



FICHA TÉCNICA

Autor: JONSEN, Karsten; WEG, Stephanie y MARTIN, Rafael

Título: Cómo gestionar el talento de los nativos digitales

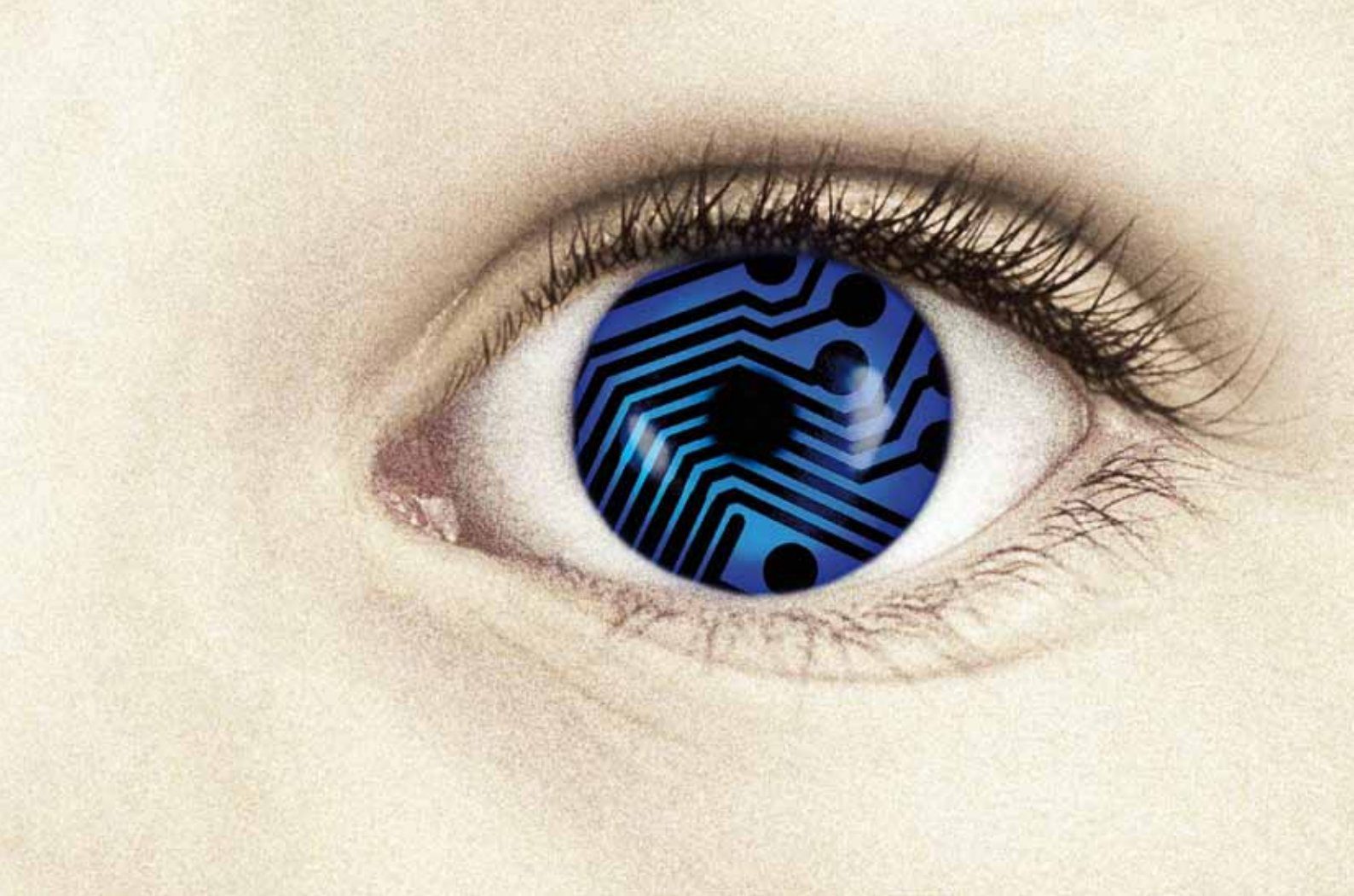
Resumen: Cuando se trata de la Generación Me, los líderes deben ser conscientes de los tiempos y deben cambiar con ellos de manera inteligente. Aquellas empresas que comprendan en toda su magnitud y aprecien el poder de la generación digital, tendrán una ventaja competitiva en el futuro. Sin embargo, los gestores del talento deben usar métodos y actitudes nuevas y sutiles cuando se trate de ellos. No significa que todo lo que hemos hecho en el pasado para atraer y retener talento se ha vuelto obsoleto, sin embargo, debemos hacer algunos cambios en nuestra mentalidad y cultura laboral. El futuro pasa por aprender a colaborar entre brechas generacionales. El poder ha cambiado y podemos aprender tanto de los jóvenes como ellos pueden hacerlo de nosotros..

Descriptor: Gestión de RR.HH. / Internet / Innovación

Localizador en el buscador de la web: DT0000183707



Cómo gestionar el talento de los nativos digitales



Se ha denominado Generación Me a los nacidos después de 1980, los hijos del refuerzo positivo y del estado del bienestar. Los nativos digitales ya han irrumpido en el mercado laboral pero sus aspiraciones y comportamientos son desconcertantes. Tenemos que afrontar el reto de describir y desarrollar nuevas competencias para los nuevos perfiles profesionales, creando un ambiente de trabajo adecuado para la fuerza de trabajo del mañana.

Karsten Jonsen, investigador invitado del IMD, y **Stephanie Weg** y **Rafael Martin**, dos nativos digitales que ofrecen consultoría en redes sociales en su empresa YNovation (www.ynovation.de)

Los nativos digitales, llamados Generación Me, ya han irrumpido en el mercado laboral. Sus hábitos personales y comportamiento, que han sido 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? Exploramos 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 de la 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, donde las labores son más que un deber. Puede que no les guste la rutina pero les gusta llegar hasta lo más profundo de su tarea e, incluso, acep-

tarán 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, creen 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, al que simplemente consideran una meta inicial.

Están motivados por la flexibilidad y la oportunidad de adquirir habilidades para el futuro de su carrera y trabajan 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 en todo momento. Habiendo nacido en la era de los ordenadores, han desarrollado mentes con hipertexto 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 general es que sus niveles de atención son muy escasos y que el Trastorno por Déficit de Atención por Hiperactividad siempre se encuentra en su máximo nivel, no significa que la Generación Me no se pueda concentrar. Más bien, eligen no hacerlo si el contenido no motiva sus intereses particulares.

Una vez que el reto de obtener su atención se perfecciona, esta generación puede reaccionar y aprender cosas rápidamente; se adaptan fácilmente a los cambios y son mejores que algunas

Los nativos digitales, llamados Generación Me, ya han irrumpido en el mercado laboral.



generaciones anteriores al controlar y asimilar la enorme cantidad de información que uno tiene a 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 la conforman en seres digitales que hablan el idioma de los ordenadores. Consideran que ir a la oficina es una seria restricción para su funcionamiento. Y es que 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 online, lo cual puede repercutir en 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 sea lo primero que hagan.

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 autoexpresión

para ellos y suelen estar abiertos y ser honestos sobre sus sentimientos.

Cuando están en el ambiente laboral, desean 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 colaboran y no les incomoda 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.

Cuando se trata del lugar de trabajo, la Generación Me se aburre fácilmente, necesita recibir gratificaciones e interacción constantes

No les gusta la rutina pero les gusta llegar hasta lo más profundo de su tarea e, incluso, aceptarán retos difíciles de conquistar

> ¿CÓMO MANEJAR ESTO?

Se espera que para el 2018, la Generación Me conforme el 50% de la población laboral en países desarrollados. Sus gestores, muchos de los cuales pertenecen a generaciones anteriores, tienen que tratar con su comportamiento y nuevas expectativas, 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:

Déles 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 la 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. Fomente un ambiente de trabajo enfocado en los resultados para que todos

La Generación Me la conforman en seres digitales que hablan el idioma de los ordenadores. Consideran que ir a la oficina es una seria restricción para su funcionamiento.



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 el número de 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 estos empleados 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 controlarlos, debe desarrollar relaciones íntegramente basadas en la confianza, donde ambas partes actúen con plena honestidad y transparencia, y déles el beneficio de la duda. Para cerrar el círculo, ofrezca la exposición y crédito personal de los resultados logrados, más que dejarles hacer el trabajo duro y presentar los resultados como hechos por usted, lo que garantiza, sin lugar a dudas, que la próxima vez no van a esforzarse tanto.

3. Entrénelos (y deje que le entrenen). A los nativos digitales les preocupa mucho crear su propia marca personal, maximizando su propio beneficio y haciendo lo que de verdad tiene sentido para ellos. Sabiendo esto, 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 que debe hacer es delegar responsabilidades a sus empleados de Generación Me y dejarles libertad para que también enseñen al resto del equipo (y a usted mismo). Desean trabajar con gente con la que se pueden conectar, les gusta ser amigos de sus compañeros y disfrutan compartiendo información.

Desean trabajar con gente con la que se pueden conectar, les gusta ser amigos de sus compañeros y disfrutan compartiendo información

Recuerde, están más cerca de los últimos desarrollos tecnológicos de lo que usted llegará nunca a estar, así que trate de ser abierto a sus visiones inquietantes y, a menudo, perturbadoras del futuro. Pueden ayudarle a anticipar cambios en el comportamiento de los consumidores y de 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 les motive demasiado. Están acostumbrados a comprar por Internet hoy y recibirlo mañana, así que muéstrelles algunos beneficios a alcanzar en el corto plazo mientras mantiene una visión amplia que les muestre cómo son las cosas.

Para conservar lo mejor del talento digital, 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 deje claro que es "¡un privilegio y un honor trabajar aquí!" 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. ■