



Mitos, exageraciones y verdades poco agradables

La verdadera historia de los millennials en el trabajo

IBM Institute for Business Value

Informe ejecutivo

Talento y cambio

Servicios para gestión de talentos y cambios

Las soluciones de IBM para gestión de talentos y cambios y Smarter Workforce combinan las herramientas de gestión de personal calificado y colaboración social líderes en el mercado con el poder de la ciencia y el análisis avanzado del personal. Permiten a las organizaciones atraer y aumentar el personal calificado de alto rendimiento, crear culturas de colaboración y sociales comprometidas, y conectar a las personas correctas para que el trabajo se realice. Ayudamos a las organizaciones a desarrollar un personal apasionado y comprometido, y a profundizar las relaciones con los clientes que puedan tener resultados comerciales mensurables.

Millennials: la verdadera historia

La primera ola de millennials (la generación de los años ochenta y noventa) se encuentra avanzando por las filas laborales y transformando decisiones comerciales clave, o directamente, tomándolas. Es importante comprender el impacto que tienen en el actual y cambiante lugar de trabajo, pero si creemos los rumores, esta generación está compuesta de narcisistas holgazanes o de optimistas energéticos decididos a salvar el mundo. Entonces, ¿cuál es en verdad la realidad? Nuestro estudio sobre empleados multigeneracionales se llevó a cabo en 12 países, y tira por la borda cinco mitos comunes y expone tres “verdades poco agradables” que se repiten en todas las generaciones. Los millennials están compuestos por nativos digitales, quienes aportan valor vital a un ambiente laboral que se desarrolla durante una revolución digital. Pero, en muchos aspectos, se parecen mucho a sus colegas de mayor edad.

Resumen ejecutivo

En los últimos años, se publicaron diversos informes donde se predecía cómo los millennials, es decir, aquellas personas entre los 21 y 34 años, revolucionarían el lugar de trabajo. Y todos tenían un punto en común: daban por sentado que esta generación es, de alguna manera, *distinta* a las generaciones anteriores.

La diferencia principal entre los millennials y los empleados de mayor edad es su competencia digital, ya que los millennials es la primera que crece totalmente inmersa en un mundo digital. Esto significa que para ellos el uso de las tecnologías móviles y sociales, el acceso inmediato a datos, ideas e inspiración, así como la comunicación y la colaboración instantáneas, son actividades que les resultan naturales.

Sin embargo, los rumores sobre esta generación sugieren que las diferencias son mucho más profundas. Algunos de los comentarios menos halagadores sostienen que los millennials son personas “haraganas, egoístas, superficiales y egocéntricas”.¹ Algunas descripciones algo más generosas los presentan como personas con la mente abierta y un sólido sentido de comunidad, que se sostiene mediante las redes digitales que crean y con un fuerte compromiso con salvar el mundo.²

Entonces, ¿cuál es la verdadera historia? Decidimos que era hora de evaluar la situación, ya que esta generación se encuentra en el punto de sus vidas en que están en los escalafones más altos y toman decisiones comerciales principales, o influyen en ellas.

En un estudio que abarcó 1,784 empleados de diversas generaciones y provenientes de organizaciones de 12 países y 6 industrias, comparamos las preferencias y los patrones de comportamiento de los millennials con los de la “generación X” (entre 35 y 49 años) y los “baby boomers” (entre 50 y 60 años). Descubrimos que los millennials desean muchas de las cosas que sus colegas de más edad, y si bien tienen ciertas diferencias con las otras generaciones, sus actitudes no son tan diferentes como las que tienen los demás empleados.

Nuestra investigación tira por la borda cinco mitos comunes sobre los millennials. También hemos podido descubrir tres “verdades poco agradables” que son comunes a los empleados de todas las edades. Y por último, presentamos cinco recomendaciones prácticas para que la fuerza laboral multigeneracional prospere y avance en el ambiente laboral volátil de la actualidad.

Los empleados pertenecientes a los millennials, “generación X” y “baby boomers” comparten opiniones semejantes sobre el lugar de trabajo



54 % del personal de los millennials no comprende profundamente la estrategia comercial de su organización (en el caso de “baby boomers”, es un 58 %)



47 % del personal de la generación X cambiaría su trabajo actual por uno que ofreciera mejor sueldo y un ambiente más innovador (en el caso de los millennials, es un 42 %)



70 % del personal de “baby boomers” no consideran que su organización aborda eficazmente la experiencia del cliente (en el caso de los millennials, es un 60 %)

Derribando mitos




Empecemos por investigar y analizar los mitos.

Mito n.º 1: Los objetivos y las expectativas laborales de los millennials son diferentes de los de las generaciones anteriores.

En realidad, esta generación tiene aspiraciones profesionales semejantes a las de las otras generaciones, y sus objetivos son tan variados como los de sus colegas de más edad, y casi en la misma proporción. Desean seguridad financiera y escalar en los puestos laborales tanto como la “generación X” y los “baby boomers”, y estas dos generaciones tienen el mismo interés que los millennials por trabajar con un grupo diverso de personas. Nuestros datos no revelan puntos destacados ni tendencias que indiquen predilecciones generacionales (consulte la figura 1).

Figura 1

Los millennials pone el mismo énfasis en muchos de los mismos objetivos profesionales que los empleados de más edad

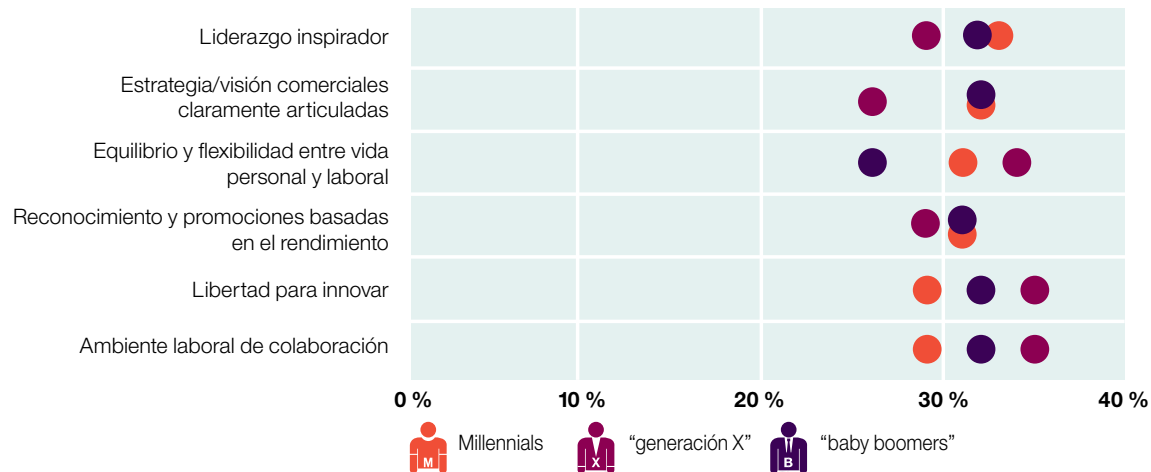
Principales objetivos laborales	 Millennials	 “generación X”	 “baby boomers”
Impactar positivamente en mi organización	25 %	21 %	23 %
Ayudar a resolver desafíos sociales o ambientales	22 %	20 %	24 %
Trabajar con un grupo de gente diversa	22 %	22 %	21 %
Trabajar en una organización que esté entre las mejores en mi campo	21 %	25 %	23 %
Hacer el tipo de trabajo que me apasiona	20 %	21 %	23 %
Convertirme en un experto en mi campo	20 %	20 %	15 %
Mantener el equilibrio entre mi vida personal y mi vida laboral	18 %	22 %	21 %
Convertirme en líder sénior	18 %	18 %	18 %
Alcanzar la seguridad financiera	17 %	16 %	18 %
Comenzar mi propio negocio	17 %	12 %	15 %

Fuente: Encuesta sobre los millennials 2014 de IBM Institute for Business Value, millennials n = 1,153, “generación X” n = 353, “baby boomers” n = 278. Pregunta 15: Seleccione los dos objetivos profesionales a largo plazo que son los más importantes para usted.

Además, los millennials están posicionados igual que las demás generaciones respecto a lo que los compromete en el trabajo (consulte la figura 2). Al igual que lo hacen los “baby boomers”, destacan la importancia que tiene un liderazgo inspirador, una estrategia comercial claramente articulada, y el reconocimiento y los ascensos en función del rendimiento. Ponen menos énfasis en la necesidad de contar con un ambiente laboral colaborativo, la libertad de innovar y la flexibilidad para lograr el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal de lo que lo hace la “generación X”, pero las diferencias son sutiles. En pocas palabras, las tres generaciones valoran las mismas cualidades.

Figura 2

¿Qué se necesita para que los empleados participen en el trabajo? Las prioridades de los millennials están alineadas con las de las demás generaciones



Fuente: Encuesta sobre los millennials 2014 de IBM Institute for Business Value, millennials n = 1,153, “generación X” n = 353, “baby boomers” n = 278. P18: ¿Qué atributos necesita ofrecer a los empleados una organización para que se sientan comprometidos con el trabajo? Seleccione las tres opciones principales.

Consejos laborales para empleados de los millennials por empleados de los millennials

“El mundo está viviendo un cambio enorme. Deben estar preparados, ser flexibles y estar dispuestos a cambiar los viejos hábitos”.

Controlador, industria automotriz, Alemania

Consejos laborales para millennials por millennials

*“Haga más, preocúpese menos.
Escuche más, hable menos”.*




Ingeniero adjunto, empresa de electrónica, China

Mito n.º 2: Los millennials buscan elogios constantemente y piensan que todos en el equipo deben recibir un trofeo.

Les pedimos a nuestros encuestados que calificaran los tres atributos principales del que sería su jefe perfecto (consulte la figura 3). Principalmente, los millennials desean un jefe que tenga conducta ética y sea justo, y que valore la transparencia y la confiabilidad. Consideran que es menos importante tener un jefe que reconozca sus logros y busque sus opiniones. De hecho, los empleados de la “generación X” son casi igual de propensos a desear un jefe que los felicite, y los “baby boomers” son más propensos a querer un jefe que pida sus opiniones.

Figura 3

Los millennials aprecia la ética y la transparencia por sobre todas las demás características del liderazgo

Atributos del jefe perfecto	 Millennials	 “generación X”	 “baby boomers”
Ético y justo	35 %	37 %	35 %
Transparente y que intercambia información fácilmente	35 %	42 %	27 %
Confiable y constante	32 %	27 %	35 %
Abierto a nuevas formas de hacer cosas	31 %	36 %	34 %
Define objetivos y estrategias claramente	31 %	42 %	30 %
Reconoce mis logros	29 %	26 %	23 %
Proporciona instrucciones pautas y comentarios	29 %	24 %	28 %
Se interesa por mi desarrollo profesional	28 %	23 %	31 %
Me permite trabajar sin demasiada supervisión	27 %	21 %	31 %
Solicita mi opinión	24 %	23 %	26 %

Fuente: Encuesta sobre los millennials 2014 de IBM Institute for Business Value, millennials n = 1,153, “generación X” n = 353, “baby boomers” n = 278.
P19: ¿Qué atributos preferiría que tuviera su jefe? Califique sus tres principales en orden de importancia, con el 1 como el más importante.

También les pedimos que indicaran por qué los empleados debían ser recompensados y cómo. Aquí sí se identificaron algunas diferencias generacionales interesantes. Sorprendentemente, son los empleados de la “generación X” quienes consideran que todos los miembros de un equipo exitoso deben ser recompensados y no los millennials. Además, la “generación X” tiene más posibilidades de considerar que la colaboración y el intercambio de información deben ser reconocidos (consulte la figura 4).

El planteo de que los millennials esperan que les presenten las oportunidades en bandeja de plata y anhelan recibir elogios infinitos por sus logros es claramente una idea falsa. No tiene más ansias de elogios de las que tienen los empleados de la “generación X”. Lo que sí desean es recibir un trato justo.

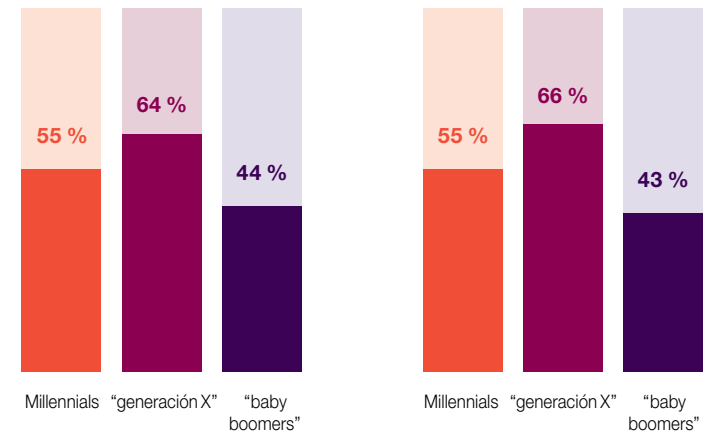
Mito n.º 3: Los millennials están integrados por adictos a la tecnología digital que desean hacer y compartir todo en línea, sin respetar los límites personales o profesionales.

No hay dudas respecto de la capacidad de los millennials de interactuar en línea, pero esto no implica que deseen hacerlo todo de manera virtual. Cuando se trata de adquirir conocimientos y habilidades nuevos relacionados con el trabajo, por ejemplo, prefieren que el contacto sea en persona. Se sienten ligeramente más cómodos con el aprendizaje en línea de lo que están sus colegas de más edad: Un 35 % se siente bien con el uso de módulos interactivos a su ritmo, las aplicaciones o las simulaciones en línea, en comparación con un 33 % de la “generación X” y un 30 % de los “Baby Boomers”. Sin embargo, las tres preferencias principales de los millennials están relacionadas con la interacción en persona (consulte la figura 5).

También son bastante capaces de distinguir entre la vida personal y la vida profesional, y usan el sentido común y la discreción en los medios sociales. A fin de explorar hasta qué punto los empleados son sensibles a estos límites, les preguntamos a los encuestados si usan sus cuentas personales en los medios sociales para fines laborales. Un 27 % de los millennials nunca lo hace. Los empleados de la “generación X” tiene casi el mismo nivel de precaución (24 %), pero solo un 7 % de los “baby boomers” indica que mantienen sus actividades profesionales y personales separadas en los medios sociales.

Figura 4

La “generación X” tiene mayor tendencia a favorecer los premios para todos y el reconocimiento de las cualidades, como la colaboración y el intercambio de información



Si un equipo tiene éxito, todos deben recibir una recompensa

Los empleados deben recibir recompensa por intercambiar información y colaborar

Fuente: Encuesta sobre los millennials 2014 de IBM Institute for Business Value, porcentaje de encuestados que estuvieron de acuerdo (seleccionaron 4 o 5 en una escala de 5 puntos). Millennials n = 1,153, “generación X” n = 353, “baby boomers” n = 278. P24.2: Si un equipo tiene éxito, todos deben recibir una recompensa y P24.3: Los empleados deben recibir recompensa por intercambiar información y colaborar. (escala de 5 puntos: 1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo, 5 = totalmente de acuerdo).

Figura 5

Los millennials prefieren el contacto personal cuando se trata de adquirir nuevas habilidades laborales

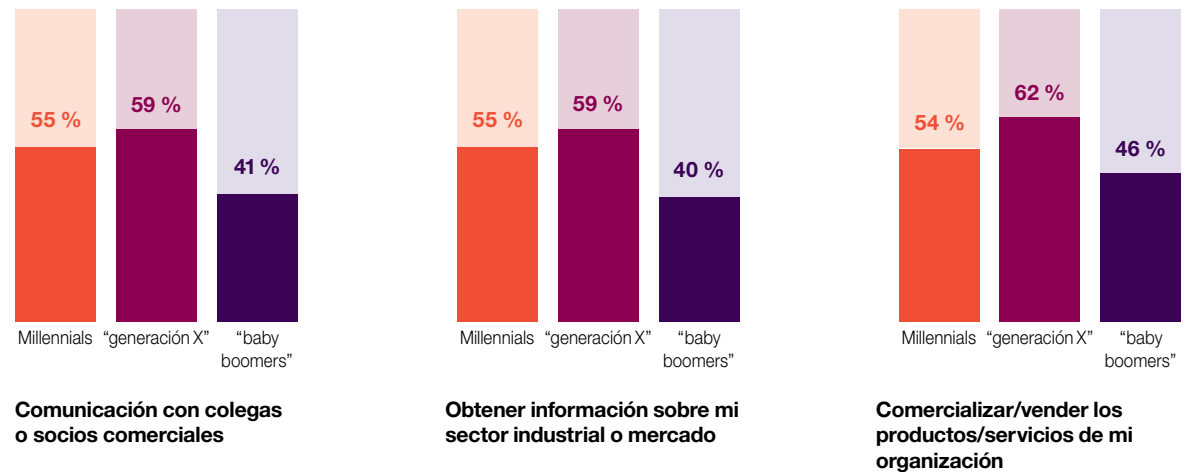


Fuente: Encuesta sobre los millennials 2014 de IBM Institute for Business Value, millennials n = 1,153, "generación X" n = 353, "baby boomers" n = 278. P25: ¿De qué manera prefiere adquirir nuevas habilidades y conocimiento relacionado con el trabajo? Seleccione las tres opciones principales.

Además, aquellos miembros de los millennials que acceden a sus redes personales sociales debido a motivos profesionales, lo hacen con menos frecuencia que los empleados de la "generación X". Son estos empleados los que más tienden a usar sus cuentas personales en los medios sociales para comunicarse, acceder información, comercializar o vender las ofertas de su organización frecuentemente (consulte la figura 6).

Figura 6

Los empleados de la "generación X" usan sus cuentas personales en los medios sociales para fines laborales con más frecuencia que otros empleados



Fuente: Encuesta sobre los millennials 2014 de IBM Institute for Business Value. Porcentaje de los encuestados que usan los medios sociales con frecuencia o todo el tiempo con un fin comercial dado. Millennials n = 803, "generación X" n = 258, "baby boomers" n = 251. P32: Con qué frecuencia utiliza sus redes personales en los medios sociales con fines comerciales para... P32.1: Comunicarse con colegas o socios comerciales P32: Obtener información sobre mi sector industrial o mercado P32.7: Comercializar/vender los productos y servicios de mi organización (escala de 5 puntos: 1 = nunca, 2 = rara vez, 3 = ocasionalmente, 4 = frecuentemente, 5 = todo el tiempo).

Esto no significa que el uso de las cuentas personales en los medios sociales con fines comerciales sea una práctica errónea. Hay muchas organizaciones que alientan a sus empleados a aprovechar sus redes personales, pero este enfoque podría llevar a un aumento de posible uso erróneo o errores si no se brindan pautas adecuadas a los empleados. En función de las inquietudes y preocupaciones sobre privacidad y seguridad cada vez mayores, es imprescindible garantizar que todos los empleados reciban instrucciones respecto de lo que se puede compartir, y lo que no, de manera externa.

Mito n.º 4: A diferencia de sus colegas de más edad, los millennials no pueden tomar decisiones sin antes pedir que todos brinden su opinión.

A pesar de la reputación que los precede como amantes de la participación colectiva, tienen las mismas posibilidades de solicitar consejos en el trabajo que tienen sus colegas de generaciones anteriores. Es verdad que más de la mitad de los encuestados de los millennials comentan que toman mejores decisiones comerciales cuando diversas personas ofrecen sus comentarios, pero casi 2/3 de los empleados de la “generación X” indica lo mismo.

Más de la mitad de los millennials cree, al igual que sus colegas de la “generación X”, que sus líderes son quienes están mejor calificados para tomar las decisiones comerciales. Por el contrario, los “baby boomers” se sienten menos inclinados a incluir a los demás en las decisiones y no buscan consenso. Además, son mucho más escépticos a la hora de considerar que su jefe sabe mejor lo que conviene hacer (consulte la figura 7).

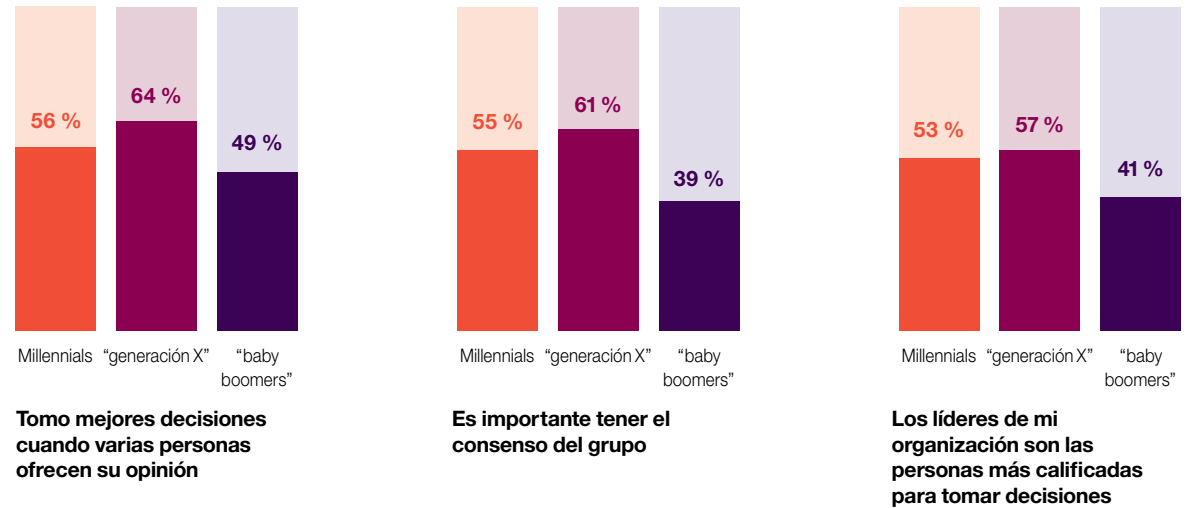
**Consejos laborales para empleados de los millennials
por empleados de los millennials**

“No teman cometer errores. Todos cometemos errores al principio en nuestras carreras profesionales. Solo asegúrense de aprender de ellos”.

Proveedor, sector de fabricación, Corea del Sur

Figura 7

Los “baby boomers” están aislados cuando se trata de tomar decisiones comerciales



Fuente: Encuesta sobre los millennials 2014 de IBM Institute for Business Value. Porcentaje de encuestados que estuvo de acuerdo (seleccionaron 4 o 5 en una escala de 5 puntos). Millennials n = 1,153, “generación X” n = 353, “baby boomers” n = 278. P27.2: Tomo mejores decisiones cuando varias personas ofrecen su opinión; P27.3: Es importante tener el consenso del grupo; y P27.4: Los líderes de mi organización son las personas más calificadas para tomar decisiones (escala de 5 puntos: 1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo, 5 = totalmente de acuerdo).

Aquellos empleados pertenecientes a los “baby boomers” que están acostumbrados a tomar decisiones solos pueden tener dificultades para integrarse en una cultura más colaborativa, lo que podría genera roces y tensión con las generaciones más jóvenes. No obstante, las organizaciones perderían oportunidades si no aprovecharan el deseo que tiene los millennials y la “generación X” de consultar con diversas fuentes antes de tomar decisiones. Poseer las herramientas y las aptitudes para realizar estas consultas es fundamental, en un paisaje comercial que se presenta cada vez más interconectado y complejo.




Mito n.º 5: Los millennials tienen más posibilidades de abandonar el barco si un empleo no satisface sus pasiones.

Otra mentira. Cuando los empleados pertenecientes a los millennials cambian de empleo, las razones por las que lo hacen son por las mismas por las que lo hacen la “generación X” y los “baby boomers”. Les preguntamos a los encuestados los motivos por los que dejarían su trabajo actual por otro, y surgieron cuatro motivos clave: para avanzar en su carrera, estar con los mejores, perseguir los sueños o salvar el mundo. Pero, tal como se muestra en la figura 8, no hay diferencias generacionales abrumadoras. Pareciera que son las aspiraciones (más que la edad) lo que determina las razones por las que la gente cambia de empleo, y los millennials se preocupa tanto como las generaciones anteriores por avanzar.

Existe cierta evidencia que indica que los empleados de los millennials son más itinerantes que los de otras generaciones: 27 % ya han trabajado para cinco o seis empleadores diferentes. Sin embargo, esto probablemente sea una consecuencia de las condiciones económicas actuales. Un 75 % de los encuestados perteneciente a los millennials indicó que han estado en sus puestos actuales por tres años o más, lo que sugiere que no tienen más tendencia a saltar de un trabajo a otro que la de sus colegas de más edad.

Figura 8

Los empleados de todas las generaciones tienen casi las mismas razones para cambiar de empleo

Razones para cambiar de empleo	 Millennials	 “generación X”	 “baby boomers”
Avanzar en mi carrera (ganar más dinero y trabajar en un ambiente más creativo e innovador)	42 %	47 %	42 %
Estar con los mejores (tener más responsabilidad en una organización con una reputación de primer nivel)	24 %	19 %	28 %
Perseguir mis sueños (avanzar en mi carrera profesional mientras hago el trabajo que me apasiona)	21 %	24 %	16 %
Salvar el mundo (tener un impacto social/ambiental positivo y contar con más seguridad laboral)	13 %	11 %	14 %

Fuente: Encuesta sobre los millennials 2014 de IBM Institute for Business Value, millennials n = 1,153, “generación X” n = 353, “baby boomers” n = 278. P26: ¿Por qué razones cambiaría su empleo actual por un empleo en una organización distinta?

Consejos laborales para empleados de los millennials por empleados de los millennials

“Es bueno buscar desafíos nuevos, pero la estabilidad también es importante”.

Ingeniero sénior, sector de telecomunicaciones, India

Consejos laborales para empleados de los millennials por empleados de los millennials

“Siempre pregunten ‘¿por qué?’ Y descubrirán cómo la labor que hacen diariamente impacta en su empresa y aprenderán mucho más sobre el negocio de esa manera”.

Adjunto de ventas en comercio electrónico, sector automotor, Estados Unidos

Revelar verdades poco agradables

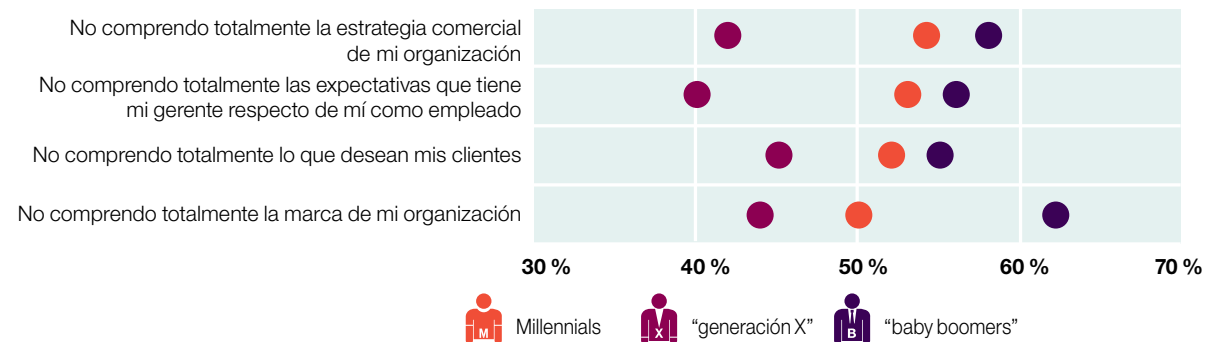
Hemos derribado algunos mitos respecto de las actitudes y los comportamientos de los millennials. Pero además, tenemos algunas verdades poco agradables que debemos compartir. Durante la realización de la investigación, identificamos tres verdades que se aplican de manera universal que deben preocupar a todos los líderes de negocios.

Verdad poco agradable n.º 1: los empleados no poseen información. Muchos no están seguros de entender la estrategia comercial de la organización, y parte de la responsabilidad recae en sus líderes.

Más de la mitad de las personas que encuestamos no comprende completamente algunos elementos clave de la estrategia de su organización, lo que se supone que deben hacer o lo que desean sus clientes. Si bien hasta un 60 % de los encuestados de la “generación X” considera que comprenden bien esta información básica, muchos de sus colegas luchan con ella (consulte la figura 9).

Figura 9

Muchos empleados no comprenden totalmente los elementos clave del negocio de su organización



Fuente: Encuesta sobre los millennials 2014 de IBM Institute for Business Value. Porcentaje de encuestados que dijeron que comprendían algo, poco o nada. Millennials n = 803, “generación X” n = 258, “baby boomers” n = 251. P22: Hasta qué punto comprende... P22.1: La estrategia comercial de su organización P22.6: Las expectativas de su gerente respecto de su rol como empleado P22.2: Lo que desean sus clientes P22.3: La promesa de la marca de su organización en el mercado (escala de 5 puntos: 1 = no comprende nada, 2 = comprende algo, 3 = comprende poco, 4 = casi comprende, 5 = comprende totalmente).

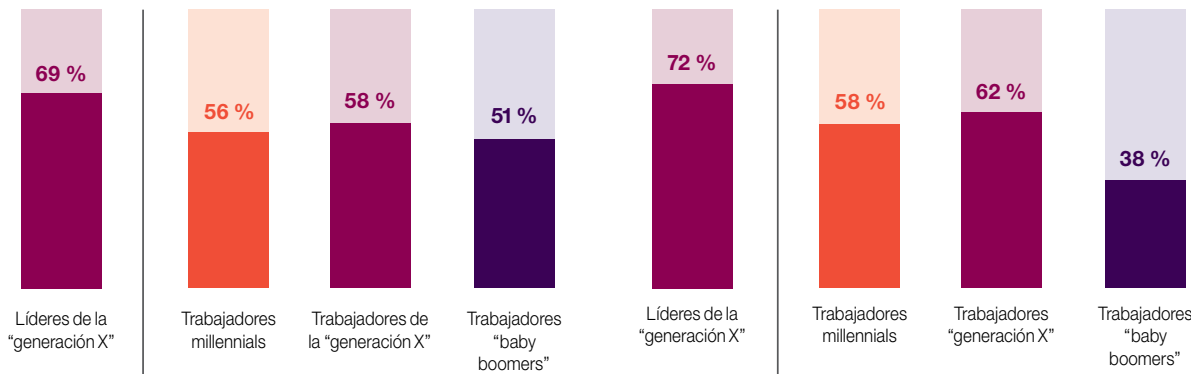
Estas revelaciones deberían ser una bandera de alerta, dado que es muy difícil para una empresa prosperar en el ambiente competitivo actual si sus empleados no comprenden los puntos básicos de su estrategia comercial y la promesa de la marca. Y en parte, la responsabilidad de esta situación se encuentra en los escalafones más altos.

Les pedimos a nuestros encuestados que calificaran a los líderes de su organización en relación con determinados criterios. Analizamos sus respuestas según sus roles, así como según la generación, para descubrir de qué manera el estatus laboral influye en sus percepciones (consulte *Cómo definimos cada rol*).

Casi la mitad de todos los encuestados indicó que sus líderes no comunican claramente cuál es la visión de la empresa, o lo que esperan de los empleados. En especial, son los líderes de la “generación X” los que califican de más su capacidad para inspirar confianza y reconocer los logros de los empleados (consulte la figura 10).

Figura 10

Los líderes de la “generación X” tienden a sobrestimar el nivel de conexión que tienen con sus empleados



Porcentaje de encuestadores que piensan que los líderes inspiran confianza en los empleados

Fuente: Encuesta sobre los millennials 2014 de IBM Institute for Business Value, líderes de la “generación X” n = 123, trabajadores millennials n = 92, trabajadores “baby boomers” n = 94. P20.7: ¿Hasta qué punto los líderes en su organización inspiran confianza en los empleados? (escala de 5 puntos: 1 = nunca, 2 = rara vez, 3 = a veces, 4 = usualmente, 5 = siempre).

Porcentaje de encuestadores que piensan que los líderes reconocen los logros de los empleados

Fuente: Encuesta sobre los millennials 2014 de IBM Institute for Business Value, líderes de la “generación X” n = 123, trabajadores millennials n = 445, trabajadores “generación X” n = 92, trabajadores de la “baby boomers” n = 94. P20.4: ¿Hasta qué punto los líderes en su organización reconocen los logros de los empleados? (escala de 5 puntos: 1 = nunca, 2 = rara vez, 3 = a veces, 4 = usualmente, 5 = siempre).

Cómo definimos cada rol

Líderes

Personas con un nivel importante de influencia dentro de sus organizaciones (directores, vicepresidentes, presidentes y empleados de nivel jerárquico).

Gerentes

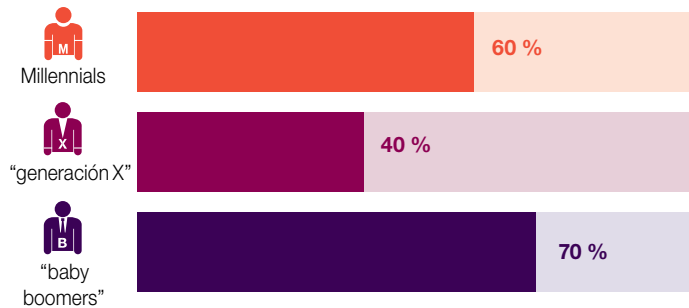
Personas que tienen uno o más empleados a su cargo

Trabajadores

Personas sin responsabilidades ejecutivas ni administrativas

Figura 11

La mayoría de los empleados, independientemente de su edad, son críticos sobre la capacidad de su organización de abordar eficazmente la experiencia del cliente



Fuente: Encuesta sobre los millennials 2014 de IBM Institute for Business Value. Porcentaje de encuestados que comentó que su organización no era eficaz (seleccionaron 1 o 2 en una escala de 5 puntos). Millennials n = 1,153, "generación X" n = 353, "baby boomers" n = 278. P21.1: ¿Hasta qué punto su organización aborda eficazmente la experiencia del cliente? (escala de 5 puntos: 1 = muy ineficazmente, 2 = ineficazmente, 3 = ni eficaz ni ineficazmente, 4 = eficazmente, 5 = muy eficazmente).

Estas ausencias de uniformidad son particularmente perturbadoras, dado que los empleados de la "generación X" están llegando al punto superior en sus carreras donde lo más probable es que obtengan puestos de liderazgo. En nuestra encuesta, un 35 % encuestados de la "generación X" son líderes, en comparación con el 26 % de los millennials y tan solo el 22 % los "baby boomers".

Verdad poco agradable n.º 2: las tres generaciones consideran que la experiencia del cliente es deficiente.

Les pedimos a nuestros encuestados que calificaran la efectividad de su organización en relación con determinados factores, como la diversidad de la fuerza laboral y la atención dedicada a cuestiones ambientales y sociales. Los resultados fueron favorables, con una sola excepción: los empleados de todas las generaciones consideran que su empresa maneja mal la experiencia del cliente (consulte la figura 11).

Afortunadamente, hay un punto positivo. Un 65 % de los empleados pertenecientes a los millennials y a la "generación X" otorgan un puntaje alto a sus organizaciones por el uso de los medios sociales como forma de participación de los clientes. La mayoría de los empleados de los "baby boomers" (un 56 %) también aprecia que los medios sociales pueden ayudar a las empresas a establecer lazos sólidos con sus clientes, si bien son menos elogiosos que sus colegas más jóvenes. Quizá les resulte difícil comprender de qué manera se pueden aprovechar los medios sociales para resolver las deficiencias en la experiencia que viven los clientes.

Verdad poco agradable n.º 3: los empleados de todas las edades viven la revolución tecnológica. Pero, ¿cuál es el problema con esto? Que sus empresas no siguen el ritmo de los empleados con la implementación de nuevas aplicaciones.

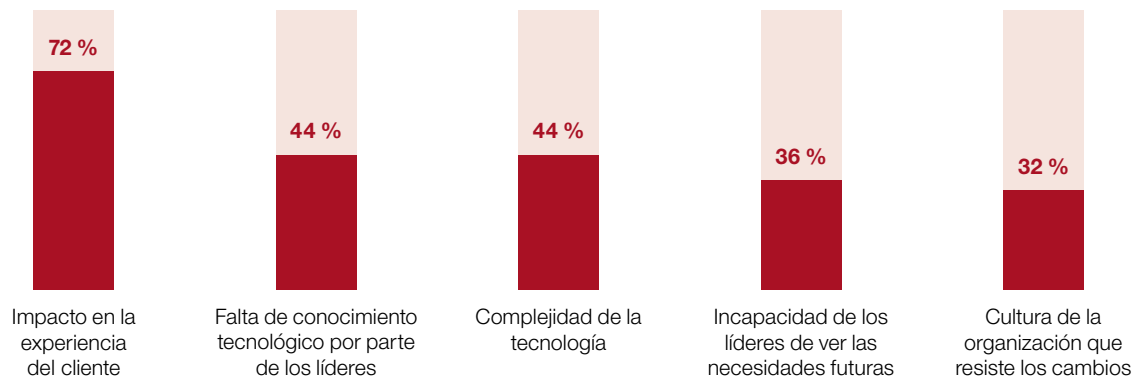
A medida que más empleados millennials ingresan a las filas laborales, más aumentan las expectativas de ver una revolución tecnológica. No obstante, solo un 4 % de los encuestados indicó que sus organizaciones no tienen problemas con la implementación de nuevas tecnologías. La amplia mayoría señala diversos factores que impiden que las organizaciones adopten las innovaciones más recientes, incluida la complejidad de las nuevas tecnologías, así como la falta de visión de futuro y conocimiento tecnológico que evidencian sus líderes.

Pero, la barrera más grande que todas las generaciones indican es el temor por el impacto que estos cambios pudieran tener en la experiencia del cliente (consulte la figura 12). Irónicamente, y si bien la mayoría de los encuestados considera que la experiencia que viven los clientes es deficiente, también creen que las organizaciones deben mantener esta situación en lugar de arriesgarse a presentar nuevas tecnologías que podrían mejorar esta situación.

Empleados de todas las edades, y no solo los que pertenecen a los millennials, comprenden el rol crucial que tiene la tecnología en el éxito del negocio. También saben que cuando una organización demora en implementar las tecnologías nuevas, la competencia gana terreno. Trabajar en la mejor empresa en su campo califica como un objetivo principal profesional para la “generación X”, “baby boomers” y muchos empleados millennials. Es así que los ejecutivos que han estado demorando el cambio tecnológico deberían observar atentamente qué es lo que los detiene y los riesgos de no modificar sus conductas.

Figura 12

Los empleados de cada generación indican los mismos obstáculos en la implementación de tecnologías nuevas



Fuente: Encuesta sobre los millennials 2014 de IBM Institute for Business Value, millennials n = 1,784. P30: ¿Qué impide a su organización la aplicación de tecnologías nuevas? Seleccione las tres opciones principales.

Consejos laborales para empleados de los millennials por empleados de los millennials

“Siempre estén dispuestos a aprender y actualizados con la tecnología y las tendencias más modernas en el mercado.”

Líder de control de calidad, sector de tecnología de la información, India

Consejos laborales para empleados de los millennials por empleados de los millennials

“No se haga el sabelotodo”.

Asesor de servicios financieros, sector bancario, México

Recomendaciones

En vista de nuestros hallazgos, ¿qué deberían hacer los empleadores? Tenemos cinco recomendaciones específicas para manejar los desafíos.

Centrarse en lo individual

La administración de una fuerza laboral multigeneracional implica ver a las personas como individuos y no como estereotipos de generaciones. Las organizaciones deben planificar cuál es la mejor forma de aprovechar las funcionalidades de los nativos digitales. Pero necesitan estar atentos y no enfatizar la edad hasta el punto de que pierdan de vista las preferencias individuales y los conjuntos de habilidades que trascienden los clichés generacionales. A fin de reclutar, retener y hacer crecer el mejor talento, los empleadores necesitan contar con analítica sólida de la fuerza laboral, además de políticas y programas que permitan lograr las aspiraciones profesionales individuales.

¿Cómo comenzar? Diagrame una estrategia sobre el talento en fases: a largo y corto plazo. Evalúe el estado actual para determinar un punto de referencia e identificar mejoras. Los factores podrían incluir: jubilación, flexibilidad en el lugar de trabajo, diversidad, una corporación colaborativa e innovadora, uso de las tecnologías más novedosas, estilos de gestión, habilidades, capacitaciones y demás. Identifique las herramientas y la analítica necesarias para ejecutar la estrategia y medir los resultados.

Fomentar una cultura de colaboración

Los mejores empleados y los más brillantes (aquellos que tienen el potencial para convertirse en los líderes del futuro) posiblemente prefieran trabajar en una organización colaborativa donde se les aliente a contribuir con ideas nuevas y tener un enfoque consensuado para la toma de decisiones.

Los ejecutivos de las empresas donde esta cultura no es común deberían plantearse una forma de cambiar su ambiente laboral y los incentivos. A medida que el lugar de trabajo se transforma en un ambiente virtual, también deben pensar cómo sus herramientas de colaboración pueden aprovechar de mejor forma las tecnologías móviles y en la nube más modernas.

¿Cómo comenzar? Haga que un líder sénior se convierta en el “Rey de la colaboración” para formar un equipo de empleados entusiastas provenientes de todos los sectores del negocio, cuya misión será el desarrollo de una estrategia para la colaboración mejorada. Los programas de colaboración surgidos de los empleados suelen ser muy poderosos, pero el cambio sostenible exige que el liderazgo ejecutivo modifique la cultura.

Hacer de la experiencia del cliente una prioridad

Muchos empleados (no solo aquellos pertenecientes a los millennials) están muy dispuestos a adoptar las nuevas tecnologías en el trabajo. Pero la mayoría considera que sus organizaciones temen cambiar por el impacto que dicha modificación podría tener en la experiencia de sus clientes. La ironía aquí es que dicha experiencia, según indican la mayoría de los encuestados, no es satisfactoria. Los líderes de negocios deben investigar las demoras, ser transparentes acerca de los desafíos y trabajar en colaboración para implementar innovaciones que podrían mejorar la experiencia del cliente.

¿Cómo comenzar? Realice una evaluación exhaustiva de la experiencia del cliente desde su punto de vista. Haga una lista detallada de todas las interacciones que emplean sus tecnologías actuales. Encuentre los puntos donde la experiencia no es satisfactoria, determine el origen del problema y la razón de que exista, y realice un análisis de riesgo-beneficio para despejar los obstáculos y establecer un curso de acción.

Observar al personal

Nuestros resultados sugieren que muchos líderes pueden sobrestimar el nivel de conexión que tienen con sus empleados. La introspección no es una tarea fácil y muchas veces puede ser complicada, pero todos los líderes deben hacer una evaluación honesta de sus puntos débiles y fuertes. Deben hacerse las siguientes preguntas: ¿Inspiro confianza? ¿Demuestro interés en el desarrollo profesional de mis empleados? ¿Me comunico con claridad y transparencia?

Consejos laborales para empleados de los millennials por empleados de los millennials

“Trabaje arduamente y verá los resultados”.

Ingeniero en estructuras, sector de la construcción, Francia

Consejos laborales para empleados de los millennials por empleados de los millennials

“Haga lo mejor, y confíe que eso dará los mejores resultados”.

Empleado administrativo, sector de fabricación, Japón

¿Cómo comenzar? Líderes, observen sus calendarios. Durante los últimos seis meses, ¿cuánto tiempo le dedicó al reconocimiento de los éxitos del equipo y de los logros de los empleados? ¿Con qué frecuencia se reunió con sus empleados para realizar debates de mesa redonda sobre el negocio? ¿Cuántas veces habló con aquellos empleados a quienes asistía? Si la respuesta es “no lo suficiente”, piense en formas creativas de conectarse con más frecuencia y eficacia, tanto personalmente como virtualmente.

Informar a todos

Si los empleados no comprenden la información básica del negocio, entonces la organización está condenada a tener problemas. Es necesario que los líderes se aseguren de que todos los empleados entienden la estrategia, el modelo comercial, lo que esperan los clientes y lo que representa la marca. También deben asegurarse de que los empleados sepan el lugar que ocupan en el esquema general de la empresa. Si todos están informados, entonces la fuerza laboral está más comprometida, y este tipo de empleados proporciona una mejor experiencia a los clientes.

¿Cómo comenzar? Use herramientas de encuestas en línea para probar cuánto comprenden los empleados de la información básica de la empresa, y recopile los comentarios. Diseñe un método que asegure el anonimato. Analice los resultados y cree una fuerza compuesta por empleados de toda la empresa cuya finalidad sea abordar las causas principales del problema y desarrollar programas piloto que permitan mejoras. Sea transparente respecto de los hallazgos y mantenga informados a los empleados sobre el progreso.

Los millennials como catalizadores del cambio

Para el año 2020, los millennials conformará aproximadamente el 50 % de la fuerza laboral de EE. UU., y para 2030, el 75 % de la fuerza internacional.³ En función de los números únicamente, se han convertido en el catalizador para el cambio acelerado en el lugar de trabajo. Muchos empleados de la “generación X” y de “baby boomers” han adoptado nuevas formas de hacer negocios, y están tan ansiosos como los millennials de que sus organizaciones incorporen tecnologías nuevas más rápidamente.

Además, cuando se trata de objetivos profesionales, las preferencias respecto de los estilos de gestión y el reconocimiento, la comprensión de las estrategias de negocios y las expectativas respecto de la experiencia de los clientes, nuestros hallazgos sugieren que los empleados pertenecientes a los millennials no son tan diferentes de sus colegas de más edad.

La información clave para los líderes comerciales es esta: Los millennials representa la primera generación de nativos digitales que ingresan en la fuerza laboral y esto los distingue. Las organizaciones que están en una transformación propia necesitan con urgencia este capital digital, y deberían buscar maneras de integrar a los empleados de esta millennials crear ambientes laborales donde el mejor talento pueda florecer, en todas las generaciones. Esta acción exigirá la creación de estrategias con diferentes matices que reflejen la realidad de una fuerza laboral multigeneracional: los empleados de todas las edades son personas complejas que trabajan en un ambiente que es cada vez más virtual, más diverso y más volátil.

Consejos laborales para empleados de los millennials por empleados de los millennials

“Adopté el lema de Jeff Bezos de Amazon: trabajen arduamente, diviértanse y hagan historia”.

Desarrollador, sector de tecnología de la información, España

Para obtener más información

Para obtener más información sobre este estudio de IBM Institute for Business Value, comuníquese con nosotros a través de la dirección de correo electrónico iibv@us.ibm.com. Siga a @IBMIBV en Twitter y si desea obtener un catálogo completo de nuestra investigación o suscribirse a nuestro boletín informativo mensual, visite: ibm.com/iibv

Descargue la aplicación gratuita "IBM IBV" para iPad o Android para acceder a los informes ejecutivos del IBM Institute for Business Value en su tableta.

El socio adecuado para un mundo cambiante

En IBM, colaboramos con nuestros clientes, reuniendo conocimiento empresarial, investigación avanzada y tecnología para otorgarles una ventaja diferente en el entorno actual rápidamente cambiante.

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value, parte de IBM Global Business Services, desarrolla conocimientos estratégicos basados en hechos para altos ejecutivos empresariales acerca de problemas fundamentales de los sectores público y privado.

¿Está listo o no? Hágase estas preguntas

- ¿Cómo puede diseñar una estrategia de talentos que aproveche las aptitudes de los nativos digitales y al mismo tiempo aborde las necesidades y aspiraciones individuales de los empleados?
- ¿Cómo fomenta su organización un ambiente de colaboración, transparencia y creatividad?
- ¿Los empleados en su organización saben cómo el trabajo que hacen respalda los objetivos de la empresa?
- ¿Qué hacen los líderes de su organización para ayudar a los empleados a comprender las estrategias de negocios fundamentales?
- ¿Por qué su organización podría demorarse en la implementación de las tecnologías más modernas, en especial las que podrían mejorar la experiencia del cliente? ¿Qué se puede hacer para eliminar estos obstáculos?

Acerca del autor

Carolyn Heller Baird es líder internacional en investigación en IBM Institute for Business Value. Su amplia experiencia abarca casi 20 años en Diseño de experiencias del cliente, desarrollo de estrategias de transformación digital con el énfasis puesto en comunicaciones, marketing, gestión de la marca y desarrollo de contenido para clientes de IBM en todos los sectores industriales y regiones geográficas. Carolyn también ha sido líder de facilitación de estrategias para la comunicación y la fuerza laboral en América del Norte para IBM Global Business Services, y ha dirigido diversos estudios de IBV sobre negocios y marketing sociales, incluido el Estudio sobre director de marketing de 2011. Se la puede contactar en cbaird@us.ibm.com.

Equipo de liderazgo del estudio

Maria-Paz Barrientos, vicepresidenta y socia, GBS Business Analytics & Strategy, Talent & Change Global Center of Competency

Kevin Bishop, vicepresidente de IBM ExperienceOne, Customer Engagement Solutions

Karstin Bodell, vicepresidente de Enterprise and Midmarket Marketing, IBM North America

Heidi Dethloff, vicepresidente, Global Midmarket Marketing

Renee Ducre, directora global de marketing, IBM Social Business

William Grady, estrategista de la marca, IBM Corporate Headquarters

Eric Lesser, director de investigación y líder en Norteamérica del IBM Institute for Business Value.

Adrienne Sabilia, facilitación de la fuerza de trabajo, Global Business Services

¿Cómo desarrollamos nuestra investigación?

En el verano de 2014, IBM Institute for Business Value realizó una encuesta que convocó a 1,784 empleados de organizaciones tanto grandes como pequeñas de 12 países y dedicadas a 6 sectores industriales.⁴ Los encuestados representaban tres generaciones: Los millennials (21 a 34 años), “generación X” (35 a 46 años) y “baby boomers” (50 años y más). Todos los encuestados estaban empleados y habían obtenido, como mínimo, un grado de licenciatura. Cada generación tenía una amplia representación de roles, desde líderes sénior hasta personal sin responsabilidades gerenciales o ejecutivas. Además, entre un 30 % y 40 % de los encuestados de cada generación, lugar geográfico y sector industrial tenía algún nivel de influencia sobre las decisiones de compra en su organización (compras únicas de USD 10,000 o más). También se realizó una investigación cualitativa mediante una charla en Twitter, un debate de mesa redonda y 14 entrevistas en persona e individuales.

Colaboradores

Joseph Corona, Alan Dickinson, Matthew Hamilton, Samantha Klein, Paige Sandhu, Sara Sindelar

Reconocimientos

Stephen Ballou, Kristin Biron, Jacobo Gonzalez Camarena, Helen Kay, Christine Kinser, Thomas Lautenbach, Anthony Marshall, Andrea Lopez Martin, Kathleen Martin, Julien Morin, Marius Mueller, Saki Nabeta, Hebatallah Nashaat, Karen Rasmussen, Ashutosh Saini, YeonJoo Seo, Parag Vaidya, Anne-Marie Weber, Liao Dong Zhang

Notas y fuentes

1. Stein, Joel. "Millennials: The Me Me Me Generation." *Revista Time*. 20 de mayo de 2013. http://www.fandm.edu/uploads/media_items/stein-2013-me-generation.original.pdf
2. Feldmann, Derrick y Emily Yu. "Millennials and the Social Sector: What's Next?" *Stanford Social Innovation Review*. 18 de junio de 2014. http://www.ssireview.org/blog/entry/millennials_and_the_social_sector_whats_next
3. Meister, Jeanne. "Three Reasons You Need To Adopt A Millennial Mindset Regardless Of Your Age." *Forbes*. 5 de octubre de 2012. <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/10/05/millennialmindse/>
4. Los 12 países representados en la encuesta incluyen: Australia, Brasil, China, Francia, Alemania, India, Japón, México, Corea del Sur, España, Reino Unido y Estados Unidos. Los 6 sectores industriales representados en la encuesta incluyen: banca, electrónica de consumo, seguros, medios y entretenimiento, minorista y telecomunicaciones.

© Copyright IBM Corporation 2015

Route 100
Somers, NY 10589

Producido en los Estados Unidos de América
Enero de 2015

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas comerciales de International Business Machines Corp., registradas en diversas jurisdicciones a nivel mundial. Otros nombres de productos y servicios podrían ser marcas comerciales de IBM o de otras compañías. Hay una lista actualizada de las marcas comerciales de IBM disponible en la Web en "Copyright and trademark information" en www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Este documento está actualizado a la fecha inicial de su publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países donde opera IBM.

La información de este documento se proporciona "tal cual" sin garantías de ningún tipo, ya sean expresas o implícitas, incluida cualquier garantía de comerciabilidad o de idoneidad para un propósito específico y cualquier garantía o condición de no infracción. Los productos de IBM están garantizados según los términos y condiciones de los acuerdos bajo los cuales se brindan.

Este informe está destinado únicamente para orientación general. No pretende sustituir a una investigación detallada ni la opinión profesional. IBM no será responsable de la pérdida de ningún tipo que soporte cualquier organización o persona que confíen en esta publicación.

Los datos utilizados en este informe pueden provenir de fuentes de terceros e IBM no verifica, valida ni audita independientemente esos datos. Los resultados del uso de esos datos se proporcionan "tal cual" e IBM no ofrece declaraciones ni garantías, ya sea expresas o implícitas.



IBM[®]