IMD
REAL WORLD. REAL LEARNING

Circulation
25,000
Venezuela

VenEconomía

September, 2011

Trabajando con la Generación Digital

Creando un ambiente de trabajo para la fuerza de trabajo del mañana, los digital nativos o generación digital, llamados por algunos la Generación "Me",[1] hoy en día se preparan o ya están en el mercado laboral. Los hábitos personales y comportamiento de esta generación, moldeados al crecer en un mundo digital, tendrán implicaciones en el futuro de los negocios y en las interacciones entre jefes y empleados

Pero, ¿qué es esta generación digital y qué la hace diferente? ¿Son una oportunidad, una amenaza o ambos? ¿Cómo los negocios pueden usar sus comportamientos específicos y mentalidad para operar con éxito?

Aquí se explorarán algunas características clave para ayudar a responder estas preguntas.

Diversión: La Generación Me creció en tiempos de opulencia. La disponibilidad de recursos y la seguridad que gozaron durante su infancia y adolescencia han creado una mentalidad que se enfoca más en divertirse que en cumplir con las responsabilidades. Les gusta imponer sus propias reglas, disfrutan de la libertad y, en la medida de lo posible, tienden a evitar las tareas desagradables. Este enfoque en "divertirse" puede hacer que dirigir a gente joven sea un problema ya que se distraen fácilmente y no están tan orientados a los procesos como sus gerentes quisieran.

El lado bueno es que esta generación lleva una energía diferente al trabajo, en donde las labores son más que un deber. Puede que no les guste el trabajo rutinario pero les gusta llegar a lo más profundo e, incluso, aceptarán retos difíciles de conquistar, siempre y cuando, obtengan el reconocimiento por hacerlos.

Con derechos: Los miembros de la Generación Me asumen que tienen derecho a ciertas cosas, que el mundo les debe algo. El sentido de gozar de ciertos derechos ha creado una generación que viene a trabajar con la idea de que "ellos son el proyecto."

Una implicación es que este tipo de empleados cada vez más se enfocan en maximizar su propio bienestar y, al mismo tiempo, desarrollan sus carreras de forma independiente. Son maestros para crear su propia marca. Desean "contratos especiales" y se preocupan acerca de los beneficios más allá del dinero, lo cual ven como simplemente una meta inicial. Están motivados por la flexibilidad y la oportunidad de adquirir habilidades para el futuro de su carrera y dispuestos a tomar nuevas direcciones y desarrollar niveles de habilidades personales y versátiles para mejorar la marca a la cual son completamente leales "Yo".

Instantáneos: La Generación Me está acostumbrada a tener información al alcance de su mano, en cualquier lugar y momento. Habiendo nacido en la era de las computadoras, han desarrollado mentes con hiper-texto y prefieren el acceso rápido y aleatorio. Cuando se trata del lugar de trabajo, la Generación Me se aburre fácilmente y necesita recibir gratificaciones instantáneas así como interacción constante.

Aunque a veces la queja es que los niveles de atención son muy cortos y que el Trastorno por Déficit de Atención por Hiperactividad (ADHD, por sus siglas en inglés) siempre se encuentra en su máximo nivel, a menudo no es que la Generación Me no se pueda concentrar. Más bien, elijen no hacerlo si el contenido no motiva sus intereses particulares.

Una vez que el reto de obtener su atención se perfeccione, esta generación puede reaccionar y aprender cosas rápidamente; se adaptan fácilmente a los cambios y son mejores que algunas generaciones anteriores al controlar y asimilar la enorme cantidad de información que se tiene a la mano, hoy en día. Pueden conectar temas con mayor facilidad y tienden a pensar menos en comportamientos aislados y jerarquías, además de ser probablemente la mejor respuesta a la complejidad y sobrecarga de información.

Digitalmente dependientes: La Generación Me consiste en seres digitales que hablan el

[1] La Generación Me son aquellas personas que típicamente nacieron después de 1980. Consulte también: www.generationme.org/aboutbook.html

idioma de las computadoras. Consideran "ir a la oficina" como una seria restricción para su funcionamiento. En el trabajo, tienen dificultades para controlar las interrupciones constantes, causadas por sus diferentes dispositivos. Pasan una cantidad incalculable de tiempo navegando en la extensa información disponible en línea, lo cual puede dar como resultado baja productividad y poca eficiencia.

En contraste, ninguna fuerza de trabajo había sido tan flexible, más conectada y fácil de contactar que las personas de entre 20 y 30 años. La Generación Me está cómoda con la tecnología, acostumbrada a interactuar remotamente y contenta con que su última actividad en la noche sea revisar sus correos electrónicos y por la mañana, es lo primero que hacen.

Participativos: La generación digital tiene opiniones y muchas ideas, están acostumbrados a generar y compartir información en lugar de consumirla reactiva y pasivamente. Proporcionar información es una forma de auto expresión para ellos y suelen estar abiertos y ser honestos sobre sus sentimientos. Cuando están en el ambiente laboral, la Generación Me desea que se escuche su opinión y demandan poder, a veces más allá de sus habilidades. A veces, cuando se solicita a empleados más jóvenes que realicen un trabajo, tienden a discutirlo y compartir sus opiniones en mayor medida que las generaciones anteriores.

El lado bueno es que esta generación colabora y no se incomoda al trabajar en equipo. Son muy abiertos y sociables y suelen confiar en las redes para obtener ideas, retroalimentación o ayuda. Esto a su vez, le brinda a la empresa acceso a recursos que normalmente estarían fuera de su alcance. Las redes externas cada vez crecen más en innovación y nadie las controla mejor que la generación digital.

¿Cómo manejar esto?

Se espera que para 2018, la Generación Me conforme el 50% de la población laboral en países desarrollados. Los administradores (muchos de los cuales pertenecen a generaciones anteriores) tendrán que tratar con el comportamiento y expectativas de esta nueva generación, minimizando las brechas entre las diferentes mentalidades y maximizando la productividad y satisfacción mutua. Considere estos cuatro consejos para retener a esta demandante, divertida y testaruda generación digital entre sus empleados:

1. *Deles libertad:* La generación más conectada y ocupada de todos los tiempos no va a abandonar sus actividades o formas de comunicación por un puesto de trabajo. Los horarios estrictos y rígidos son una manera segura de perder a sus empleados de Generación Me. Prohíba el uso de sitios de redes sociales en internet y seguirán usando el iPhone. Oblíguelos a trabajar durante horarios específicos y estarán ahí pero los resultados pueden no ser los que usted esperaba. Es virtualmente imposible forzar a la generación digital cumplir un esquema tradicional, cara a cara de 8 horas, tanto física como mentalmente.

   En vez de eso, sea lo más flexible posible cuando se trate de horario y ubicaciones. Implemente un ambiente laboral enfocado en los resultados (ROWE, por sus siglas en inglés) para que todos tengan la libertad de ser lo que quieran ser, en tanto el trabajo quede completado. De esta forma, usted compensará en base al desempeño en lugar de los indicadores tradicionales como las horas de trabajo. Y lo más importante, permita que sus empleados jóvenes tengan una opinión en los objetivos y metas que se usan para medir su desempeño.
2. *Desarrolle un sentido de propiedad:* Los modelos de rol dan a la Generación Me claros límites y responsabilidades que crean un sentido de propiedad. A los empleados de Generación Me les gusta el espacio para la creatividad y la libertad de asumir responsabilidades. Tratar de controlarlos con lupa es una de las peores cosas que puede hacer. Especifique claramente los objetivos y límites para que conozcan las reglas y el resultado esperado, pero deje que ellos planeen cómo llegar a éste. Esto les da espacio para desplegar su creatividad y sentirse realmente responsables de una tarea. Más que sobre controlarlos, desarrolle relaciones basadas en la confianza en donde ambas partes actúen con honestidad y transparencia y deles el beneficio de la duda. Para cerrar el círculo, ofrezca la exposición y crédito personal de los resultados logrados, más que dejarlos hacer el trabajo duro y presentar los resultados como hechos por usted, lo que garantiza que seguramente, la próxima vez no van a esforzarse tanto.
3. *Entrénelos (y deje que lo entrenen):* A la Generación Me le preocupa crear su propia marca personal, maximizando su propio beneficio y haciendo lo que tiene sentido para ellos. Sabiendo eso, no espere que se queden pasmados cuando comparta su conocimiento con ellos ya que la jerarquía no tiene gran importancia para ellos en este contexto. En vez de eso, explíqueles que su larga experiencia puede ayudarles a construir su carrera y mejorar sus propias habilidades con información relevante, conocimiento y argumentos.

   El entrenamiento es la palabra mágica en este sentido, aunque la capacitación informal y programas de mentores pueden ser más efectivos. Lo siguiente es delegar responsabilidades a sus empleados de Generación Me y dejarlos que también enseñen al resto del equipo (y a usted). Ellos desean trabajar con gente con la que se pueden conectar, les gusta ser amigos de sus compañeros de trabajo y disfrutan compartiendo información. Recuerde, ellos están más cerca de los últimos desarrollos de lo que usted podría, así que trate de ser abierto a sus visiones inquietantes y, a menudo, perturbadoras del futuro. Pueden ayudarlo a anticipar cambios en el comportamiento del consumidor y las expectativas de su negocio.
4. *Recompénselos todos los días:* La Generación Me quiere cosas y las quiere para ayer. Prometerles un maravilloso trabajo en tres años no es algo que los motive demasiado. Están acostumbrados a ordenar algo por internet hoy y reci-

birlo mañana. Así que muéstreles algunos beneficios a corto plazo mientras mantiene una visión amplia que les demuestre como son las cosas.

Para conservar lo mejor, desarrolle entornos desafiantes, reconociendo el desempeño de todos para que haya recompensas (y penalizaciones) inmediatas por los resultados de un empleado. Cree transparencia en las responsabilidades y la compensación y aclare que es "¡un privilegio y honor trabajar aquí!"[2] De esta forma, la necesidad general de la Generación Me por la justicia y transparencia quedará satisfecha; la ecuación es simple: Trabajo por debajo de mis capacidades = Se va a notar y habrá implicaciones. Trabajo duro para entregar buenos resultados = Recibiré una recompensa.

Cuando se trata de la Generación Me, los líderes de negocios deben estar conscientes de los tiempos y deben cambiar con ellos de manera inteligente. Aquellas empresas que comprendan en toda su magnitud y aprecien el poder de la generación digital, tendrán una ventaja competitiva en el futuro. Sin embargo, los administradores deben usar métodos y actitudes nuevas y sutiles cuando se trate de esta generación. Esto no quiere decir que todo lo que se hacía en el pasado para atraer y retener talento se ha vuelto obsoleto. Sin embargo, hay que hacer algunos cambios en la mentalidad y cultura laboral. El futuro se trata de colaborar en todos los límites, incluyendo las brechas generacionales.

El poder ha cambiado y "nosotros" podemos aprender tanto de los jóvenes como "ellos" pueden aprender de nosotros.

Karsten Jonsen, Stephanie Weg y Rafael Martin

El Dr. Karsten Jones es investigador invitado del IMD en Lausanne, Suiza. Stephanie Weg y Rafael Martín son graduados del programa MBA, 2010 del IMD. Ambos ofrecen consultoría en redes sociales en su empresa YNovation y preparan una sesión para el Programa de planeación de desempeño ganador 2011 del IMD.

El IMD, originalmente es conocida como el "International Institute for Management Development". Fue fundado por Alcan Aluminum y Nestlé y es hoy considerado como uno de los mejores institutos de formación y capacitación de ejecutivos del mundo.

Este artículo es una versión editada. La versión completa se publicó en la European Business Review *de julio/agosto de 2011. Vea también el video "Digital Natives" (Nativos digitales).*