



Libro Blanco - Compromiso de los colaboradores

# Creando culturas que generan compromiso y retención con Millennials y Generación Z

## Creando culturas que generan compromiso y retención con Millennials y Generación Z

Los lugares de trabajo multigeneracionales son la norma, y pueden sentar las bases de equipos productivos, innovadores y dinámicos. Al mismo tiempo, pueden ser un desafío: suponen riesgos de falta de comunicación, malentendidos y la consecuencia de actuar según generalizaciones y estereotipos que puede generar consecuencias negativas para el compromiso del colaborador y el desempeño de la organización.

Las brechas generacionales son inevitables. Sentimos esta "brecha" cuando trabajamos con otras personas que ven el mundo de manera diferente, porque sus años de formación fueron diferentes a los nuestros. Cada generación crece con sus propios hechos históricos importantes, avances tecnológicos y cambios en las normas sociales que ayudan a dar forma a sus características, preferencias y comprensión del mundo, y también crean diferentes expectativas sobre lo que puede ofrecer. Si bien estas diferencias son reales, muchas de las generalizaciones y estereotipos que se atribuyen a las "brechas generacionales" se explican mejor por la etapa generacional en la carrera profesional.

Al principio de una carrera, los colaboradores a menudo siguen explorando diversos intereses y adquiriendo capacidades; las recompensas externas tienden a ser particularmente importantes. Luego, avanzar dentro de un campo elegido típicamente se vuelve más importante. A medida que los colaboradores maduran, a menudo surge como prioridad la oportunidad de dirigir y actualizar sus habilidades para seguir siendo relevantes. Por último, al final de la carrera, dejar un legado en el lugar de trabajo, la orientación y la planificación de la jubilación con frecuencia son más importantes.

Al comprender el impacto de cada etapa de la carrera, así como las características y las preferencias derivadas de las diferencias generacionales reales, es más fácil evitar caer en estereotipos que pueden afectar las relaciones intergeneracionales en el lugar de trabajo.

Para empezar, la investigación sugiere que los colaboradores más jóvenes están comprometidos prácticamente en el mismo nivel que sus compañeros de trabajo de más edad, alrededor del 30% en general, pero hay importantes diferencias que considerar.

### Los Millennials (nacidos entre 1977-1995) tienden a:

- Valorar la eficiencia y la capacidad de la tecnología para lograrla
- Apreciar la autonomía, pero también recibir ayuda o apoyo cuando sea necesario
- Es más probable que busquen un nuevo trabajo; la tecnología y las redes sociales hacen que sea sencillo buscar constantemente mejores oportunidades
- Asignan mayor valor al pago y a los beneficios financieros al considerar ofertas de trabajo
- Valoran el tiempo libre pagado, y un buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal

---

### Generación de los Millennials

*La mayor fuerza de trabajo, desde el 2015*

### Generación Z

*Comenzó a ingresar en la fuerza de trabajo (después de haberse graduado de la universidad) en 2017*

---

## Los que los Millennials esperan:

- Tener más empleos en su carrera que los trabajadores mayores
- Trabajar por más que un sueldo, y para una empresa cuyos valores y propósitos se alinean con los suyos
- Tener la oportunidad de interactuar con líderes más allá de su propio supervisor, y no aceptan un "siempre se ha hecho así" como explicación aceptable
- Tener flexibilidad en los acuerdos de trabajo
- Aprender y desarrollarse más allá de su función actual
- Trabajar en algo que sea significativo, interesante y variado
- Que se respete el impacto de su vida personal en el trabajo

Una vez más, algo de esto puede explicarse por el lugar donde se encuentran actualmente en el ciclo profesional, y no todas estas características son específicas de la generación Millennial. Por ejemplo, incluso los colaboradores de mayor edad esperan arreglos de trabajo cada vez más flexibles, ya que la tecnología está posibilitando que se realicen más tipos de trabajo de forma remota y fuera de los horarios de trabajo tradicionales.

## Generación Z (nacidos después de 1995):

Si bien aún es prematuro contar con datos sólidos sobre la Generación Z, los primeros indicadores sugieren que también compartirán las expectativas de flexibilidad, y buscan un ambiente de trabajo donde puedan sentirse como en casa. Según Center Generational Kinetics, casi la mitad de la Generación Z clasificó un "ambiente de trabajo divertido" como el factor número uno en cuanto a ser el más motivador para postular a un trabajo, seguido de cerca por "horarios de trabajo flexibles".<sup>i</sup>

## Impulsores fundamentales del compromiso:

La discusión de los impulsores que impactan el compromiso se ha expandido para incluir toda la experiencia de los colaboradores, y si bien es cierto que cada punto de contacto tiene el potencial de impactar en el compromiso de una manera positiva o negativa, nuestra investigación sugiere tres impulsores fundamentales al examinar la fuerza de trabajo como un todo.

- **Los supervisores inmediatos** siempre han tenido un papel importante en determinar qué tan comprometidos están quienes les responden directamente, y los resultados de nuestro estudio más reciente reafirman su importancia.
- Con la creciente transparencia en el lugar de trabajo, los colaboradores ahora pueden acceder a la información a través de varios canales además de su propio gerente y tienen más oportunidades de comunicarse directamente con los **líderes senior**, que están surgiendo como un factor cada vez más importante para impulsar el compromiso de los colaboradores.
- Finalmente, los empleados se comprometen más a menudo cuando sienten que son parte de algo más grande: cuando se sienten conectados con su organización, inspirados por su propósito y se sienten **orgullosos de lo que hacen**.

En estos aspectos, las personas de todas las edades son más parecidas que diferentes. Para un compromiso total, cada generación requiere:

- Comunicación honesta
- Que se reconozcan sus contribuciones

- Recibir aprecio sincero
- Ser tratado con respeto
- Tener confianza en su supervisor inmediato, así como en el liderazgo senior

El comportamiento de los líderes provoca emociones, que son el camino hacia el compromiso. Nuestra investigación sugiere que los principales impulsores emocionales del compromiso de los colaboradores incluyen sentirse:

- *Valorado*
- *Seguro de sí mismo*
- *Conectado*
- *Empoderado*

Más allá de esos requisitos esenciales, los líderes de los colaboradores Millennials y de la Generación Z deben, por supuesto, llegar a conocer a cada uno como individuo, y marcar el rumbo hacia una relación profesional productiva y basada en la confianza. Reconocer que lo que motiva a un colaborador más joven puede diferir de lo que motiva a otros, contribuye a que los gerentes adapten sus interacciones, ya que ayudar a los Millennials y a colaboradores de la Generación Z a sentirse *valorados, seguros de sí mismos, conectados y empoderados* puede requerir técnicas un tanto diferentes en comparación con empleados de mayor edad. Tenga en cuenta:

- Para generar y mantener el compromiso, los colaboradores más jóvenes deben sentirse *empoderados* y se les debe permitir hacer el trabajo para el que fueron contratados con un grado razonable de autonomía. La ayuda debe estar disponible y lista para cuando la necesiten. La tutoría entre pares puede ayudarlos a sentirse respaldados y *confiados*, sin sentirse controlados en forma excesiva.
- La capacitación y las nuevas oportunidades pueden ayudar a los colaboradores más jóvenes a sentirse *valorados, seguros de sí mismos y conectados* con su organización, a permitir el crecimiento dentro de sus funciones actuales y a prepararse para los logros que esperan. Nuestra investigación sugiere que los Millennials tienen un interés significativamente mayor en tomar cursos sobre "liderazgo", "presentaciones en público", "construcción de confianza en uno mismo", y "trabajo en equipo y gestión de equipos". Según The Center for Generational Kinetics, la Generación Z cree que las dos habilidades más importantes para tener éxito en la fuerza de trabajo serán la "comunicación" y la "resolución de problemas", y muy a menudo desearían tener habilidades más sólidas en "presentaciones en público" y "comunicación".<sup>ii</sup>
- La técnica de metas en cascada, donde los ejecutivos definen los objetivos de la compañía y cada empleado deriva sus objetivos, puede ayudar incluso a los colaboradores de nivel inicial a sentirse *conectados* con algo más grande y fomentar un sentimiento de orgullo por su trabajo.

## Resumen

Para que las organizaciones aprovechen todo el potencial de una fuerza de trabajo multigeneracional, se requiere un conocimiento de las diferencias generacionales, combinado con el compromiso de superarlas mediante el desarrollo de relaciones profesionales productivas y basadas en la confianza. Los líderes, especialmente, se pueden favorecer si se mantienen alertas a sus propios prejuicios y ayudan a otros a superar los estereotipos.

Si bien gran parte de lo que importa para el compromiso se aplica a todas las generaciones, para alcanzar el éxito, se requiere conocerse como individuos, valorar y apreciar las contribuciones de los demás y ayudar a los colaboradores a lograr sus objetivos profesionales específicos. La recompensa por integrar con éxito a los colaboradores de todas las edades es una poderosa combinación de entusiasmo, innovación, perspectivas, enfoques y experiencias de los que cualquier organización puede beneficiarse.

---

<sup>iii</sup>, Villa, D., Ph.D., y Dorsey, J. (2017, abril). *The State of Gen Z 2017 National Research Study* (Rep.). Obtenido el 17 de diciembre de 2017 del sitio web de Center for Generational Kinetics: <http://genhq.com/gen-z-2017-research-white-paper/>