR

MICHAEL SYRETT es escritor, conferencista y consultor en temas de gestión. Es profesor del Institute of Management de la Universidad de Hong Kong y del Cranfield School of Management, desde donde ha tenido la oportunidad de dirigir varios proyectos de investigación sobre innovación y liderazgo.

JEAN LAMMIMAN ha trabajado como especialista estratégica de Recursos Humanos para The International Stock

Exchange, Rank Xerox y Grand Metropolitan. También ha trabajado como consultora y dirigido varios proyectos de investigación para Ambrosetti y para la Escuela de Negocios de Universidad de la City en Londres (City University Business School).

Syrett y Lammiman han creado el grupo LSK, una empresa consultora especializada en brindar asesoramiento a gestores sobre cómo enfrentar los procesos de cambio dentro de sus organizaciones.

“...toda una generación de preadolescentes crece y se familiariza con las nuevas tecnologías hasta convertirse en "prodigiosos expertos" en Internet.”

Haga su comentario!

estuvo expuesto, mientras crecía en los años noventa, a una media de entre 20.000 y 40.000 anuncios comerciales al año. En ese mismo periodo, solo en los Estados Unidos, los niños de entre 4 y 12 años han tenido entre 10.000 y 30.000 millones de dólares al año para gastar en sus intereses y el impacto económico de su capacidad de influencia en la decisión de las compras de sus padres multiplica por cinco esas cantidades.

Nunca antes una generación de niños había estado tan expuesta desde pequeña a conocer la forma en que funcionan el gobierno, los negocios, la política y, sobre todo, la tecnología. Ese proceso coincide con uno de los periodos de mayor crecimiento y bonanza económica que se hayan vivido en los Estados Unidos.

Estos niños no solo crecieron con un gran nivel adquisitivo, sino que tuvieron una exposición continua a los cambios que produjo la revolución del conocimiento llamada Internet, la mayor revolución tecnológica que haya experimentado la Humanidad desde la Revolución Industrial. Hasta el punto de que, ya desde finales de los años noventa, las teorías del consumo empiezan a notar que, junto con los "baby boomers", la generación X y la generación Y, un nuevo grupo generacional ha hecho su irrupción en la sociedad con característi-

cas y aspiraciones muy distintas a las de sus antecesores. Internet y la rápida evolución tecnológica han provocado que muchos padres tengan muy poco que ofrecer a sus hijos, porque su conocimiento ya no es relevante para las actuales condiciones o necesidades de los hijos: sucede muchas veces que "los adultos ya no tienen las respuestas". Y es que la transición al nuevo siglo y milenio coincide con el auge de las "dot.com" o punto com. En medio de ese proceso, toda una generación de preadolescentes crece y se familiariza con las nuevas tecnologías hasta convertirse en "prodigiosos expertos" en Internet.

Pero su interés no se limita solo a la tecnología, sino que se extiende también a los negocios. Según un estudio realizado en el año 2000 por el Opinion Research Council, el 54% de los jóvenes de entre 18 y 24 años están interesados en iniciar algún tipo de empresa. Esa cifra es significativa si observamos que en el grupo de personas de entre 35 y 64 años, esto sólo le interesa a un 36%.

La atracción por los negocios es tal que en uno de sus números de ese año, la revista Vanity Fair acuña la frase "enfantrepeneurs", o infantempresarios, para describir el proceso por el cual numerosos estudiantes universitarios del Ivy League (grupo formado por las 10 ó

12 universidades más prestigiosas de Estados Unidos) gestionan sus propias empresas desde sus dormitorios dentro de la universidad. Ese mismo año, la Universidad de Harvard se vio obligada a eliminar un reglamento que prohibía operar negocios desde los dormitorios. Algunos expertos sobre el tema consideran que, entre las principales características que tienen los jóvenes que forman parte de esta generación, se encuentran su capacidad de enfrentarse a los cambios en el mundo laboral, una forma diferente de pensar y una gran capacidad para reflexionar y aprender de manera rápida; son muy independientes y entre ellos se definen por sus capacidades y destrezas, no por la empresa para la que trabajan. Tienen un carácter empresarial y en el trabajo buscan oportunidades más que obtener dinero o seguridad en su empleo. Exigen que las personas mayores les respeten de una manera que nunca antes sus predecesores habían exigido.

Según los autores, el modelo europeo del contrato social establecido después de la Segunda Guerra Mundial, basado en un trabajo para toda la vida y una pensión de jubilación segura, está en crisis y no ha sabido presentar ninguna alternativa para los jóvenes. Esto ha producido una gran desilusión entre los jóvenes europeos, que

no ven nuevas opciones para su futuro. Tras el estallido de la burbuja tecnológica en el 2001, muchos de estos jóvenes en Estados Unidos y el Reino Unido han sufrido las consecuencias de la crisis económica. Pero, a pesar del clima de incertidumbre, desregulación económica y mercado libre, podemos señalar que una cantidad considerable de ellos, en Australia, Reino Unido y Estados Unidos, tienen una marcada tendencia hacia los negocios en comparación con jóvenes de la misma edad en el continente europeo y Japón. Además son optimistas, realistas y tienen un buen sentido del humor. Entre estos "jóvenes del milenio" se ha creado un sentimiento muy importante de estar "conectados" no solo a través de Internet, sino de compartir otros elementos culturales como programas de TV y cine, marcas, valores y una jerga o vocabulario común. Este fuerte sentimiento de grupo ha sido una de las razones esenciales para que muchos reclutadores de empleo les seleccionen. Y es que diversos estudios han encontrado que tienen una capacidad particular para trabajar en equipo, son creativos, tienen buenas destrezas interpersonales y de comunicación. También se caracterizan por su integridad, claridad y su habilidad para influenciar a otros, generar confianza y

aumentar la productividad. Tienen una capacidad especial para establecer y mantener relaciones y un estilo de gestión en el que todos participan. Además, debido a su habilidad en el manejo de Internet y los "chat", saben trabajar con otros equipos a distancia. En el trabajo, los jóvenes no están dispuestos a demostrar esas cualidades a menos que exista un compromiso de la empresa que les motive a hacerlo de manera entusiasta. En el caso de que se trate de su primera experiencia profesional, prefieren ignorar aspectos ligados a la marca de la empresa y centrarse más en las cualidades de un buen gestor más próximo. Prefieren comprometerse con el gestor antes que con su empresa, porque necesitan a alguien que les motive y les rete. Lo más probable es que, si este gestor abandona la empresa, ellos lo hagan al poco tiempo. Esta falta de vinculación con la empresa es producto de las experiencias que confrontaron sus padres a comienzos de los años ochenta, bajo los efectos de las políticas económicas de Reagan y Thatcher y de la recesión económica que provocó miles de despidos. Ninguno de ellos está dispuesto a trabajar "toda la vida" para la misma empresa y menos cuando se trata del trabajo "equivocado". Ellos perciben el trabajo corporativo como algo sin sentido,

hipócrita y aburrido. Estos jóvenes prefieren trabajar en organizaciones en donde no haya jerarquías, se realice abundante "feedback" y tengan la oportunidad de alcanzar logros concretos. Detestan ser manipulados, porque tienen un gran conocimiento del mundo laboral gracias a lo vivido por su padres y por ese motivo escogen muy bien las causas con las que se comprometen. Su visión del mundo se caracteriza por reconocer que este es multiétnico y global y otorgan mucho valor a los contactos interculturales. Su visión del trabajo y sus capacidades particulares están transformando la concepción tradicional del reclutamiento. En el pasado se escogía a la planilla tomando en consideración sus destrezas y habilidades y se le adiestraba para desarrollar sus aptitudes. En el futuro serán seleccionados por sus aptitudes y se les adiestrará para que desarrollen ciertas destrezas.

Las fuentes de lo cool

La cultura continuamente está redefiniendo nuestras percepciones sobre la realidad. Hoy en día la influencia de la cultura está cambiando no solo lo cotidiano, sino también los mercados y el mundo del trabajo. En esta primera década del milenio todos aspiramos a recuperar o emular a la juventud.

“Su visión del trabajo y sus capacidades particulares están transformando la concepción tradicional del reclutamiento.”

Haga su comentario!

Ser joven es una opción, en vez de un aspecto cronológico. Ya no se trata de vernos más jóvenes, sino que se trata de pensar y comportarnos de una nueva forma. ¿Qué ha provocado este estado general de la cultura y la sociedad? Según los autores, la presión ejercida por la "generación del milenio" está rompiendo todos los esquemas y estructuras creados por las generaciones anteriores. La vida de estos jóvenes se divide en tres mundos completamente separados entre sí: su familia y la comunidad de sus amigos, el trabajo y un rico mundo interior lleno de fantasías llamado "el tercer lugar".

La cultura de estos jóvenes tiene sus propios iconos completamente diferentes de las generaciones anteriores. Su principal cualidad es que está totalmente desvinculada del mundo del trabajo y está determinada por su habilidad para crear y moldear sus propios mundos. Este aspecto es una influencia directa de su contacto con las nuevas tecnologías y los juegos de computadora desde la más temprana infancia. Su mundo está poblado por sus propios héroes, mitos, lenguaje, jerarquías, valores y necesidades. Algunos ejemplos de estos valores los percibimos en sus programas favoritos: la serie de televisión "Friends" o en "Bluffey, The Vampire Slayer". También

en el videojuego "Tomb Raider", cuyo protagonista es Lara y en donde lo femenino es aceptado como una parte natural de todas las cosas. Lara es libre y fiel a sí misma y, en cierto modo, representa los ideales de toda una generación. En el juego no hay un guión establecido por la compañía productora, sino que cada jugador crea su propia historia. El carácter y los valores de esta nueva generación están obligando a las empresas a diseñar nuevas estrategias en sus campañas de marketing para poder ganarse su fidelidad como consumidores de sus marcas. Por ejemplo, esta capacidad de los jóvenes de estar en otros espacios hace que las campañas de marketing, para ser eficaces, tengan que combinar en sus mensajes el uso de todos los elementos sensoriales si quieren que la marca goce de respaldo entre los jóvenes. Muchas empresas como Nike, Tommy Hilfiger, Levi's, Coca Cola, Pepsi Cola o JC Penney han tenido que invadir la red o los espacios en donde los jóvenes celebran sus actividades de ocio para realizar sus campañas de marketing, algunas de ellas con resultados desiguales. La creación en 2001 de NeoPets.com, una comunidad interactiva que combina tecnología y creación de fantasía, está permitiendo que los anuncios de productos circulen junto a mensajes de los

usuarios. Actualmente, Neopets tiene 4 millones de miembros registrados, que navegan un promedio de seis horas al mes y cuyas edades oscilan entre los 9 y los 19 años. Los miembros de NeoPets.com pueden crear su mascota o NeoPets, seleccionar su nombre, color y rasgos especiales, como personalidad o inteligencia. Aquellos usuarios mayores de 18 años pueden acceder a Neopia, el mundo virtual de NeoPets.com donde, de acuerdo con sus preferencias, pueden crear sus propios paisajes con bosques, montañas, ríos o pueblos donde colocar a su mascota.

De otra parte, la iconografía de estos jóvenes está enraizada en un uso vivo del lenguaje. Su expresión se caracteriza por su fuerte acento iconoclasta e irreverente, también por el humor.

La creación de nuevas palabras para representar nuevas realidades o conceptos está revolucionando la lengua inglesa. El Oxford Dictionary recoge más de 2.000 nuevos vocablos producidos por la política, los negocios y las nuevas tecnologías asociadas a Internet. En un contexto social más amplio, el lenguaje no ha perdido nada de su vigor. Hay tres aspectos en que es particularmente relevante su aplicación: en el trabajo, en el marketing y en el desarrollo de estrategias.

“El carácter y los valores de esta nueva generación están obligando a las empresas a diseñar nuevas estrategias en sus campañas de marketing....”

Haga su comentario!

Afuera todo es cool

Ser cazador de lo cool es una profesión que tuvo su origen en los años 60, pero fue hace alrededor de una década cuando alcanzó un nuevo auge. Sus miembros se dedicaban a identificar aquellas tendencias que surgen en el seno de la sociedad y que permiten a las empresas realizar un uso comercial de la tendencia hasta que esta deja de serlo o pasa de moda. Por ejemplo, algunas empresas de diseño de ropa se dedican a contemplar cómo van vestidas las personas por la calle, toman fotos de aquellas prendas o estilos que pueden convertirse en una moda y los explotan comercialmente. Sin embargo, la realidad es que con el advenimiento de esta nueva generación, el énfasis dado a las supuestas fuerzas que influían sobre el consumo, la carrera o los estilos de vida, se está disipando. Entre los jóvenes se está incrementando una tendencia a establecer cambios a largo plazo en gran parte debido a una serie de características clave que busca la nueva generación, entre ellas su deseo de ser ellos mismos, ser auténticos y de expresarse con libertad. Los jóvenes buscan respeto a su intimidad, valoran la lealtad, tiene un alto nivel de conciencia y compromiso social, mantienen un equilibrio entre

trabajo y vida social y les gusta asumir riesgos. Internet y los teléfonos celulares han estado transformando no solo la forma en que se desarrollan las sociedades, sino el modo en que se comunican las personas y la forma en que desarrollan sus relaciones íntimas. Las implicaciones comerciales de este hecho se conocen desde hace más de una década, pero el impacto total solo ha comenzado a dejarse ver en los mercados y lugares de trabajo. Habrá que esperar sus efectos en la medida en que los usuarios más jóvenes participan como consumidores. El uso de Internet y del "chat" ha ayudado a que estos jóvenes tengan una capacidad especial para iniciar y mantener relaciones en la distancia. Y eso es algo que influye notablemente en dos aspectos trascendentales: a quiénes y a qué cosas son leales. El mundo de los "Millennials" está centrado en sus amigos y la comunidad; el trabajo ocupa un lugar de menor importancia. El impacto económico que tiene el consumo de estos jóvenes es enorme. El gran reto reside en que los jóvenes no son fieles a ninguna marca. Debido a ello, importantes empresas están confrontando problemas para mantener su posición dentro del mercado de los jóvenes, entre ellas el gigante Levi's. Para los autores, esta falta de fidelidad a una marca es

una especie de rechazo instintivo al exceso de anuncios que han tenido que ver desde su niñez. También a estos jóvenes, el hecho de querer ser auténticos, les hace rechazar el uso de marcas.

La mayoría de estos jóvenes se fijan mucho en las empresas cuyas marcas asumen o adoptan valores solidarios. A pesar de ello, ven con cierto desdén y desconfianza a las empresas que se esfuerzan por parecer cool: lo consideran una contradicción o una especie de hipocresía. Ellos perciben que las empresas solo superficialmente adoptan posturas rebeldes o reivindicativas hacia el poder mientras venden sus productos y, de otra parte, en el fondo viven dentro de los mismos valores que los jóvenes desdeñan. Los jóvenes tienen poca tolerancia hacia la manipulación. Detrás de esa posición hay una clara conciencia, unas convicciones y unos valores muy definidos. Este nivel de conciencia sobre problemas específicos de la sociedad está transformando el marketing de marcas.

La nueva doctrina para referirse a aquellas empresas o marcas solidarias se llama "cause branding". En las últimas décadas, en los Estados Unidos las grandes empresas ofrecen su nombre y dedican grandes cantidades de sus recursos económicos a apoyar campañas benéficas que aumen-

“La mayoría de estos jóvenes se fijan mucho en las empresas cuyas marcas asumen o adoptan valores solidarios.”

**Haga su
comentario!**

tan su reputación, la fidelidad a sus productos y, por consiguiente, les ayuda a aumentar las ventas de sus productos y servicios. Entre los temas sociales y políticos que captan su atención podemos señalar la globalización y su impacto sobre los mercados locales y las comunidades, la transparencia en las prácticas corporativas, la gobernabilidad política y la gestión responsable de los recursos ambientales. A pesar de su nivel de conciencia, la mayoría de los jóvenes no participa en protestas activas como las de los movimientos antiglobalización y rechaza la violencia. Por el contrario, ejercen su poder y sus derechos como consumidores o trabajadores mediante otros mecanismos cuando creen que las empresas han rebasado los límites de lo que consideran lo justo y lo ético. Por ejemplo, su rechazo al calzado deportivo Nike y a los excesivos salarios que cobran los jugadores de la NBA.

Otra tendencia que caracteriza a la generación del milenio es su deseo de evitar ser absorbidos por el mismo trabajo durante toda su vida. Ellos viven su vida como si se tratase de un fin de semana de 24 horas durante los siete días de la semana. Buscan satisfacción inmediata en muchas de las cosas que realizan, hecho que podría ser consecuencia de la rapidez del mundo de las

computadoras y de su condición de consumidores desde que fueron muy niños.

La última característica que define a estos jóvenes es su posición a la hora de asumir riesgos. A pesar de vivir en una época de bonanza económica y de ser la generación mejor preparada en términos académicos de toda la historia de Estados Unidos, y habiendo nacido en una época de transformaciones frenéticas que les permite adaptarse fácilmente a los cambios, estos jóvenes son libres y fieles a sí mismos. Adoptan los riesgos porque, a pesar de las riquezas y prosperidad del mundo que les ha tocado vivir, no han conocido otro mejor. La gran cantidad de jóvenes con títulos universitarios les ha obligado a competir por puestos de trabajo en un momento en que el paro está creciendo.

Dentro de lo cool

Estos jóvenes viven una vida estimulante fuera del mundo del trabajo, en lo que algunos llaman, como hemos dicho, un fin de semana de 24 horas siete días a la semana. Por tal motivo, una de las preguntas que debe hacerse un patrono o gestor de recursos humanos es: ¿qué cosas motivan a los jóvenes de la generación del milenio a ir al trabajo? La realidad es que cada vez es más frecuente que los jóvenes se muestren menos sa-

tisfechos con el trabajo y se aparten de las visiones sociales más ortodoxas. Son más críticos y reflexionan más sobre sus metas personales y las cosas que quieren hacer con su vida.

La generación del milenio es la generación más individualista con la que ha tenido que enfrentarse el mercado laboral. Ellos no solo piensan de manera diferente, sino que reaccionan ante los cambios de manera distinta a la que esperan los patronos y empresas. Este hecho está transformando las relaciones entre los individuos y las organizaciones.

Las características de creatividad que necesitan las organizaciones se hallan presentes en este grupo: frescura y nuevas ideas, capacidad para mantenerse en contacto con el mundo real y convertir las ideas en realidades y notables destrezas tecnológicas. Por todos esos motivos, si las organizaciones quieren asegurarse el talento innovador de su planilla, tienen que proveerle de un ambiente y un conjunto de motivaciones que ayude a desarrollar el potencial de esos jóvenes empleados. El problema es que hoy en día pocas organizaciones son capaces de brindar la seguridad de un trabajo a largo o medio plazo, aparte la paradoja de que tampoco es eso lo que quieren ellos. Para estos jóvenes, lo único que cuenta y lo que determina la relación es qué cosas

“La generación del milenio es la generación más individualista con la que ha tenido que enfrentarse el mercado laboral.”

Haga su comentario!

pasan por la cabeza del patrono. Por tal motivo, el patrono debe esforzarse por crear un clima de estabilidad y de certeza. La realidad es que muchas empresas "quieren que sus empleados les quieran sin dar ninguna muestra de amor a los empleados". Las corporaciones van a tener que examinar de manera más rigurosa qué pueden ofrecer a esta generación para asegurarse su lealtad, ya que necesitan su dinamismo y capacidades para alcanzar sus planes estratégicos y objetivos corporativos. Se tendrá que establecer un nuevo contrato "moral", basado en el respeto y el reconocimiento de que los individuos son el principal recurso disponible para que las empresas obtengan valor añadido. Ante la falta de certeza de ofrecer la posibilidad de una carrera a largo plazo, al menos deben aceptar la responsabilidad de ayudar a que cada individuo se desarrolle al máximo de sus potencialidades.

Como se ha señalado, estos jóvenes tienen establecida una clara distinción y separación entre el mundo familiar y de los amigos y el mundo del trabajo. A ellos les gusta habitar en el "tercer lugar", su mundo de fantasías. Es aquí donde mejor expresan su independencia e individualidad como personas y en donde dejan de ser un empleado o un miembro de la familia. Este

espacio es muy importante para el desarrollo de sus capacidades e imaginación. Las empresas pueden conectar los tres mundos de los jóvenes si logran establecer un "contrato psicológico" entre la organización y el individuo que permita un compromiso emocional con el trabajo. Para lograrlo, el contrato debe concentrar la vida privada y las fuentes de su identidad y autoestima. Es necesario hallar un nuevo "cómo", "dónde" y "qué" que aseguren encontrar en el trabajo unos valores y la satisfacción de unas necesidades que reemplacen la "carrera". La fidelidad y el compromiso del trabajador es el reto que se quiere conseguir y requiere flexibilidad, claridad, respeto e información por parte del patrono. Para conseguirlo, se debe crear un ambiente laboral que permita incorporar sus habilidades especiales al puesto de trabajo y el uso no restringido de las nuevas tecnologías. Este último aspecto está provocando nuevos problemas y dilemas en el escenario laboral, como el control de las redes internas de la empresa (intranet) y de Internet o del uso que hacen los empleados de las nuevas tecnologías en su puesto de trabajo, lo que está llevando a nuevos tipos de conflictos y de debates.

¿Qué pueden hacer las empresas para atraer y mantener a estos jóvenes en el trabajo? En primer lugar, si

quieren que los jóvenes se comprometan y realicen una importante colaboración, deben fomentar la perfección y crear un ambiente de reto. Esto se puede hacer mediante la introducción de procesos para generar ideas como el "brainstorming" o la creación de equipos de trabajo. También debe realizarse una buena gestión de la planilla y promover la aplicación de buenas ideas y medidas que le beneficien. Las empresas tienen que permitir que continúen beneficiándose de las nuevas tecnologías y promover su uso de manera libre y flexible, permitiendo crear un ambiente laboral creativo, imaginativo, espontáneo y desinhibido. Es importante que las empresas revisen las formas en que se comunican con sus empleados y transmiten sus mensajes. Las empresas tienen que asegurarse de que esos mensajes reflejen la realidad interna de la manera más precisa. También es necesario que ayuden a los individuos a conectar su "tercer lugar" con su trabajo en la organización. Esto se puede lograr cuando las empresas apoyan causas solidarias o benéficas.

El futuro de lo cool

Es posible que, con el paso del tiempo, muchas de las cualidades y características que definen a la generación del milenio tiendan a cam-

“...necesitan su dinamismo y capacidades para alcanzar sus planes estratégicos y objetivos corporativos. “

Haga su comentario!

biar, otras no. Eso es algo que nos ha ocurrido a todos. Pero hay tres aspectos en los cuales parece que no se producirán cambios y que tendrán serias implicaciones en las prácticas empresariales actuales. En primer lugar, su interés en participar y moldear la política pública en aquellos temas que les preocupan, como prácticas corporativas, temas ambientales, explotación del Tercer Mundo, temas sociales y cooperación para el desarrollo. El segundo aspecto que no cambiará es la forma en que Internet y las nuevas tecnologías están transformando la forma en que las ideas y la creación se extienden por todo el planeta. La protección de los derechos de propiedad intelectual es uno de los principales retos que confronta el mundo corporativo ante el rechazo de amplios sectores de la sociedad y, en especial, por parte de la generación del milenio, de no respetar los derechos de autor y de copiar de manera ilegal música, libros, programas informáticos, películas y videojuegos. El tercer y último aspecto tiene que ver con el colapso del modelo de contrato social surgido después de la Segunda Guerra Mundial. Esto ha provocado que en los países desarrollados la gente tenga que trabajar hasta una edad avanzada para mantener un nivel de vida aceptable. La nueva cultura laboral y, en especial, el

campo de los recursos humanos, tendrán que buscar soluciones a los problemas de tres generaciones distintas de empleados con unos valores y necesidades muy diferentes entre sí, como salarios, pensiones, beneficios o estatus laboral dentro de la empresa. Los recursos humanos tendrán que acomodarse a diversos tipos de empleados dentro de la organización, lo que les obligará a crear alternativas diferentes en el lugar de trabajo para cada grupo de empleados. Para ello deberán establecer un nuevo estilo de gestión de los empleados, más sofisticada y más consciente de su diversidad y que promueva sus capacidades e iniciativas. Por último, habrán de esforzarse en crear un ambiente laboral que propicie la retención de los mejores empleados. Las características de esta nueva fuerza laboral requieren que los directivos ejerzan un liderazgo cool. Los líderes del futuro tienen que saber que se están enfrentando a nuevos dilemas, retos y necesidades de los empleados que conllevan la utilización de otros enfoques y estrategias. En medio de este nuevo escenario deben estar atentos para mantener las buenas ideas del pasado. Hay que señalar que las diferencias generacionales también se reflejarán en los patrones de consumo y

tendrán unas profundas implicaciones sobre diversos aspectos del marketing, entre ellos el "branding" y las estrategias de marketing para llegar a cada grupo generacional. Factores como lenguaje, contenidos y valores matizarán las campañas. Por todas esas causas, los directivos deben entender que el hecho de crear una marca en el nuevo mercado requiere una mayor proximidad a las cosas y cambios que están ocurriendo en la sociedad. Según los autores, una de las áreas que requiere mayor atención es el campo de la gestión de los empleados. El futuro lo convierte en una de las áreas más problemáticas. La generación del milenio desconfía de las "marcas corporativas" del mismo modo que rechaza los productos de marca. Su problema estriba en el hecho de vincularse con la empresa para la cual trabaja. Este "rechazo" instintivo ha provocado que todo el peso del liderazgo efectivo dentro de las empresas para ganarse su lealtad y compromiso recaiga sobre los gestores y los supervisores más cercanos al empleado. El proceso de conquistar a la generación del milenio presenta para las empresas beneficios, oportunidades, amenazas y respuestas concretas de las empresas. Con ese fin en mente, hay que crear un reto intelectual y creativo para cada individuo.

“Los líderes del futuro tienen que saber que se están enfrentando a nuevos dilemas, retos y necesidades de los empleados...”

Haga su comentario!

Esto se logra brindando adiestramientos que les permitan seguir aprendiendo, construyendo buenos equipos de trabajo y motivándoles a que ellos mismos participen como gestores de sus propios compañeros. Por último, hay que fomentar que las buenas ideas circulen por toda la organización. El "brainstorming" no solo permitirá que los empleados de una misma sede produzcan ideas interesantes: también los integrantes de equipos de trabajo distribuidos por diferentes lugares lo podrán hacer.

En el futuro, las buenas ideas vendrán en un nuevo lenguaje lleno de humor, creatividad e inteligencia de la generación del milenio. A pesar de sus fuertes dosis de realismo, apelarán a todos nuestros sentidos.

Tendrán la frescura y la espontaneidad de haber surgido del "tercer lugar", un lugar de fantasía en el cual todos nosotros, sin importar nuestra edad cronológica real, nos podemos situar... Ser joven es una opción, en vez de un aspecto cronológico. Ya no se trata de vernos más jóvenes, sino que se trata de pensar y comportarnos de una nueva forma.

**“En el futuro,
las buenas
ideas vendrán
en un nuevo
lenguaje lleno
de humor,
creatividad e
inteligencia de
la generación
del milenio.”**

**Haga su
comentario!**

Torre HSBC, Escazú.
De la Rotonda de Multiplaza
100 mts al sur.
San José, Costa Rica

Teléfono: 506.2505-5005
Website:
www.intesysconsulting.com
Correo:
info@intesysconsulting.com

Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING
Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones. rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

¡ Suscribase !
Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,
sin costo, directamente en su correo electrónico:
www.intesysconsulting.com