



# **CENTENNIALS:**

EL IMPACTO EN EL TRABAJO  
DE LA PRIMERA GENERACIÓN 100% DIGITAL

**CAROLINA BORRACCHIA**

Borracchia, Carolina

Centennials : el impacto en el trabajo de la primera generación  
100% digital / Carolina Borracchia. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de  
Buenos Aires : Nicolás Agustín Di Candia, 2019.  
100 p. ; 20 x 14 cm.

ISBN 978-987-86-1705-3

1. Administración de Recursos Humanos. 2. Empleo. 3. Brecha  
Generacional. I. Título.  
CDD 658.3009

**Diseño de cubierta:** Marisol Lucero, [www.wayestudio.com](http://www.wayestudio.com)

**Maquetación:** Marcelo Jourdán, [www.behance/vientodelsur.com](http://www.behance/vientodelsur.com)

**Asesoramiento de redacción:** Nicolás Di Candia, [www.nicolasdicandia.com.ar](http://www.nicolasdicandia.com.ar)

© Carolina Borracchia, 2019

[carolina@comboagency.com](mailto:carolina@comboagency.com)

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro sin la autorización  
expresa de la autora.

Todos los derechos reservados.

Impreso en la Argentina. *Printed in Argentina.*



# Índice

- 7      Introducción
- 11     Prólogo
- 15     1. Ciudadanos digitales
- 21     2. La vida on demand
- 27     3. Cinco premisas del nativo digital
- 35     4. Las cosas como son
- 41     5. Experiencia total
- 51     6. Emprendedores digitales
- 59     7. Liderar empoderados
- 65     8. Atraer Centennials
- 73     **Apéndice.** Mi sueño es...



*A Miguel, por desafiarme siempre y  
animarme a disfrutar de la vida.  
Papá, te amo.*





# Introducción

Me encanta pensar y compartirlo le da sentido. Desde Combo Employer Branding ([www.combolatam.com](http://www.combolatam.com)) queremos seguir contribuyendo a divulgar conocimiento sobre Gestión de Marca Empleadora.

Recuerdo que para mi segundo libro tuve la oportunidad de reunirme con algunas editoriales y rápidamente interpreté que no me interesaba “estar en una librería”, fundamentalmente porque no imagine que muchos pudieran interesarse en comprar un libro sobre Marca Empleadora, siendo que en aquel momento ni los CEOs, ni los Directores de Recursos Humanos ni los Gerentes de Talento tenían mucha claridad acerca de por qué era un buen negocio invertir en Gestión de Marca Empleadora. Así que me ahorré la frustración y dije “lo regalo, con suerte alguien lo leerá”.

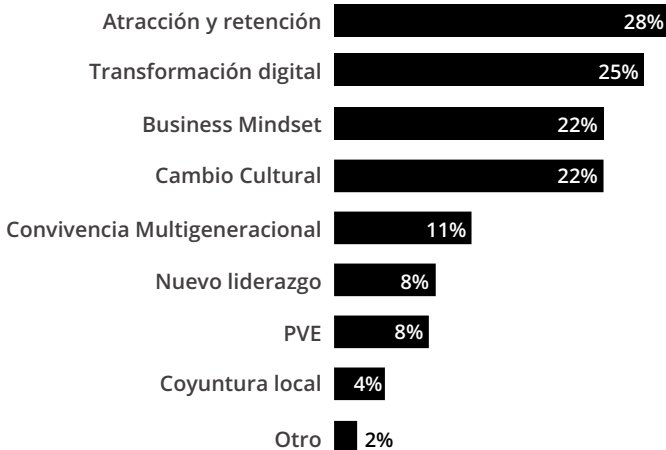
No sólo no creo haberme perdido ningún negocio, sino que gané algo que no esperaba: la gratitud y el desafío de aquellos que a veces me escriben o me dicen que algún libro sirvió para algo. Una de las editoriales me dijo “tu libro nos gusta pero no es lo que nosotros consideramos exactamente un



libro, deberías duplicar la cantidad de páginas”, que es algo así como que me digan “hacele perder el tiempo a otro para quedar bien”. Así que la decisión de que los libros sean de divulgación gratuita nunca fue tan fácil de tomar ni repensada.

A diferencia de los saltos que las compañías han vivido entre los X y los Millennials o lo que experimentan ahora con los Centennials, la importancia de Gestionar Marca Empleadora no ha variado mucho. Sí es cierto que hoy las compañías son mucho más conscientes acerca la importancia de gestionar Marca Empleadora, pero lamentablemente sigue primando la táctica por sobre la estrategia y el 56% de las compañías de América Latina no tienen un presupuesto asignado. Sin embargo, “atracción” y “retención” de talento sigue siendo una de las mayores preocupaciones actuales y es forzada más que nunca por la transformación digital.

### ¿Cuál crees que es el mayor desafío que enfrenta actualmente el área de RRHH?



Que Recursos Humanos sea un área estratégica exige que los empleadores dejen de implementar táctica sin estrategia. Creo que es muy bueno que las compañías empiecen a mostrarse más reales. Ingresar a LinkedIn y ver que son los propios colaboradores quienes están haciendo visible la experiencia de trabajar en una compañía es de celebrar, pero ya llegará el momento en donde quede en evidencia la importancia de hacerlo en alguna dirección clara. LinkedIn no es Instagram. Se puede ser espontáneo con una estrategia de fondo. Si no estamos en la misma que al leer la sección “trabaja con nosotros” de la web: son todas iguales, cero diferenciación. También es cierto que hay muchas oportunidades desaprovechadas. En LinkedIn se ven posts que dicen “hoy compartí una tarde en Silicon Valley y aprendí muchas cosas”, y la pregunta sería: ¿eso es agregar valor? ¿Contanos qué aprendiste! Aún hay muchas oportunidades en el desarrollo de contenido vinculado a hacer visible una experiencia de empleo.

Pero nada de eso será astuto si no tiene detrás una estrategia. Hoy las compañías están en un estadio en el que han abordado este tema, pero como quien sale sin entrenarse a la cancha, sin entender cómo dominar la pelota y cómo juega el rival. Hoy las compañías salen a la cancha porque el benchmark dicta que hay que salir, pero no hay un director técnico, y esa ausencia se nota.

A quienes el fútbol nos puede conectar con la pasión, sabemos que el partido no empieza en el campo de juego. Empieza en el entrenamiento, en el estudio del rival, en la definición que haga el director técnico acerca de cuáles son

los jugadores convocados, y en un montón de variables y coyunturas, como si te va a tocar jugar de local, o de visitante, sin público, en la altura, en otro continente o la variable de contexto que sea. En el entretiem po, el director técnico es capaz de dar vuelta un partido. Es cierto que son los jugadores los que tienen el protagonismo, así como en la gestión de Marca Empleadora el protagonismo lo tiene el modelo de las cuatro C que he explorado en otros libros, que son los Colaboradores, los Candidatos, los Cualificados y los ex Colaboradores. La pregunta para las compañías hoy es ¿dónde está su DT de Marca Empleadora? ¿Dónde está el equipo de entrenadores y todo el plantel que acompaña a los que están en el campo de juego? Es lo que menos se ve. Han puesto la mirada en Marca Empleadora, pero no en Gestión de Marca Empleadora. Salen, porque el otro sale, pero sin saber muy bien qué se traducirá como un gol.

Deseo que este “libro” (¡saludos, editoriales!) nos anime a pensar los desafíos que los Centennials van a llevar a los empleadores. Los cambios generacionales naturalmente se cue lan en la cultura y la obligan a transformarse, pero el punto no tiene que ver con la adaptación (que tarde o temprano llegará) sino en ser aquellos que logren anticiparse y transformarse antes que los demás. Ser competitivos, innovadores, y ganar más share del mercado exige tener la capacidad de cambiar antes de que te cambien. Anticiparse. Genial si este libro puede ayudar a eso. Vamos Millo!!!

*En conmemoración al triunfo  
del Club Atlético River Plate el 9/12/2018*

# Prólogo

*Por Joaquín Ponferrada*

Cuando Carolina me pidió que escribiera un prólogo para su nuevo libro sobre los Centennials, me sentí muy entusiasmado ante la oportunidad; y decidido a expresar mis ideas y opiniones acerca de una generación que, como miembro, da mucho para reflexionar. Acto seguido, me agarró un pequeño temor, seguido de varias preguntas: ¿quién soy yo para hablar en nombre toda una generación? ¿Por dónde empiezo? ¿Cómo voy a expresarme sin caer en generalizaciones, redundancias u obviedades?

Creo que esta doble reacción que tuve es muy característica de mi generación. Por un lado, la aparición de una nueva oferta o posibilidad nos moviliza de formas inesperadas, y muchas veces nos motiva a tomar riesgos. Sin embargo, bastan sólo unos instantes para que la cabeza se nos llene de dudas y razones para abandonar la iniciativa.

La mayoría del tiempo, los “generación Z” tenemos claro lo que queremos conseguir y lo que aspiramos a ser. Tenemos una mentalidad de crecimiento que nos incentiva a trabajar

sobre nosotros mismos, priorizando el bienestar y la aceptación de uno, sabiendo que es fundamental no sólo para el crecimiento personal sino para el desarrollo de las relaciones con otras personas en todos los ámbitos de nuestra vida. Me considero especialmente afortunado de pertenecer a una generación que se involucra y lucha por los derechos sociales, que favorece la aceptación e integración de las personas LGBTQI a la sociedad, y que tiene, en general, una inteligencia emocional avanzada.

Pero incluso cuando tenemos una buena autoestima y seguridad, ellas conviven con la incertidumbre en cuanto al futuro, particularmente en temas como el medio ambiente. Estamos informados de lo que sucede en el mundo, y de sus problemas más urgentes. Buscamos hacernos cargo mientras concientizamos al resto de las personas. El escenario en el que nos encontramos insertados tiene su cuota importante de incerteza y entropía, que en definitiva no es nada nuevo, considerando lo vivido por las generaciones anteriores. Lo que sí es distinto es el contexto en el que crecimos, inmersos desde nuestro nacimiento en la era digital, que en muchas formas va moldeando nuestra concepción del mundo, y en especial el trabajo.

En el año 2009, cuando tenía doce años, empecé un canal de YouTube (antes de que fuera el gigante que es hoy en día). El aburrimiento, sumado a las ganas de realizar videos, me llevó a robarle la cámara a mi papá e invitar (y muchas veces casi obligar) a mis amigos y familia para actuar en sketches humorísticos o videos musicales que luego editaba y subía a la plataforma. Un día uno de los videos empezó a acumu-

lar muchas visitas y empezaron a reconocer a mis hermanas por la calle, a veces llegando a pedirles fotos y autógrafos. El canal continuó creciendo por unos años más, hasta que me cansé y dejé de subir videos. Ya había cumplido los dieciséis, y me consideraba algo grande para el tipo de contenido que estaba produciendo.

Me pasa seguido que la gente me pregunta por qué lo abandoné y si consideraría “revivir” el canal, especialmente por las posibilidades lucrativas detrás de ello. Y si bien no puedo negar que me hacen dudar, siento que es una etapa terminada, algo que hice en su momento principalmente por diversión y las ganas de compartir mi contenido con el mundo. En este momento estoy enfocado en otras cosas, como terminar la carrera de ingeniero de sonido que actualmente estoy cursando. Esto resume lo que en mi opinión es uno de los aspectos clave de un Centennial: las ganas de probar varias cosas, de no quedarse encasillado en una sola actividad y de aprovechar los años para desempeñarse en los ámbitos que vayan despertando el interés de uno. Dejar que las cosas sigan su curso y finalicen cuando llegue el momento.

La generación a la que pertenezco va ocupando cada vez más espacio en el ámbito laboral, y esto sin dudas conlleva nuevos problemas y desafíos. Los Centennials, como todo el mundo, buscamos conectarnos con la gente, y contamos con la ventaja de haber crecido con herramientas para hacerlo de un modo más rápido, efectivo y a una escala mucho mayor que en el pasado. No quiere decir que siempre funcione, y sobran las razones para argumentar que en ocasiones el uso de la tecnología puede ser contraproducente a la comunicación

efectiva. Si hay una generación que debe hacerse cargo de esta realidad y aprovecharla es la nuestra. Pero no estamos solos: necesitamos de la colaboración de las otras generaciones, y para ello es importante la comunicación bilateral y el aprendizaje colectivo, en especial si lo que queremos es forjar relaciones de trabajo productivas y beneficiosas.

¿Qué más queremos sino entender y ser entendidos?



# 1

# Ciudadanos digitales

## De quiénes hablamos

Una generación no se define en forma exacta. Necesariamente estamos englobando distintas personas que forman parte de un grupo etéreo por sobre cualquier otra variable. Esas personas tienen orígenes, historias e intereses diversos. Pero esto no significa que no se pueda hablar de una perspectiva generacional. Simplemente, no hay que entusiasmarse demasiado pensando que conocer una generación es conocer de forma individual.

Al hacer zoom en cada persona podemos encontrar los rasgos generacionales de forma más o menos marcada, e incluso habrá aquellos que no parezcan formar parte de la



generalización. Cada persona es diferente: siempre hay que tenerlo en cuenta. Pero es como mirar píxeles: al alejarnos, podemos apreciar una imagen diferente, más grande y formada por todos ellos, que no vemos si miramos a cada uno.

Del mismo modo, no es útil ser muy estrictos en los límites. No hay que crear fronteras en las gradientes. No se trata de límites geográficos. Es orientativo decir “los que nacen a partir de tal año son Centennials y por lo tanto tienen estas características que los del año anterior no tenían”. Los rangos de años deben ser tomados como una aproximación conveniente. Estamos buscando qué podemos saber sobre estas personas: cómo nos puede iluminar mirarlos en forma general.

Con estas salvedades hechas, podemos establecer una aproximación de las edades a las que nos referimos.

- **Baby Boomers:** nacidos entre 1944 y 1964.
- **Generación X:** nacidos entre 1965 y 1979.
- **Generación Y, o Millennials:** nacidos entre 1980 y 1994.
- **Generación Z, o Centennials:** nacidos entre 1995 y 2010.
- A la generación que viene después de los Centennials se la conoce como **Alpha**.

En este libro nos centramos en los Centennials porque son los que están arribando recientemente al mundo laboral (al momento de escribir en 2019). Su presencia ya se siente, y su impacto generacional es más marcado que el de la generación anterior.

## Post-Millennials

La llegada de los Millennials al mundo laboral fue un quiebre importante respecto de las generaciones anteriores. Llegaron con una mirada distinta, una cultura más enfocada en el trabajo como parte integrante de la vida, no como objetivo de ella. Es una generación que necesita conectarse con el propósito del trabajo que están haciendo, no sólo con el trabajo en sí mismo. Es también una generación que no tiene el chip de hacer toda la carrera en una misma compañía si eso no los satisface. Hay muchos libros que se ocupan en detalle de los rasgos de los Millennials, de manera que no nos detendremos demasiado aquí en ellos.

Los Centennials, en tanto, se puede decir que toman la posta de los Millennials. No hay que minimizarlos como meros continuadores, ni tampoco consagrarlos como superadores. Tienen una impronta propia. Lo que sí es cierto es que los Millennials fueron rupturistas antes. No hay que quitarles ese mérito. Si no fuera por los Millennials, las compañías no estarían conscientes de la necesidad de gestionar Marca Empleadora.

La diferencia con los Millennials existe, aunque no es tan grande como la de ellos con los X, por su impronta digital. Con los Millennials las compañías aprendieron a encarar el salto generacional. Ahora, con los Centennials, van a tener que volver a saltar, pero muchas ya han aprendido a adaptarse. Otras aún siguen tratando de descubrir a una generación que ya está en etapa de alcanzar posiciones de liderazgo. Se supone que la capacidad de asombro de los empleadores está

más flexibilizada gracias a los Millennials. Los Centennials, al no estar cortados por la misma tijera, obligarán a repensar la Propuesta de Valor al Empleado (PVE/EVP).

## El tiempo de los Centennials

Los Centennials han crecido en las primeras dos décadas de este siglo. En ese tiempo, varios países han tenido distintas clases de gobiernos; incluso en el mismo país en distintos momentos. Sin embargo, los rasgos de esta generación pueden encontrarse en todos o casi todos los países. Está claro que exceden a las cuestiones nacionales. No vale la pena, entonces, dedicar mucho tiempo a sacar conclusiones desde lo político.

¿Qué tienen en común aquellos que crecieron en las primeras décadas de este siglo, sin importar el país, que no tenían los que lo hicieron antes? Un rasgo pide a gritos ser considerado: **la natividad digital**.

Los Centennials crecieron en un mundo que ya estaba interconectado. Habitaron siempre un mundo en el que las fronteras eran sólo físicas. Nunca fueron un impedimento para la comunicación. En ese sentido, tienen una noción del mundo mucho más diversa. Recuerdo que de niña (crecí en los '80) "el resto del mundo" era eso que pasaban en la tele cuando mamá miraba las noticias. Me subí a un avión por primera vez a los 29 años, así que crecí con una mentalidad muy local y campesina en mi caso. Hermoso, pero acotado, limitado y "chico".

Los Centennials tienen una mentalidad diversa. Pudieron involucrarse en lo global sin tener que subirse a un avión (¡ni

hablar cuando sea el turno de los Alpha, que saben “saltar publicidad” en YouTube antes de aprender leer!). Se han conectado fácilmente con personas con otros puntos de vista y otros intereses, distintos de los que cada uno puede tener en su círculo. Esto permite a los que tienen intereses comunes estar en contacto sin importar su ubicación. Distintas formas de ser se desarrollan más allá de las fronteras, a través sólo de la comunicación instantánea. Es posible también para otras generaciones. Lo que hace diferentes a los Centennials es que, al haber tenido siempre esa posibilidad, no está en su radar la idea de no tenerla.

Para ellos no existe el “esto todavía no llegó a mi país”. Si ellos tienen acceso, llegó. Necesariamente, entonces, son menos permeables a las influencias locales. Y esto incluye también a sus familias. Tienen un punto de vista más global, más cosmopolita.

Históricamente, las ciudades más cosmopolitas han sido las que tenían puerto, porque se daba naturalmente la presencia de muchas personas de orígenes diversos. Tiene muchas consecuencias, pero el hecho es que las personas de ciudades portuarias están más habituadas a la diversidad. Los Centennials tienen este mismo efecto sin importar dónde vivan. Tienen incorporado su propio puerto.

De esta manera, están acostumbrados a hacer su camino a través de las múltiples oportunidades que se presentan. Son menos influenciados que sus antecesores. Y al estar en contacto con mucha diversidad, desarrollan más rápidamente el filtro para detectar lo falso. Son más astutos, menos ingenuos y más cuestionadores.

## Por qué este libro

Este libro intenta ser un resumen de los desafíos que plantea la llegada de los Centennials al mundo del trabajo. No es algo inminente, sino un fenómeno que ya se está dando. Sus efectos ya se empiezan a ver y con el paso del tiempo se van a profundizar. Es clave, entonces, entenderlos.

Nunca había escrito sobre generaciones. Lo que me incentiva a hacerlo es tratar de anticiparnos a entender una nueva generación en el marco del mundo del empleo y tener en base a eso algunas pistas sobre qué van a esperar de un empleador y de un empleo, cómo se van a comportar, qué van a decidir y a qué le van a dar prioridad.



# 2

## La vida on demand

### El pan se volvió Centennial

Cuando estoy en la góndola del supermercado frente al pan lacteado (lactal/tajado) me abrumo (¡de hecho me abrumo con facilidad en los hipermercados!). Crecí eligiendo entre “pan blanco o el novedoso pan negro”. Hoy es otra cosa. Hay blanco, negro, de rodajas finas, integral, esponjoso, con semillas de todo tipo, sin gluten, liviano, receta casera, artesanal, con leche... ¡Me pierdo! Es un exceso de opciones para mi mente. Me siento más cómoda yendo a una tienda más pequeña, con menos variedad. Vuelvo al mundo binario de los ‘80 y me siento mejor.

Para un Centennial, sin embargo, la multiplicidad de opciones es lo más natural. Nunca conocieron un mundo de pocas

alternativas. Saben moverse en los ámbitos en los que hay mucho para disecernir. No adoptaron la diversidad: crecieron en ella.

Pensemos en cómo fue mirar televisión para un Millennial. Había un horario para los dibujos animados: en Argentina sólo se podía ver a las 5 o 6 de la tarde: Tom & Jerry, Heidi, La pantera rosa, El correccaminos y el coyote, poco más. El resto del tiempo, las opciones se reducían a cero, y aun en el caso poco frecuente de vivir en una casa con más de un televisor, fuera del horario establecido no existía esa programación. Los Centennials crecieron por lo menos con la TV por cable, donde pasaban dibujos animados las 24 horas en varios canales. Los Centennials más jóvenes ya crecieron con la posibilidad de elegir no el horario, ni el canal, sino los contenidos directamente. Esto implica un cambio muy grande de mentalidad: sentirse dueños de decidir.

Para mí era una decisión binaria en un período acotado: ¿Tom y Jerry o La pantera rosa?. Hoy la tubería es el perfil de Netflix: dentro de eso se elige lo que se quiere. Ellos, entonces, tienen naturalizado clasificar datos. Y han configurado su cerebro para hacer frente al torbellino de datos que tienen siempre ante sí.

Esa configuración los hizo más astutos. Naturalizaron filtrar la información así como discernir algo que es real de algo que no. Presionan muy rápido el botón de “saltar publicidad”. Dicho en otros términos, desde que tienen noción sienten que pueden elegir. A mayor oferta, es decir mayor capacidad para elegir, el que elige tiene más poder. Y de hecho lo tienen: es mucho más difícil, desde el punto de vista del consu-

mo, enganchar a un Centennial que a un Millennial. Son más astutos porque son más conscientes de potenciales engaños publicitarios.

## Respuestas fáciles

Esa mentalidad queda muy evidenciada por Google. El buscador hace que si uno quiere saber algo, lo puede encontrar por sí mismo. Los buscadores hicieron desaparecer a los intermediarios. Este hecho tiene mucha importancia para aquellos que tienen el rol de impartir conocimiento: deben agregar valor más allá de lo que cada uno pueda descubrir por sí mismo.

Nuevamente hay un cambio en la relación de poder. Cuando era chica y quería saber cosas, se las preguntaba a mis padres. Pero ellos (¡ni ningún padre!) no tenían respuestas para todo, ni necesariamente tenían dónde buscar todas las respuestas: diarios, enciclopedias, revistas especializadas, etc. Pero, ¿cómo llegar a la respuesta? ¿En qué página? ¿En qué volumen?

Hoy hay jóvenes que se han convertido al veganismo a corta edad tras ver un video de YouTube y convenciendo a otros; es decir, influenciándose entre pares a través de conocimientos y creencias que no cascadean “de generación en generación”. Recuerdo que de niña tenía un libro que se llamaba: “Respuestas fáciles a preguntas difíciles”, y me encantaba. Respondía, por ejemplo, ¿dónde está el sol cuando está la luna?. Pero el libro no podía responder cualquier duda: sólo las que los autores habían previsto. Los centennials tuvieran



mayores oportunidades para saciar su curiosidad por conocer el mundo de la mano de Google o Siri.

Y esto es lo que los hace mucho más empoderados, y donde se pone en evidencia la diferencia entre *conocimiento* y *experiencia*. Ahí está la gran oportunidad intergeneracional, y el punto donde poner el ojo: una cosa es poder llegar a respuestas, otra es tener la experiencia que sólo dan los años de vida.

Más allá de cosas como “haber viajado en avión” o “haber tenido una decepción amorosa”, hay algo que es un camino imposible de adelantarse en el tiempo o ser mejorado por una mentalidad generacional: el autoconocimiento. Mientras más años una persona vive con sí misma, más aprendizajes tiene y por ende más herramientas para sobrellevar las adversidades de la vida. No es lo mismo sentir que uno puede hacer algo, que haberlo hecho. La cantidad de veces que hemos errado, las ocasiones en que las cosas resultaron distintas de como pensábamos, las pérdidas que hemos tenido que procesar, las veces que nos hemos logrado levantar, y las veces que la vida nos ha sorprendido.

Creo que vivimos una época ideal para los que somos curiosos. Yo leí muchas veces las pocas respuestas que daba aquel libro. Hoy las preguntas que se pueden hacer son inagotables, y las respuestas a cada pregunta también lo son.

Pero una advertencia: el acceso fácil es a los datos, no a la información. Hay una diferencia crucial entre ambos conceptos: dato es todo lo que se puede saber, información son los datos que sirven al conocimiento que uno busca adquirir.

Qué es información depende de cada persona. Lo que para una es información, para otra son simplemente datos. Esto anticipaba muy astutamente Richard Wurman en su libro “Angustia informativa”.

La experiencia de vida hace que sean distintos los datos que constituyen información. Y mientras más datos lleguen, más difícil será discernir la información entre ellos. Los Centennials tienen práctica en hacerlo, pero en general aún no tanta experiencia de vida como para sopesarlos.

## Respuesta inmediata

Las generaciones que tienen acceso más temprano y naturalizado a gran cantidad de datos *on demand* no necesitan disimular la ignorancia. Eso queda en el pasado: no es necesario fingir tener respuestas cuando se las puede buscar en segundos.

Lo que nos lleva a otro aspecto: la inmediatez. Así como en poco tiempo se puede saber lo que se quería saber, también lleva poco tiempo formarse una opinión. Una vez formada, es fácil darla. Los Centennials están más acostumbrados a opinar, y a por lo menos sentir que su opinión es fundada y a emitir juicio más rápidamente que sus predecesores. Están acostumbrados al feedback. Aplican constantemente el paradigma TripAdvisor. La información no sólo se recibe fácilmente: también se da fácilmente. Existe una relación horizontal. Yo no podía repreguntar a los autores del libro de algunas respuestas. No podía pedirle al canal de televisión que pasara lo que quería. No podía decirles que lo que estaban pasando

no me gustaba. Ellos sí y lo hacen inmediatamente, no sólo pasando a otra cosa, sino dejando establecido qué piensan.

Todo esto trae consecuencias concretas en los Centennials que trabajan en una organización. Se produce un choque generacional al encontrarse formando parte de jerarquías que para su mentalidad no están debidamente justificadas. Un jefe que da respuestas absolutas, o disimula ignorancia, no va a resultar inspirador. Y hay muchas posibilidades de que hagan lo que otras generaciones trataban de evitar o disimular: decírselo.



# 3

## Cinco premisas del nativo digital

Hoy, la construcción de identidad está atravesada por lo digital. Es algo que nos pasa a todos, pero se da con más énfasis en los Centennials, por ser los primeros 100% nativos digitales. Conviene, entonces, explorar algunos aspectos que definen a cómo encaran la vida y, en consecuencia, también el trabajo.

### 1. Puedo opinar

Una de las formas que toma la natividad digital es el acostumbamiento a poder opinar públicamente acerca de todo. Es vivir en una no censura. Cuando uno creció en un ecosistema en el que siempre se puede opinar, esa forma de pensar puede generar roces al formar parte de una organización donde no todos están preparados para recibir opiniones.

Las compañías, se supone, valoran a quienes tienen capacidad analítica objetiva, que puedan cuestionar, desafiar el *statu quo*, pensar fuera de la caja. Sin embargo, aun en las organizaciones donde eso es cierto, no siempre esa valoración se produce. No necesariamente los jefes van a ver con buenos ojos que sus subordinados los cuestionen. Algunos lo pueden entender como una oportunidad para pensar algo en forma diferente, pero no es posible aspirar a que todos lo hagan.

Las compañías multigeneracionales tienen la ventaja de que si saben administrar esas diferencias de generaciones se les hace más fácil innovar. Se produce un ecosistema con diversidad de opiniones, formas de pensar y maneras de expresarlas. Las discusiones sobre cosas que no son lineales, y por lo tanto no todos ven igual, pueden ser vehiculizadas para lograr acuerdos y llegar a una síntesis de respuestas a las que por separado no se puede arribar. Esas respuestas pueden ser más interesantes que la confrontación en sí, y hacer que valga la pena.

## 2. Aprender nunca fue tan fácil

Lo digital proporciona una noción más naturalizada del mundo. Da conciencia global. Los nativos digitales son más conscientes de que son ciudadanos del mundo, no sólo de la cuadra o del barrio. Por otro lado, los Centennials Latinos han crecido en un mundo de más cercanía con el peligro. La infancia que para los Millennials y sus antecesores discurrió “en la cuadra”, se tornó peligrosa para los Centennials, que observaron cómo el mundo comenzó a dividirse entre “lo seguro” y “lo inseguro” y ese mismo sentimiento los animó a

tener la sensación de que “moverse en grupo” era más seguro. Vivieran o no en ellos, son de la época del barrio privado.

No enterarse de algo es difícil de imaginar en un Centennial. Las noticias llegan de una u otra forma: desde una nota de prensa hasta un meme en un grupo de WhatsApp. En lo que hace al conocimiento, es mucho más cierto que antes que no hay frontera para los conceptos. Puede que no se consiga algo, que no se haya implementado en un país, pero es difícil que no se sepa, sobre todo para los curiosos. Claro está que corren con una mayor ventaja los curiosos bilingües. Antes era muy fácil compartimentalizar la información entre países o regiones. Incluso cuando pasaba las fronteras, igual debía esparcirse dentro de los otros países. Ya no es necesario esperar que llegue en libros o en ningún medio físico.

Esta horizontalidad, que viene de la facilidad de conexión, se da también en el acto de comparar. La idea de que nunca hay una sola respuesta hace más natural la búsqueda de alternativas informativas. Ya no se lee “un diario”, se leen noticias, y se leen en distintos lugares, que pueden ser del mismo modo diarios tradicionales (en su versión digital) o posts de redes sociales de alguien cuya opinión interesa. Hemos salido de la caja. A todo se accede con la misma facilidad, lo que deja en cada uno la responsabilidad de discernir. Esto hace que sean tan astutos para detectar lo falso.

Hoy existe la capacidad de tener gran autonomía en el desarrollo intelectual. Cómo se haga dependerá de la personalidad de cada uno, pero algo es ineludible: los curiosos tienen mucho más fácil desarrollar su curiosidad. Antes, llegar a determinadas *skills* requería acceder a cajas que no necesaria-

mente estaban al alcance: los libros que hubiera en la casa, las oportunidades que los padres o gente cercana abriera. Había una cantidad limitada de ventanas al mundo.

Todo esto les genera una mentalidad distinta. No significa que sean más inteligentes. Sólo tienen más oportunidades, y está en cada uno aprovecharlas. Eso es libertad, y va más allá de lo socioeconómico (aunque, claro, es más fácil cuando uno tiene las necesidades básicas cubiertas). Depende de la voluntad para poder saber más de lo que le interesa. El aprendizaje es insaciable. Siempre se puede aprender más. Y ahora está al alcance.

### **3. Hago lo posible**

Las compañías hoy trabajan mucho en términos de agilidad. Tiene que ver con romper con la burocracia que bien han sabido construir. Ahora tiran abajo paredes y límites entre áreas, se crean equipos donde las jerarquías de desarmen y los perfiles se mezclan, forzando nuevas experiencias.

Pero aún existen las compañías en las que las personas ven como un mérito quedarse hasta altas horas en la oficina. Esto no sólo todavía existe, sino que es parte de la mentalidad de muchos líderes. Y durante muchos años, ése ha sido el modelo para alcanzar la mesa del board.

Es difícil que las personas que aplican esa mentalidad sean admirados por los Centennials. Son más incompatibles con ellas aun que los Millennials, que ya los cuestionaban. Sigue siendo muy común ver líderes para quienes tener la “agenda

llena" es un sinónimo de status. Como si lo mejor de la vida estuviera escrito en la agenda laboral.

Los número uno de una compañía son también la mayor muestra de "lo mejor que puede pasarte" pero no son conscientes de que no cuentan sólo sus éxitos, su salario o su chofer, sino que los Centennials estarán mirándolos en 360°. Y el respeto nunca será dado por la ostentación de un cargo sino por un componente antes impensado: su inteligencia emocional y su capacidad para disfrutar. Cuando el número uno es imperfecto y puede mostrar su vulnerabilidad, es mucho más inspirador. De nada sirve que "esté casado" si está "infelizmente casado" o "tiene mucho dinero" pero "no tiene agenda para disfrutarlo ni ver a sus hijos".

La admiración de estas generaciones no es automática según el título que tengan o cuán alto hayan llegado en la pirámide. En nuestra investigación, a la pregunta sobre "qué admira en una persona", la mitad de los entrevistados en toda América Latina respondió que admira a personas que "disfrutaban la vida" dejando de lado opciones en donde los X se habrían anotado. (Se puede descargar la investigación en [www.combolatam.com](http://www.combolatam.com)).

Los nativos digitales viven en un mundo donde las cosas son más reales que aspiracionales y desconfían de todo lo que brilla o aparenta perfección. Los Millennials crecimos mirando, comprando, anhelando, creyendo en un aspiracional. El mundo de la publicidad tenía que ver con lo que deseábamos. Los Centennials creen en cosas concretas y reales. Y este es el gran salto: los Centennials terminan de quitar la máscara a todo aquello que suene más prometedor que real.



Están dispuestos a trabajar, pero el culto al trabajo constante, que lleva a disfrutar menos la vida, no les resulta atractivo más allá de una experiencia de aprendizaje. Otra característica es que difícilmente un Centennial opte por quedarse con lo primero que encuentra. Eso explica la frustración de tantos empleadores. Pero ¡tampoco entablan relaciones de largo plazo como primera opción, como hicieron los Baby Boomers! Las primeras opciones no van con ellos, ni las experiencias únicas. Es parte de la búsqueda de diversidad.

## 4. Me relaciono en red

Hace veinte años existían las personas que se conocían online. Pero el concepto era tan nuevo para la sociedad en general que si dos personas se casaban luego de conocerse online podían salir en diarios y revistas. Hoy eso es impensable: está completamente naturalizada la construcción de relaciones a través de la red. No es que reemplace a lo presencial: simplemente lo virtual es parte.

Lo virtual está en la construcción de las relaciones. Los likes, o su ausencia, generan efectos de caricias positivas o negativas. Lo que antes era un guiño, o regalar una flor, hoy se puede hacer en forma virtual con likes, clavar el visto o ignorar un mensaje. Se generan las mismas emociones y al mismo tiempo se pondera de otra forma el valor de lo presencial: decirlo cara a cara. Parte del proceso de separación de parejas en los Centennials tiene que ver con borrar las fotos, eliminar el backup o eliminar del Instagram. Esta eliminación, que puede ser captada por la otra persona, tiene efectos concretos. Es un mensaje muy fuerte dicho con herramientas virtuales.

Las redes forman parte también de la construcción de identidad. Una persona de 50 años que no tiene perfil en las redes se entiende porque tiene 50. Ahora, si tiene 18 y no tiene una identidad digital hay una connotación negativa. Es un outsider, la excepción a la regla. Es una persona que no genera confianza entre sus pares, porque aunque no sea su intención, se percibe el mensaje de que se está ocultando. Parte de lo que define a una persona es lo que elige mostrar. Esto no es algo bueno ni malo, sino una forma en la que la generación se maneja. La discriminación también tiene formas digitales.

## 5. Constante aterrizaje

Algunas de las empresas más modernas buscan en su gestión, más que experiencia, lo que se conoce como “learnability” o capacidad de aprendizaje y curiosidad constante. Buscan que el candidato tenga la capacidad de adaptarse a situaciones que no conoce.

En un mundo VUCA (volátil, incierto/uncertain, completo y antiguo) tener la capacidad de desaprender y aprender lo que sea necesario, con velocidad, es clave. Para los nativos digitales es más fácil y natural asumirse en cambio permanente (lo cual no significa que “learnability” sea algo propio de los Centennials, pero sí que el contexto en el que crecieron los hizo más moldeables a esta habilidad).

Me animo a decir que en las nuevas generaciones, aquellos que tienen iniciativa, que van para adelante solos, hoy tienen las herramientas para prosperar. En ese sentido, el mundo nunca fue menos clasista. Siempre van a existir barreras

como el traslado físico y las posibilidades económicas. Pero hay muchas más posibilidades de conocer cosas sin necesidad de grandes erogaciones ni de moverse del lugar donde está cada uno. La gran diferencia que hizo el mundo digital fue conectar muchas puntas que antes no podían alcanzarse.



# 4

## Las cosas como son

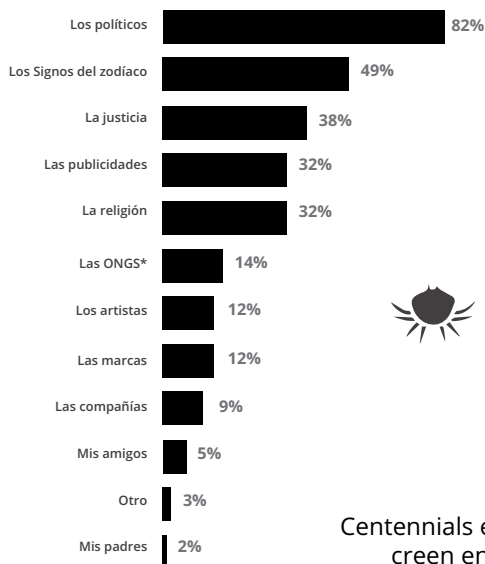
### La generación que no compra estrategias

Uno de los rasgos de esta generación es que no les cae bien que intenten mentirles. Las personas o instituciones que hablan con fórmulas no van a ser de su predilección, porque son capaces de darse cuenta muy rápido. Si se nota que alguien quiere “parecer”, ese hecho será suficiente para perder su credibilidad.

No es sorprendente, entonces, que cuando en nuestro estudio preguntamos por las instituciones en las que no creen, los políticos fueron los más votados, por encima del 80%. Pero también salieron otras, como la Justicia, las publicidades, los signos del zodiaco, las marcas e incluso los artistas.

## Instituciones en que descreen

No creo en...



8 de cada 10  
Centennials en LATAM no  
creen en los políticos.

¿A quién admiran, entonces? La gran mayoría respondió que a personas de su entorno. A lo que está cerca. Ellos creen y confían en lo que pueden probar, en lo que está a su alcance y pueden comprobar que es genuino. Las instituciones grandes, externas, con sus discursos medidos para que sean aptas para todo público, no se comparan en nivel de cuánto pueden confiar con las personas que tienen cerca.

Las campañas de publicidad y los posicionamientos de marca están basados en estrategias de persuasión. Los Centennials tienen gimnasia para percibir la estrategia, y lo toman como un artificio, una falsedad que se planta ante ellos.

## Stalkers profesionales

Los Centennials son muy astutos para detectar la falta de autenticidad, y eso los hace desconfiar. Prefieren ejemplos concretos, que involucran a personas reales. Si no ven vulnerabilidad e imperfección se activa uno de sus detectores de falsedad: la vida no es así. No crecieron mirando o soportando las publicidades, sino que crecieron saltando todos los avisos que pudieron.

Su natividad digital los hace chequeadores naturales de información. Así como tienen cualquier dato al alcance de la mano, también tienen cualquier punto de vista. No se quedan con lo primero que ven. Pueden contrastar diferentes discursos, sin necesidad de esperar a que venga un Snopes.com a informarles qué es cierto y qué no.

Como resultado, son muy avezados en el arte de *stalkear*: explorar el perfil social de una persona sin que ella se entere. Esto les permite conocer su perfil digital, saber qué es lo que esta persona comparte con el mundo. En base a esto, se configuran la identidad, se dan una idea si es auténtica o no. Estamos frente a una generación que no se cree todo lo que le dicen. ¿Y por qué es así? Por contexto: nacieron en un mundo que les formó una mentalidad preparada para eso.

Por eso no es conducente venderles una compañía maravillosa. La actitud ante esto es "todo bien, pero ¿qué voy a hacer yo?". Hay que ir a lo concreto: cuál va a ser la experiencia, el día a día, la diferencia que puede hacer el trabajo en particular, que aunque sea pequeña puede ser genuina. No está al alcance de cualquiera salvar al mundo de la pobreza, pero sí

limpiar la vereda donde uno vive. Se aconseja trabajar en los ejes de lo Viable, lo Posible, lo Creíble y lo Real.

## La vida en el trabajo

### ¿QUÉ TE MOLESTARÍA MÁS DE UN TRABAJO?



“Mi vida no termina en la oficina”, gritan los Millennials. Las compañías poco flexibles no son atractivas. El trabajo es una cosa más. Los Centennials también llevan esto más allá: por más que sea flexible, por más que tenga un montón de posibilidades, si no comulgan con los valores de la compañía les va a costar quedarse. Van a tender a elegir el lugar donde estén cómodos y se sientan parte.

Preguntamos en nuestro estudio “por qué dejarías un trabajo”. Los tres factores que superaron el 50% son: no sen-

tirme cómodo, no tener la posibilidad de aprender, que me pidan hacer algo poco ético. El salario aparece recién en el cuarto lugar, con el 46%. Es claro que hay cosas que se valoran más. Los tres factores no son inherentes a un lugar de trabajo, sino que se pueden dar en muchos ámbitos. Hacen a la vida, no importa si dentro o fuera del trabajo.

Del mismo modo, donde los Millennials dicen “dame feedback”, los Centennials dicen “hazte cargo”. No invalida la postura Millennial, sino que levanta la vara. Ahí está la diferencia entre ambas generaciones. Además de la flexibilidad, de que si se puede trabajar en la nube mejor, de que el jefe acompañe, exigen otra cosa: ya que está a cargo, que se haga cargo. Que diga “es verdad”, “me equivoqué”, “tenías razón”.

## Relaciones de pares

Nadie está exento de equivocarse, nadie está exento de tener razón: nada impide reconocerlo.

Los Centennials no compran las jerarquías porque vienen hechas. Buscan jefes que tengan afinidad con ellos para relacionarse a través de la tecnología, que es una forma natural de comunicación. También buscan establecer relaciones horizontales, con quienes puedan ser irreverentes (que no es lo mismo que irrespetuosos).

Se sienten más cómodos en las relaciones de pares. Crecieron con tecnología que hace posible hablarles a los líderes de sus ciudades, sus países y otros países, y confrontarlos con realidades distintas a las que presentan. Están acostumbrados a tener al número uno a mano para decirles lo que quieren.



No es que no les interesen los proyectos de carrera: simplemente, no les gusta el trato no horizontal. No sienten que saben todo. No están dispuestos a respetar a alguien que impone barreras.

Aquí hay un equilibrio delicado, porque si bien a muchos líderes les cae bien la postura de “no achicarse” están los del medio, que se han desarrollado en un ecosistema distinto y son más cautelosos, o directamente miedosos. Ahí se producen fricciones: “no te voy a llevar a la reunión con el líder porque podés decir cualquier cosa”, o “te llevo a la reunión pero cuidado con hablar de más”.

Hay una condición *sine qua non* para poder trabajar en equipo: confiar en el otro, creer en el otro. Que haya un ida y vuelta de algo establecido que hace que se puedan elegir mutuamente. Pero en el mundo de las compañías no siempre se puede elegir con quién se trabaja, y se está a merced de la fortuna: “depende del jefe que te toque”.

Puede, entonces, haber un *match* con la cultura de la compañía, otro distinto con los compañeros, y un tercer *match* con los líderes.



# 5

## Experiencia total

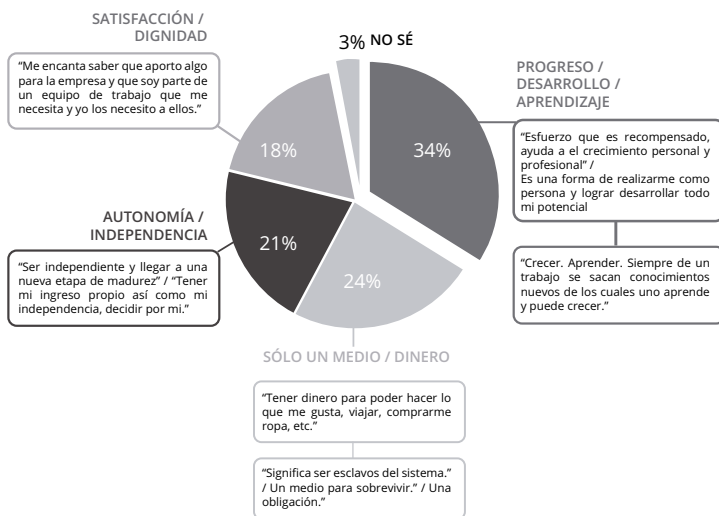
### Disfrutar con los pies sobre la tierra

En nuestra investigación, cuando preguntamos a Centennials acerca de sus sueños o planes a futuro, observamos que tienden a ser realistas. Sueñan, o dicen que sueñan, cosas alcanzables. “Recibirme”. “Tener un emprendimiento”. “Tener independencia económica”. A nivel individual, por supuesto, hay soñadores de lo inalcanzable. Esta generación va a tener su cuota de personas talentosas y extraordinarias. Pero en términos generacionales se manifiestan mucho más realistas.

“Trabajar” es realizar cualquier actividad física o intelectual. Esta acción puede o no estar ligada al disfrute. Se puede experimentar placer al trabajar, pero también se puede sufrir. Cuando preguntamos a los Centennials qué significa trabajar para ellos, el disfrute no aparece. Entre las respuestas más

# ¿QUÉ SIGNIFICA PARA TI TRABAJAR?

Pregunta abierta



frecuentes encontramos "progreso/desarrollo/aprendizaje", "un medio para tener dinero", "autonomía/independencia", y en cuarto lugar "satisfacción/dignidad" (lo más parecido a disfrute que encontramos). Es decir que esta generación, al igual que las otras, no hace una asociación directa entre disfrute y trabajo, como es lógico. Sin embargo, eso no les impide buscar el placer en el trabajo.

Lo vemos en la respuesta sobre qué les resulta más atractivo: la más elegida, por un tercio de los entrevistados, es "trabajar donde sea pero pudiendo disfrutarlo". Es una respuesta consonante con aquella en la que respondieron que admiran a gente que disfruta la vida. Del mismo modo, cuando se les pregunta por qué significó el trabajo para sus padres, las tres respuestas más frecuentes fueron "garantizarme el mejor

futuro posible”, “sacrificio/esfuerzo” y “pagar las cuentas”. Es decir que tienen claro que el trabajo no es necesariamente una forma de disfrutar.

Podemos pensar que una experiencia exitosa de empleabilidad empieza por trabajar en lugares donde sean bien tratados. Una afirmación así, al ser leída sobre otra generación, muchas veces inspira el pensamiento “qué caprichosos”. No es la pretensión mostrar que si no disfrutaban se van. Lo que estamos tratando de percibir es qué es un empleo satisfactorio para ellos.

No se trata de “si no disfrutaban no trabajan”. No se puede ser tan categórico, porque hay muchas variables y realidades en el medio que atentan contra la pureza de un diagnóstico tan general. Pero sí podemos decir que buscan disfrutar en el trabajo, y cuando estén en condiciones de elegir, ese disfrute será un factor importante para tomar su decisión.

## **El momento es ya**

Una de las diferencias entre los Centennials y los Millennials es que plantean desafíos con resultados más inmediatos. En este sentido son más resolutivos. Es el efecto Netflix: todos los contenidos están disponibles inmediatamente, y si uno no satisface no es necesario esperar a que termine: se cambia por otro. No necesariamente se lee la descripción o se mira el trailer: está ahí, al alcance para probar, y es igual de fácil mirarlo que no mirarlo. Nadie mira hasta el final si no le gusta.

El “comportamiento Netflix” no es exclusivo de los Centennials. El cambio en la forma de consumo de entrete-

nimiento atraviesa a todas las generaciones. Lo que ocurre es que ellos tienen establecida esa mentalidad en general. Mi generación sólo se ubica en modo Netflix cuando usa Netflix. Ellos están en modo Netflix en general, y es una gran diferenciación.

Esto también tiene que ver con el disfrute. En la experiencia del empleo se aplica en formas más solapadas, menos instantáneas, pero la mentalidad está. Las compañías son las mismas que eran, y muchas son multigeneracionales, por lo que no se puede pensar que tienen que transformarse para estar a medida de los Centennials. Es como pensar en gobernar para una minoría. Hay que pensar en la convivencia generacional.

La clave para que cualquier relación funcione está en la comprensión mutua. Muchas veces, en una pareja, las dificultades arrancan cuando no pueden ponerse de acuerdo, cuando ante una situación no miran la misma foto. Esto pasa en las compañías. Los problemas generacionales tienen que ver con que uno dice “no tiene compromiso” y el otro “me hace perder el tiempo”.

En ese sentido, imaginamos que la brecha va a ser mayor que la que se produjo con los Millennials, y también existirá una brecha entre Millennials y Centennials. Los más jóvenes descartan más rápido.

## **La palabra perdida**

Los Centennials pueden respetar a la autoridad. Pero también la cuestionan. Profundizan en esto el quiebre que se dio

con los Millennials. Cuando llevamos al mundo del empleo el hecho de que tienen naturalizada la opinión, el resultado es que para ellos es natural cuestionar cualquier cosa. Puede ser bueno, y en un punto dependerá de cómo se maneje cada individuo. Pero también es útil tener una cultura preparada para eso. Hay compañías que no están listas para que cualquiera opine. Compañías en las que basta que una autoridad defina algo para que no se lo cuestione más.

Un ejemplo muy simple. Un *workaholic* en el medio de la pirámide, o en la parte superior, le dice a un colaborador que tiene que trabajar el fin de semana. El Centennial puede hacerlo, pero va a mirarlo con un enfoque más global que las generaciones anteriores. Va a explorar si es necesario, si quiere que su vida sea así. Le va a dar importancia a su propio criterio. No va a hacer algo automáticamente porque se lo dijeron.

Otras generaciones están habituadas a hacer tareas que no tienen ganas de hacer, porque eso es el trabajo. A los Centennials más temprano que tarde se les activa el chip de “esto no me satisface” y buscan otra cosa. Esto puede generar conflictos. Puede ser que no entiendan que los superiores hacen lo que no tienen ganas por motivos válidos o importantes. No es que sean ingratos, sino que sus formas de descarte, autonomía y pragmatismo pueden ser leídas como ingratas. Esta ausencia de gratitud explícita genera un roce con otras generaciones.

En otras épocas, bastaba con que el superior dijera algo para que los demás lo cumplieran. Hoy no es así. La sumisión fue desapareciendo. La juventud siempre trae vientos de

cambio, y los Centennials son jóvenes. En la mayoría de los casos no han experimentado la paternidad. No han tenido tiempo para recibir muchos golpes de la vida y madurar con ellos. De cualquier manera, por este motivo u otro, son menos sumisos, y se ven menos sumisos que sus padres.

## Todo se cuestiona

Esta generación ha sido habilitada por sus padres para cuestionar. No se criaron con un modelo autoritario de familia, del tipo “papá siempre tiene razón”. Han sido mucho más marcados por el divorcio que sus predecesores. Más allá de la tasa de divorcios y los casos individuales, crecieron en un ambiente en el que es común que los padres estén divorciados. Y eso les permite conocer distintos modelos de familia.

Los Millennials fueron más rupturistas en este punto: rompieron con el “fuiste infeliz, no te divorciaste, yo voy a cortar con lo que no me hace feliz”. El Centennial crece en un contexto en el que el divorcio está naturalizado. El divorcio no es algo que se busque, sino que es consecuencia de aceptar que un matrimonio no funciona. Es decir que está naturalizado aceptar que algo no funciona.

Es también romper con una responsabilidad. No se suele hablar del divorcio desde este lugar. Es mejor ser felices separados antes que estar juntos llevándose mal. Pero también se genera el permiso de romper con una responsabilidad establecida. El compromiso de casarse sigue siendo en principio para toda la vida. Esto no se ha flexibilizado tanto (es poco romántico establecer una fecha de vencimiento al casarse). El

resultado es que los planes no se dan como se pensaba, y se acepta que eso sea así.

En ese sentido, dado que las realidades suelen diferir de las previsiones, a los Centennials no les gusta que les digan lo que tienen que hacer. Buscan con mucha fuerza pensarlo por sí mismos. No les basta con que algo esté establecido. No son *copypasteadores* de la vida. La autoridad por sí misma no constituye una motivación para hacer algo.

Otras generaciones consideraban que hacer correctamente las cosas era hacerlas como el jefe las pedía. Eso es lo que se rompió. Hacer las cosas bien es hacerlas bien: para el jefe puede ser de una forma, para el subordinado de otra. No hay una sola respuesta ni un solo camino.

Cuestionar muchas veces está mal visto, pero no es más que decir “por qué”. No quieren hacer las cosas sólo porque son ordenadas por un superior. No es el camino para llegar a ellos. Quieren entender cómo encaja lo que se les pide en el panorama mayor, y asumir así su rol en contexto.

Los fenómenos de la comunicación hicieron que se apropiaran de sus actos. Al interactuar con la televisión no se puede más que cambiar de canal o apagar. Es casi pasivo. En las redes, en cambio, se construye una identidad a partir de la elección permanente. Del lado del usuario hay personalización y toma de decisiones. Están acostumbrados a tomar decisiones, aunque sean menores, como un like. Detrás de estas decisiones hay un mecanismo de decisión que se da todo el tiempo. Ya no existe el espectador pasivo. Ellos son consumidores activos, y esa mentalidad se aplica al trabajo.



Quieren, entonces, sentirse involucrados: ser parte. Están acostumbrados al cambio permanente, a saltar avisos, a tomar decisiones. Les cuesta hacerse a la idea de las estructuras típicamente piramidales. Cuesta no poder decidir. Tiene que ver con el disfrute, la libertad, el ser tenidos en cuenta.

## El tiempo y el esfuerzo

Lo que se mueve más rápido es más atractivo, porque va al ritmo que están acostumbrados. El mundo de las redes es vertiginoso y efímero. Requiere interacciones rápidas. Son números grandes de acciones que se toman permanentemente, casi por memoria muscular. Se recomienda, entonces, hacer actividades más cortas y más interactivas. También lúdicas. Que las personas puedan ser parte.

Del mismo modo, no es necesario regocijarse en el esfuerzo desmedido. En otras generaciones existe, en los Centennials es algo raro y exótico. “Me quedé hasta tarde” no es considerado una virtud, es algo innecesario, que no compran. Ya lo hacían en la escuela con los profesores que exigían sólo por el hecho de exigir. Cada exigencia tiene que tener su justificación.

El “debe ser” está muerto. Les parece ridículo el “ahora hay que hacer esto” si no tiene consecuencias para lo que se quiere lograr. Prefieren pasar el tiempo en otras cosas. Saltar ese aviso, eso que no les interesa ni conduce a nada que puedan percibir. Otras generaciones funcionaban en un orden en el que se les marcaba que las cosas debían ser de una forma. Podían cuestionar, pero no lo tenían tan a flor de piel.

Los Centennials son muy selectivos para elegir en qué invierten su tiempo. Antes de ver un video de dos minutos evalúan si vale la pena pasar esos dos minutos viendo ese video. Y si lo ven, en el momento que les deja de satisfacer, que dejan de percibir un propósito, lo abandonan. No les gusta perder el tiempo cuando saben que hay montones de otras cosas en las que podrían usarlo.

Buscan, entonces, un modo de trabajo distinto, más colaborativo y flexible. No tiene que ver con el *home office* solamente. Es un cambio profundo en la forma de encarar el trabajo.





# 6

## Emprendedores digitales

### El cubo de Rubik

¿Qué significa emprender? Puedo decirlo desde mi experiencia como emprendedora. Cuando estaba en el último año de la escuela vi a mi padre, un lunes a la mañana, sentado en el living de mi casa con la mirada perdida. Me llamó la atención que no estuviera vestido de traje. Fue, quizás, la primera vez que lo vi llorar. Yo tenía 16 años, y fue mi madre quien me dijo que mi padre había perdido el trabajo.

A partir de ahí, la vida familiar cambió radicalmente. Me costó entender qué significaba que mi papá estuviera sin trabajo. Nunca había pasado eso en mi familia. No había sobrado nada pero tampoco había faltado nada. Y de alguna

forma casi secreta, siempre recuerdo ese día como cuando me prometí a mí misma que no iba a enviar mi hoja de vida (CV) a ninguna empresa, primero iba a fundir una propia. Si bien ya trabajaba, ese día nació en mí un compromiso: yo iba a emprender. Mejor dicho: no iba a estar un lunes llorando en mi casa porque un jefe o el dueño de una compañía había decidido que ya no era útil. Siento que eso es lo que me lanzó a emprender.

Cuando miro para atrás y recuerdo cómo me desenvolvía en la escuela, me identifico mucho con el espíritu emprendedor. Pero hay algo que debemos tener claro: emprender no significa necesariamente tener un emprendimiento. Hay características de comportamiento que hacen que algunas personas sean emprendedoras y otras no.

Muchas veces se asocia a los emprendedores con personas que tienen baja tolerancia a la frustración. Pienso que no es así, simplemente tenemos negación a la frustración. Es un problema, en realidad: nada es más difícil que convencer a un emprendedor de que su modelo de negocios no es el mejor. El emprendedor está enamorado de su proyecto. Esto es la razón por la que los emprendedores tienen mayor nivel de compromiso (lo exploré en el libro *Despertando el compromiso*).

Mi mejor forma de descubrir cuál es la forma de pensar de un emprendedor es observar a alguien interactuar con el cubo de Rubik. Lo gira. Lo vuelve a girar. Cuando se da cuenta de que el camino que tomó no es el correcto, retrocede con optimismo e intenta por otro lado. Así, sin cansarse nunca. Esa

acción de retroceder y volver a intentar, que hace con la actitud de “esta vez sí”, es la que marca el espíritu emprendedor.

El emprendedor avanza y retrocede muchas veces. Quienes emprendemos nos sentimos desafiados cada vez que fallamos. Cada puerta que no logramos abrir es un dato que adquirimos: no era por ahí, entonces puede ser por allá.

## La era del tutorial

¿A qué viene toda esta declaración de principios sobre los emprendedores en un libro sobre Centennials? Tiene que ver con el hecho de que los Centennials están acostumbrados a buscar. El emprendedor no se queda con lo primero que encuentra. Va por más, busca opciones, puede retroceder, se permite equivocarse. Y pienso que los Centennials tienen incorporadas todas estas actividades.

Un Centennial detecta cuando algo está photoshopeado, detecta cuando una persona imposta, detecta la publicidad encubierta. Lo que le cae mal no es que algo no sea perfecto, sino que se pretenda que uno no vea la imperfección. Compra lo real, o lo que percibe como real, no algo soñado que se vende como si fuera verdadero: sabe que eso no existe. En este sentido son muchísimo menos inocentes que las generaciones anteriores. Ese acceso a la información les hace sentir que pueden resolver las cosas por sí mismos.

Un día estaba con mi hijo Ringo regando las plantas, cuando de repente se nos rompió la manguera. Como era tarde, le informé que tendríamos que suspender hasta el día siguiente, cuando pudiéramos comprar otra. Pero Ringo, con toda natu-

alidad, dijo que no hacía falta: “miremos cómo se hace una en YouTube”. Ahí entendí que su mentalidad es distinta de la mía.

En la forma de pensar de Ringo, todo es posible de hacer con un poco de información. Al igual que los Centennials, creció empoderado. Este empoderamiento no es menor, porque es justamente lo que les hace sentir que pueden hacer. Y eso les da más confianza que la que tenían otras generaciones.

Siempre hay un tutorial para lo que se quiera hacer. O uno que se pueda adaptar para lo que queremos hacer. Esta generación tiene incorporada esa ayuda. No es que sean inherentemente más emprendedores que los de las generaciones que los precedieron: tienen herramientas para facilitarles ese espíritu emprendedor. Les es más fácil aprender por sí mismos.

## **Iniciativa con asistencia**

En el imaginario general, el emprendedorismo está asociado a alguien que se le ocurre una idea y la lleva a cabo. Tiene que ver con la idea o el sueño. Pero lo que nos importa en este caso es otro aspecto: la iniciativa.

Iniciativa es la palabra clave de esta generación. Están mentalizados de poder llevar la iniciativa, de poder manejar ellos su propio desarrollo y desenvolvimiento. No necesitan un esquema lineal, en el que ya venga preparado “primero se hace esto, después se hace esto otro”. Prefieren descubrirlo por sí mismos, lo que no quita que busquen toda la ayuda posible.

El empoderamiento va de la mano con poder preguntar. Cuando hace más de veinte años salió una versión de Office que incluía un clip antropomórfico que ofrecía ayuda intempestivamente, lo primero que hacíamos era desconfigurarlo para que no molestara. Pero era la primera experiencia de asistente virtual. Si bien el uso de las herramientas es más intuitivo, lo que se puede hacer con ellas no es necesariamente así. Un Centennial no va a hacer un curso para aprender a manejar la computadora. No lo necesita. Y sabe pedirle a las máquinas que le digan lo que quiere saber.

Están acostumbrados a que los asistan, a tener la información al alcance de la mano. Es un desafío, entonces, cuando llegan a una oficina donde la interacción es entre personas, y para adquirir un conocimiento acerca de cómo ejecutar las tareas en un puesto de trabajo tienen que navegar jerarquías y códigos. No son las formas en las que se mueven naturalmente. La parte emprendedora existe más que nada en un contexto digital. Fuera de él, tienen las mismas dificultades que las otras generaciones.

## **La otra cara del emprendedor**

Volvamos a Ringo y la manguera. Hay un detalle importante. Ringo no dijo “se me ocurre cómo hacer una manguera”. Lo que dio por sentado es que había un tutorial que le iba a decir cómo hacerla. Ese dar por sentado la asistencia, el crecer con Siri o Google, que tienen cualquier respuesta, genera un gran choque en términos de cómo funcionan las organizaciones, y cómo se aprenden los procesos en ellas.



Hay compañías de industrias duras, como la minería, el acero, el petróleo, que tienen procesos que inevitablemente están vinculados a maquinarias que no están al alcance de cualquiera. No todo el mundo es digital. En el mundo del trabajo hay cosas muy específicas que no necesariamente tienen su tutorial para poder aprenderlas instantáneamente. Del mismo modo, no todos los procesos tienen la capacidad de ser digitales o automatizados.

Hay industrias que están condicionadas. Hay ciertos procesos que están ligados a la transmisión de conocimientos y prácticas entre personas. Es un proceso de absorción cultural. Hay muchas experiencias que están sujetas necesariamente a las relaciones personales.

Los Centennials son emprendedores, es cierto, pero hay límites sobre cuándo se puede aplicar esa iniciativa o espíritu emprendedor. Es importante recordar que ese emprendedurismo se da en un contexto digital. Ringo puede hacer una manguera porque supone que hay un tutorial que le va a explicar, y aunque esté en chino va a entender las imágenes. No es Ringo: es Ringo con la herramienta tecnológica. Es eso lo que le hace crecer de una forma en la que piensa que puede hacer todo por sí mismo.

Soy asadora. Sé hacer asados. Pero si quiero mejorar mi capacidad y hacer mejores asados para impresionar a alguien, tengo a mi disposición muchos videos que me van a dar trucos para influir en el sabor, el punto de cocción, cómo hacer que la carne quede más tierna o crocante. No se lo tengo que preguntar a nadie. Hoy todos tenemos estas herramientas como aliados. Pero hay una diferencia entre haberlas adqui-

rido y haber vivido siempre en un mundo en el que se da por sentado que es así.

Ringo tiene dominio sobre lo digital, y cuando aparece una herramienta nueva la maneja instintivamente. Yo también lo puedo hacer, pero la naturalidad que tiene me hace sentir como mis padres cuando mi generación manejaba con facilidad una videocasetera.





# 7

# Liderar empoderados

## Liderar generaciones

Claramente, el mayor desafío que tienen hoy las compañías está en los líderes. Muchos todavía me piden que hable sobre cómo liderar a los Millennials. Tengo una noticia: los Millennials ya usamos cremas anti-age.

Hoy la mayoría de las compañías todavía está tratando de que sus líderes entiendan a los Millennials y aprendan a interactuar con ellos. Sin embargo, muchos de ellos ya ocupan posiciones de liderazgo. El punto no tiene que ver con que los Millennials sean como los Centennials, sino con la capacidad de adaptarse y ser flexibles a la diversidad dentro de una compañía. A la diversidad en estilos de trabajo y formas de pensar. Esta generación tiene una mentalidad diferente.

En este punto es donde el liderazgo muchas veces no es tal. Es importante tener en cuenta que la cultura de las compañías, que va de la mano de las decisiones que toman los líderes, muchas veces no tiene la capacidad de hacer que esas compañías sean más ágiles. Hay procesos de mayor agilidad, esa es la dirección general, pero es cierto que todavía son muchas las que están aprendiendo a verlo de esa forma.

## Liderazgo a distancia

Una demanda clara de esta generación va a ser que los líderes puedan sostener conversaciones que no siempre serán presenciales. Son personas que se relacionan en forma digital. Se vinculan con sus amigos, con sus parejas, comienzan y terminan relaciones directamente en las plataformas digitales.

La palabra escrita y lo instantáneo cobran un valor distinto desde lo digital. Se manejan fechas de vencimiento más rápidas, como en las *stories*. Todo es más rápido. Para mi mentalidad, un story de Instagram es tirar algo, ¿por qué voy a crear algo que desaparece en 24 horas? Pero para ellos no, es una forma más de comunicarse. Es volver a hacer efímeras las palabras.

El cara a cara no es la forma más usual de comunicarse. Es común que aparezcan dificultades para las confrontaciones de esa índole. Lo mismo ocurre con la llamada telefónica. Ya no es lo mismo que antes. En este caso el medio es el mensaje: una llamada implica algo urgente, que requiere atención inmediata. Es algo que no puede esperar. O tal vez es una llamada de alguien de una generación anterior que no lo ve de esa forma.

La comunicación ha quedado segmentada en términos del coraje y el tiempo que requiere. Hay algo con la acción de “interrumpir”. La tecnología con la que ellos se manejan en forma innata los acostumbra a ir a su ritmo, que puede ser más o menos vertiginoso pero es el propio de cada uno. Una llamada entrante interrumpe eso: desaparece lo que uno está haciendo en el teléfono y hay que tomar una decisión inmediata sobre si atender o no. Y al hablar no permite hacer varias cosas al mismo tiempo. Se impone una necesidad ajena, que es muy fácil de percibir como intrusiva.

Lo mismo ocurre con aparecer en la casa de alguien de sorpresa. Antes era más o menos común. Hoy es impensable. La irrupción personal es la máxima expresión de la presencia. La tecnología nos permite que lo presencial, que solía ser lo obvio y esperable, sea una opción que requiere ser justificada.

## **Atención plena**

Enfocarse es cada vez más difícil. No pasa por un déficit de atención, sino por los estímulos externos. En el trabajo hay procesos que requieren atención completa. Pero suceden cosas al mismo tiempo que llaman nuestra atención. Vivimos expuestos a la dispersión. Es tan fácil llegar hasta nosotros que concentrarnos es cada vez más difícil.

En mi caso, uso a mi favor el haber vivido la transición digital. Si quiero prestar plena atención a algo, lo imprimo. Sé que en el papel no me va a salir ninguna ventanita de notificación, ni se me va a terminar la batería. Mi hijo también lo sabe, y es él el que me pide que deje el celular.

La atención de un líder, en ese sentido, tiene el desafío de todo lo que le llega como parte de sus tareas y de estar al tanto de las necesidades cambiantes de su equipo. Es necesaria la capacidad de simultaneidad, poder cambiar de un objetivo a otro. Interactuar con los distintos mensajes que llegan.

## Características más valoradas

En base a lo anterior, podemos establecer un resumen de características que los Centennials valoran en los líderes.

- **Disfrutar de la vida.** Un jefe que sabe disfrutar, que tiene una vida fuera del trabajo, va a poder relacionarse mejor con personas que toman al trabajo como parte del conjunto que forma la vida. Tener esa confianza ayuda a manejar las prioridades según surjan en cada caso.
- **Hacerse cargo.** Esto implica reconocer errores, reconocer la imperfección, pero también estar al tanto de que nadie es perfecto, y no exigir perfección, porque es perder el tiempo en lo inalcanzable.
- **Enfocarse en lo importante.** Un jefe que pueda discernir qué es lo relevante para el propósito que se quiere obtener, respecto del relleno, el maquillaje que no lleva a ningún resultado y sólo hace perder el tiempo.
- **Relación de pares.** Los Centennials no son una generación que vaya a obedecer sólo porque un jefe dice algo. Esto requiere una capacidad didáctica y de seducción. Establecer confianza, poder resistir los cuestionamientos y responderlos satisfactoriamente, basados en el conocimiento de las necesidades y los recursos.

- **Cultura favorable.** Es cierto que por razones de edad lo más probable es que los jefes de los Centennials sean Millennials, y en general tendrán mayor afinidad. Pero de nada sirve si la cultura corporativa va en contra de los valores de ambas generaciones. La cultura de muchas compañías sigue estando, sobre todo en industrias con curvas de aprendizaje muy largas, en manos de *baby boomers*, que en términos generacionales son de otro planeta.
- **Relación no presencial.** Estar abiertos a diferentes maneras de generar relaciones interpersonales permite otro nivel de confianza y de apertura.

## El negocio de la diversidad

Desde este libro sobre una generación me animo a afirmar que tenemos que dejar de hablar tanto sobre cómo son los Millennials o los Centennials, y concentrarnos más en cómo podemos trabajar con personas que piensan diferente. Tiene que ver con tener una mente abierta, más tecnológica o amigable hacia ella.

El desafío más grande, de cualquier manera, está en la aceptación de que las personas pueden ser distintas. Pueden tener una mentalidad completamente diferente de la que tiene la compañía en general. Es un gran paso aceptar que eso puede ser bueno.

La diversidad también es negocio: es el negocio de pensar diferente. Al tener gente distinta entre sí, interactuando, y aceptando que diferentes puntos de vista pueden ser válidos, se produce una mezcla que genera cosas nuevas. Muchas



compañías quieren estimular el “pensar fuera de la caja”. Hay cursos para hacerlo. Pero no hace falta forzarlo. En estos casos, el pensar fuera de la caja surge naturalmente.

La innovación viene de ahí: de mirar desde distintos puntos de vista, evaluar distintos escenarios, ponerse sombreros de diferentes colores. Esto sólo sucede cuando se acepta que no todas las personas están cortadas por la misma tijera. Aceptarlo hace que florezca la creatividad.



# 8

## Atraer Centennials

No haría este libro si no estuviera convencida de que las compañías, si quieren atraer a los Centennials para formar parte de ellas, deben hacer cambios. No se trata de “adaptarse a una generación caprichosa”, sino de comprender el origen de su visión del mundo justamente porque el mundo en el que crecieron es distinto. Este libro ha sido escrito en un contexto en el que esta generación recién está asomando al mercado laboral, es decir que inevitablemente serán cada vez una proporción más grande de él. Y, como todas las generaciones, irán creciendo y aprendiendo de lo que les depare el futuro. Muchos de los cambios que se pueden hacer con la motivación de atraerlos tienen ramificaciones positivas para cualquier edad, porque estamos frente a una generación que piensa en el otro: probablemente la generación más cons-

ciente de que son parte de algo más grande, en donde hay muchos otros. De allí que sean tan inclusivos.

## ¿CÓMO DEBERÁN EVOLUCIONAR LAS MARCAS EMPLEADORAS PARA ATRAER A LOS CENTENNIALS?

### MILLENNIALS

### CENTENNIALS

#### ATRACCIÓN

##### ¡TODO ES POSIBLE!

Son optimistas. Están bien vistos los guiones y el photoshop. "Compran" una visión "macro" del mundo laboral.

**NO:** Imaginario cultural en donde la gente no está disfrutando.

##### NO TODO ES LO QUE PARECE

Detectan la falta de autenticidad. Prefieren ejemplos concretos con personas reales. Sino ven vulnerabilidad e imperfección desconfían. Buscan una visión "macro" y personalizada de cómo será su experiencia de empleo.

**NO:** Imaginario grandilocuente con drones voladores y voz en off polite.

#### COMPROMISO

##### ¡MI VIDA NO TERMINA EN LA OFICINA!

El trabajo es una experiencia más en la vida y cambiar de empleador es parte de buscar diversidad de experiencias. La vida es hoy.

**NO:** Compañías poco flexibles.

##### SÓLO SI ME SIENTO CÓMODO

Nunca hubo una generación más inclusiva. Son corto-placistas por naturaleza, pero ojo! eso no significa que no sean profundos.

**NO:** Compañías en donde todos "están cortados por la misma tijera".

#### LIDERAZGO

##### DAME FEEDBACK

Valoran a los jefes de quienes puedan aprender y se muestren preocupados por ellos, más allá de los aspectos laborales.

**NO:** Líderes que no son cercanos.

##### HAZTE CARGO

Además del feedback, buscan jefes que sean capaces de admitir sus propios errores y tengan afinidad para comunicarse a través de la tecnología. Buscan una relación más horizontal y pueden ser irreverentes.

**NO:** Carrera vertical y ser o no ser líder ya no es la cuestión!

## La muerte del semillero

Es muy común que personas de 40 años o más, que están en posiciones de liderazgo, hayan hecho toda su carrera en una misma compañía. Dentro de algunas décadas será un hecho exótico encontrar un Centennial en esa situación.

La estrategia de semillero no fue creada para los Centennials. No está en su ADN el pensarse a sí mismos a largo plazo. Por ende, no “compran” una compañía “para toda la vida”. Han crecido rodeados de objetos que quedan obsoletos en poco tiempo (consolas de video juegos, tabletas, celulares, aplicaciones, moda, etc). Crecieron en un mundo de cambios constantes, y en el caso puntual de los jóvenes latinoamericanos, en países en donde las compañías deben repensar sus estrategias, por estar más desafiadas que en otras regiones por un contexto político volátil y economías inciertas.

No debe asombrarnos, entonces, que se proyecten en el corto plazo y vivan renovando o no ese contrato, porque han crecido en un mundo beta, donde todo está a prueba y dura por un tiempo, y hacen reelecciones con naturalidad. ¿Dónde queda el programa de semillero?

Pensar que un pasante/beacario/intern esté eligiendo la compañía en la cual aspira a ser CEO es una ironía. Los objetivos demasiado lejanos, muy apartados del aquí y ahora, no están en su mentalidad.

No se trata de lo que prometa el semillero, sino de la agilidad de la compañía para actualizarse y demostrar que también es una compañía en modo beta. Modo beta implica

también reconocer que siempre existen *bugs*. Siempre hay errores, oportunidades de cambiar. Siempre hay actualizaciones. No existe una versión final, y si existe es la última de un proyecto abandonado. Sus objetivos son cercanos: el puesto de trabajo, la silla, quién va a ser el jefe. Es decir, la experiencia del día a día, que no está desconectada de los grandes propósitos de la compañía.

Cabe la comparación con un hotel. No es lo mismo asistir a una conferencia que dormir en una habitación. Uno puede encontrar atractiva una parte y rechazar la otra. La experiencia siempre es personal, siempre es a medida.

El semillero es el matrimonio para toda la vida. ¿Vieron que bajó la tasa de divorcios? ¡Es porque también bajó la tasa de matrimonios! Los Centennials buscan un noviazgo con una renovación permanente del compromiso. Es por eso que tiene mucho más sentido que las compañías dejen de medirse con encuestas cada dos años y migren a la modalidad de “tomar pulsos”.

## **Micro sobre macro: ir a lo concreto**

En mi anterior libro, *Las compañías también tienen zona de confort*, compartí una lista de errores más comunes en la gestión de Marca Empleadora. Varios de sus puntos se aplican con más fuerza cuando hablamos de Centennials. Uno de ellos es vender a la compañía como un lugar ideal.

Eso ya no va. No es real y no es creíble. No existen los lugares ideales. Los Centennials lo tienen muy claro desde jóvenes,

y desconfían cuando se les vende perfección. No hay relaciones que sean 100% satisfactorias, todas tienen algún bug.

Es preciso ir a lo concreto. Las experiencias imperfectas, viables de ser descritas con detalles y, por lo tanto, creíbles, son preferibles al vago “prestigio” intangible. Lo concreto tiene mucha más llegada que lo imaginario y aspiracional. Las metas, entonces, deben ser alcanzables, cercanas y visibles.

Los Centennials quieren sentirse “parte de”. Crecieron tomando partido, y en la experiencia de empleo también buscarán una compañía donde se sientan “in”. Los pequeños gestos ayudan a que eso sea real. Los jefes cercanos, abiertos a la escucha y el diálogo. Ver que están rodeados de personas que disfrutan la vida, o tienen la posibilidad de hacerlo.

## **Ya no decirlo: ¡a demostrarlo!**

Los Centennials son expertos detectores de la veracidad o no en todo. Buscar información y sopesar puntos de vista está entre sus habilidades innatas. Son capaces de darse cuenta rápido cuando se les vende algo que quiere parecer algo que no es. Para creer algo lo tienen que comprobar, y ver sus bugs.

Al “paradigma TripAdvisor”, donde los que fueron a un hotel cuentan su experiencia en forma visible para todos, se le agrega el “paradigma Snopes”, en el que lo que se dice está sujeto a chequeo, y siempre se puede encontrar la información necesaria para hacerlo.

De ahí que en el punto anterior sea útil ir a lo pequeño. Lo cercano es mucho más fácil de comprobar que las grandes afirmaciones generales. Esa misma naturaleza general y vaga hace que sean vistas con sospecha. Las mentiras se cuelan donde tengan lugar. Si se habla de cosas concretas y específicas, tienen poco espacio para sobrevivir invisibles.

## Relaciones horizontales

Los Millennials irrumpieron “molestando” por demandar a sus jefes un feedback permanente. Los Centennials dan un paso más en la misma dirección, y a ello le suman buscar relacionarse como pares. No es una falta de respeto a las jerarquías, sino un reconocimiento de que cualquiera puede tener una buena idea y cualquiera se puede equivocar, sin importar en qué lugar de la pirámide se encuentre.

Reconocer esta verdad es una gran forma de relacionarse bien con los Centennials, y no sólo con ellos. En los ámbitos abiertos las ideas fluyen mejor. Se propicia una sopa creativa que puede llevar a la innovación en lo pequeño y también en lo grande.

El concepto es simple: estar abiertos al diálogo, escuchar lo que el otro tiene para decir, hacer que no haya miedo a decir algo que está mal. No confundir irreverencia con falta de respeto, y abrirse a nuevas formas de comunicarse a través de la tecnología. Armarse del coraje necesario para aceptar la vulnerabilidad propia y ajena. Desaprender el disimulo de la ignorancia, y en el proceso volverse más honestos y creíbles.

Los Centennials no son bichos raros, ni jóvenes caprichosos que quieren que el mundo se adapte a su forma de ser. Simplemente, son personas que han crecido en un ámbito distinto del que tuvieron sus predecesores, y en consecuencia sus expectativas y de su forma interpretar el mundo son diferentes. Comprender visiones distintas siempre es enriquecedor.







# Apéndice

## Mi sueño es...

Lo que sigue es una muestra de las respuestas de nuestro estudio *"Somos Centennials"* ([www.combolatam.com](http://www.combolatam.com)) a la pregunta *"cuál es tu sueño"*. Se puede apreciar la diversidad..

*Me encantaría especializarme bien en mi carrera de administradora, pero aparte de eso me gustaría que me reconocieran por mi canto y sustentarme un poco con eso también.*

*Sería genial tener una empresa de día y cantar por las noches, quien dijo que miedo, jeje.*



*Poder vivir exclusivamente de un trabajo relacionado con la música o los instrumentos musicales.*

*Poder vivir sin preocupaciones económicas y poder disfrutar de mi tiempo libre haciendo lo que me nazca y guste.*



*Conseguir trabajo y tener una casa en la playa*



*Ser feliz.*



*Tener un negocio Globalizado que me permita vivir en diferentes partes del mundo.*



*No arrepentirme en el futuro.*



*Cumplir mis metas sin perder a la gente que amo en el camino.  
Superar mi ansiedad, quererme. Recibirme, convivir con mi pareja,  
ayudar a mi flia intentando devolver todo lo que alguna vez me*

*dieron, dedicarme a algo que me haga feliz y disfrute al realizarlo,  
y siempre seguir practicando danza.*



*Ser mi propio jefe*



*Hacer que mi familia deje de ser pobre*



*Dedicarme a dar clases de yoga, talleres de alimentación y  
hacer que las personas se amen un poco más.*



*Tener suficientes ingresos para poder irme a vivir al campo  
cómodamente, sin tener que trabajar para vivir.*



*Tener mi propia empresa.*

*Lograr independencia, poder ayudar a mi familia y tener estabilidad para poder viajar y seguir disfrutando de la vida.*



*Tener una vida saludable en un entorno agradable con mi familia, con una economía que pueda satisfacer todas mis necesidades.*



*Ser feliz haciendo lo que me gusta.*



*Tener mi propia empresa, un buen trabajo, tener un buen ingreso y ser totalmente independiente.*



*Tener un trabajo estable con un salario considerable para ayudar a toda mi familia y a toda persona que lo necesite.*



*Tener dinero, ayudar a los demás para que luego algunos me ayuden en cuando yo no pueda.*

*No tengo sueños, tengo metas: la de lograr terminar mi carrera y poder vivir de eso.*



*No ser igual que mis padres, y se un orgullo para ellos ♥.*



*Ser bailarina profesional, hablar varios idiomas y viajar por el mundo.*



*Viajar, tener popularidad en Twitch y YouTube.*



*Con mis conocimientos, y poniendo en práctica lo aprendido hasta hoy, crear nuevos medicamentos que sean un aporte y ayuda a la sociedad.*



*Ser millonario.*

*Abriré mi propia peluquería.*



*Tener donde vivir, una cama donde dormir.*



*Tener una propia empresa que sea exitosa, viajar por el mundo y tener una familia estable.*



*Tener mi propio restaurante.*



*Llegar a tener mi cadena hotelera.*



*Ser alguien en la vida.*



*Ejercer mi profesión y viajar por el mundo haciendo un bien social.*



*Poder trabajar en algo que me genere placer.*



*Crear mi propio negocio, que me permita crecer profesionalmente sin perder el tiempo libre en su totalidad.*



*Ser una gran licenciada en gastronomía y viajar descubriendo sabores, aromas, culturas, alimentos y nuevas tendencias sobre cómo presentar los platos.*



*Casarme y formar una familia. Pero no ser mantenida sino que yo también aporte ingresos al hogar*





*Tener mi propia tienda de tatuajes.*



*Mi sueño es fundar mi propia empresa en el futuro, la cual me asegure una libertad económica que me permita disfrutar de tiempo libre.*



*Poder trabajar de lo que me apasiona y tener disponibilidad para poder viajar.*



*Poder terminar mis estudios, encontrar trabajo, ahorrar y poder conocer el mundo.*



*Tener mi casa propia.*



*Mis sueño es tener un trabajo donde me sienta cómoda y pueda equilibrarlo con mi vida personal, poder viajar y darme mis gustos, poder seguir formándome y aprendiendo y quizás emprender mi propio negocio.*



*Ser mi propio jefe.*



*Tener un trabajo que disfrute.*



*No creo en los sueños*



*Convertirme en la gerente de un club deportivo de alto prestigio en primera división.*



*Terminar mis estudios, trabajar de ello e ir creciendo cada día más. Y poder viajar por el mundo y conocer lugares, personas nuevas y porque no trabajar en alguno de esos lugares.*



*Ser exitoso en lo que me proponga.*



*Ser feliz en el trabajo y formar una familia.*



*Ser reconocida por las personas que me rodean, tanto en la vida profesional como en la personal. Que me tomen como ejemplo y poder ayudarlos a que puedan hacer las cosas de una mejor manera y que formen sus propios caminos. También me gustaría formar una familia y vivir bien, en un lugar sin tanta inseguridad.*



*Encontrar el equilibrio entre el trabajo y la pasión.*



*Poder vivir tranquilo, poder ayudar a quien lo necesite y ser feliz con las personas que me rodean y tener un buen empleo con buen clima laboral.*



*Poder ser un ejemplo.*



*Lograr una independencia económica, tener mis bienes propios y lograr una vida tranquila, feliz y plena.*



*Viajar por el mundo y ser alguien en la vida.*



*Tener una vida tranquila.*



*Ser popular en redes sociales.*

*Que la falta de dinero no sea una limitación para nada de lo que necesite.*



*Ir al próximo mundial.*



*Tener libertad económica.*



*Vivir en paz sin preocupaciones.*



*Ser una youtuber famosa.*



*Lograr alcanzar todas mis metas, tener mi casa mi carro y un trabajo con un buen sueldo y estable.*



*Crear una fundación donde pueda ayudar niños de comunidades de difícil acceso.*



*Ayudar en la conservación de la vida silvestre y marina de Ecuador.*



*Mi sueño es llegar a hacer un cambio positivo en el mundo.  
Ayudar a los demás y poder ser la mejor profesional posible  
para dejar en alto a mi familia y retribuirles por todo el  
sacrificio que han hecho por mí.*



*Hacer algo que de verdad me gusta*



*Ser un emprendedor en la vida*



*Conocer a Dios personalmente*

*Tener un trabajo espectacular.*



*Devolverles a mis padres todo lo que han hecho por mí.*



*Ser libre financieramente.*



*Vivir de la rentabilidad de mi inversión.*



*Que todas las personas encuentren aquello que las hace felices sin hacer desgracias a los demás.*



*Ser una persona exitosa haciendo lo que me haga feliz.*



*Mi sueño es ser de las personas que más influyen en otras y la que más ayuda.*



*Graduarme en mi carrera universitaria con honores.*



*Ser presidente de la República del Perú.*



*Vivir estable y feliz.*



*Ser un CEO de la tecnología (Aplicaciones).*



*Poder ser independiente económicamente y disfrutar la vida.*



*Lograr todo lo que me proponga y ayudar a los que me ayudaron.*



*Tener estabilidad económica, social, familiar y personal.*





*Tener plata y hacer lo que quiera.*



*Dejar de soñar y hacerlo realidad YA!*





Hacemos que las organizaciones sean más eficientes, ayudándolas a automatizar sus procesos de RRHH.



<https://latam.visma.com/>