

Millennials, Gen Z y Gen Alfa: definiendo la adquisición y retención de talentos

Los jóvenes que están adentrándose al mundo laboral suelen presentar un desafío para sus empleadores porque la estabilidad en el trabajo no es una prioridad para ellos

Por Gonzalo Soaje Pinto 26 de Abril de 2021 CFO y socio de Fichap

Las nuevas generaciones presentan un gran desafío para las empresas. Pero, ¿por qué en los últimos años hablamos de este tema con tanta insistencia y por qué urge a las empresas entender a los jóvenes profesionales y ser flexibles a sus demandas?

El principal motivo es que antes los hechos históricos eran los que establecían cambios generacionales, y por lo tanto, las generaciones permanecían -en líneas generales- estancas por períodos más largos. Actualmente, los cambios generacionales son delineados por las transformaciones tecnológicas y esto da como resultado que se suceden con mayor vertiginosidad.

Por esto, la flexibilidad de las organizaciones para adaptar su estructura a las demandas de sus colaboradores es imprescindible ya que estas nuevas generaciones son muy deseadas por ser naturalmente tecnológicas y autodidactas. Sin embargo, al mismo tiempo, muchos de ellos se muestran reacios a permanecer en las organizaciones por lapsos prolongados y aquí es donde reside el desafío para los especialistas en talentos.

La Gen Z y sus particularidades

Entre los nacidos después del '94, denominados Gen Z, hay notorias diferencias con los Millennials. Al ser nativos digitales tienen una mayor capacidad de atención multipantalla, se identifican más fácilmente con la comunicación visual que con la textual, viven entre micronarrativas (conjuntos breves y efímeros de imágenes y videos que cuentan una historia) y les resulta sencilla la creación de contenido audiovisual y digital. Por otro lado, están muy acostumbrados a aprender a través de pantallas y en la modalidad de tutoriales.

La Gen Z o Centennial, además tiene la particularidad de haber crecido tras los atentados del 11 de septiembre y en contacto con problemáticas sociopolíticas difíciles: el cambio climático, la amenaza nuclear y la mayor recesión mundial luego de la crisis del 30.

Por todo ello, son jóvenes con conciencia social pero, paradójicamente, también realzan el valor de la individualidad y esquivan etiquetas sociales. Además, se los asocia con cierta apatía que resulta en problemas para pasar de la idea a la acción.

Los Millennials y sus hijos

Al mismo tiempo, los Millennials, nacidos entre los 80 y los 90, han crecido con el boom tecnológico y a su vez han llegado a convivir con lo analógico, por lo que tienen buen manejo de ambas circunstancias. Hoy esta generación también dará paso a sus hijos, que serán parte de la generación Alfa, sucesora de los Centennials.

Si bien todo lo que podamos decir de ahora en más puede cambiar, esta camada de niños nacidos entre 2010 y la actualidad está creciendo en un escenario vertiginoso, de inmediatez, y con mayores brechas sociales y económicas.

En función de esto, para las empresas es muy importante atraer a nuevos talentos, ya que aportan una mirada creativa y tienden a tener una buena lectura de tendencias y estar un paso adelante en avances tecnológicos.

Así como también, los jóvenes que están adentrándose al mundo laboral suelen presentar un desafío para sus empleadores porque la estabilidad en el trabajo no es una prioridad para ellos. Es posible que las empresas deban poner en práctica su creatividad para planear estrategias con el objetivo de mejorar su perspectiva en el mercado de talentos.

Recomendaciones para atraer talento

Algunas recomendaciones para atraer y mantener a las nuevas generaciones:

- **Pragmatismo y franqueza:** Según un estudio de McKinsey y Box1824 el comportamiento de los más jóvenes está marcado por un valor principal: la búsqueda de la verdad. Esto se traduce en una actitud franca y práctica y hace que prefieran trabajar con líderes pragmáticos que sienten objetivos concretos y propongan una comunicación llana.

- **Propósito:** Además, crecidos en un mundo con las características que mencionamos, prefieren trabajar en organizaciones que embanderan un propósito social y medioambiental, aparte del objetivo económico. Buscan este tipo de organizaciones y ponderan que el accionar de las empresas esté alineado con su propósito.

- **Flexibilidad:** Las nuevas generaciones valoran mucho la flexibilidad. Es importante poder ofrecer beneficios que permitan que se sientan cómodos y les brinde ciertas libertades. Incorporar días de *home office* o políticas de horario flexible puede ser muy favorecedor, ya que resulta un ambiente de trabajo satisfactorio para los empleados.

- **Innovación y Creatividad:** Los más jóvenes tienden a valorar la innovación y creatividad; ofrecer proyectos donde los empleados puedan desarrollar sus capacidades y explorar nuevas habilidades puede ser positivo no solo para el empleado sino para la empresa.

- **Valorar los logros:** Esta es una estrategia que puede tener buenos resultados, para los jóvenes sentirse apreciados por lo que pueden aportar es más importante que para generaciones anteriores. Ofrecer bonos o premios de manera sistemática alentando el esfuerzo y la creatividad puede generar un buen ambiente en el que los empleados se mantengan motivados.

- **Ambientes amigables:** Propiciar ambientes de trabajo amenos es fundamental, para ello es importante organizar actividades que busquen mejorar la cohesión del equipo, no solo a nivel laboral sino también prestando atención a las relaciones interpersonales de los empleados.

Estos son algunas sugerencias que deberían ser tenidas en cuenta a la hora de elaborar un plan estratégico no solo en la búsqueda de nuevos talentos, sino para mantenerlos en la organización a lo largo del tiempo.

A) Leer el artículo y responder: 4 puntos.

1) ¿Cuáles son las diferencias entre la generación Z y los Millennials? Explicar

Los nacidos después del '94, denominados Gen Z, son nativos digitales, es decir, tienen una mayor capacidad de atención multipantalla, se identifican más fácilmente con la comunicación visual que con la textual, viven entre micronarrativas y les resulta sencilla la creación de contenido audiovisual y digital. Ellos están muy acostumbrados a aprender a través de pantallas y en la modalidad de tutoriales. Son jóvenes con conciencia social pero, también realzan el valor de la individualidad y esquivan etiquetas sociales.

Los Millennials nacidos entre los 80 y los 90, han crecido con el boom tecnológico y a su vez han llegado a convivir con lo analógico, por lo que tienen buen manejo de ambas circunstancias.

2) ¿Cómo captan talento las empresas?

Pragmatismo y franqueza: El comportamiento de los más jóvenes está marcado por un valor principal: la búsqueda de la verdad, una actitud franca y práctica y hace que prefieran trabajar con líderes pragmáticos que sienten objetivos concretos y propongan una comunicación llana.

Propósito: Además, crecidos en un mundo con las características que mencionamos, prefieren trabajar

en organizaciones que embanderan un propósito social y medioambiental, aparte del objetivo económico. Buscan este tipo de organizaciones y ponderan que el accionar de las empresas esté alineado con su propósito.

Flexibilidad: Las nuevas generaciones valoran mucho la flexibilidad. Es importante poder ofrecer beneficios que permitan que se sientan cómodos y les brinde ciertas libertades. Incorporar días de *home office* o políticas de horario flexible puede ser muy favorecedor, ya que resulta un ambiente de trabajo satisfactorio para los empleados.

Innovación y Creatividad: Los más jóvenes tienden a valorar la innovación y creatividad; ofrecer proyectos donde los empleados puedan desarrollar sus capacidades y explorar nuevas habilidades puede ser positivo no solo para el empleado sino para la empresa.

Valorar los logros: Esta es una estrategia que puede tener buenos resultados, para los jóvenes sentirse apreciados por lo que pueden aportar es más importante que para generaciones anteriores. Ofrecer bonos o premios de manera sistemática alentando el esfuerzo y la creatividad puede generar un buen ambiente en el que los empleados se mantengan motivados.

Ambientes amigables: Propiciar ambientes de trabajo amenos es fundamental, para ello es importante organizar actividades que busquen mejorar la cohesión del equipo, no solo a nivel laboral sino también prestando atención a las relaciones interpersonales de los empleados.

3) Investigar en internet y redactar un informe: ¿Cuáles son los retos o desafíos de la gestión de recursos humanos hoy?

Las áreas de **Recursos Humanos** no son ajenas a los cambios y están comenzando a adaptarse e introduciendo nuevos procesos de gestión y el soporte de herramientas. Esto con el objetivo de facilitar no solo la incorporación de talentos, sino también la forma de medir su desempeño y la posibilidad de elaborar planes de capacitación y desarrollo adecuado para cada persona. El **desafío para RR. HH.** Consiste en plantear una estrategia que integre la gestión del talento dentro de su área, pero haciéndola extensible a toda la organización. Este desafío es doble si se considera el alto costo económico y de productividad que genera reemplazar un empleado en la era digital, donde la competencia por el talento es mayor y los recursos capacitados son más escasos.

Nuevos procesos para la gestión del talento: El nuevo desarrollo del talento será en el puesto de trabajo, será social y colaborativo.

Teletrabajo y trabajo híbrido: El teletrabajo que surgió como una necesidad le ha abierto el paso al trabajo híbrido y hoy muchas empresas adoptan esta modalidad permanentemente.

Desarrollo social del talento: Las tecnologías sociales potencian el conocimiento y la comunicación. El aprendizaje social será colaborativo. Habrá que acompañar a todos los profesionales a hacer esta transición y especialmente a los empleados más maduros, a los empleados claves y a los directivos, por su importancia estratégica y su posible dificultad de adaptación.

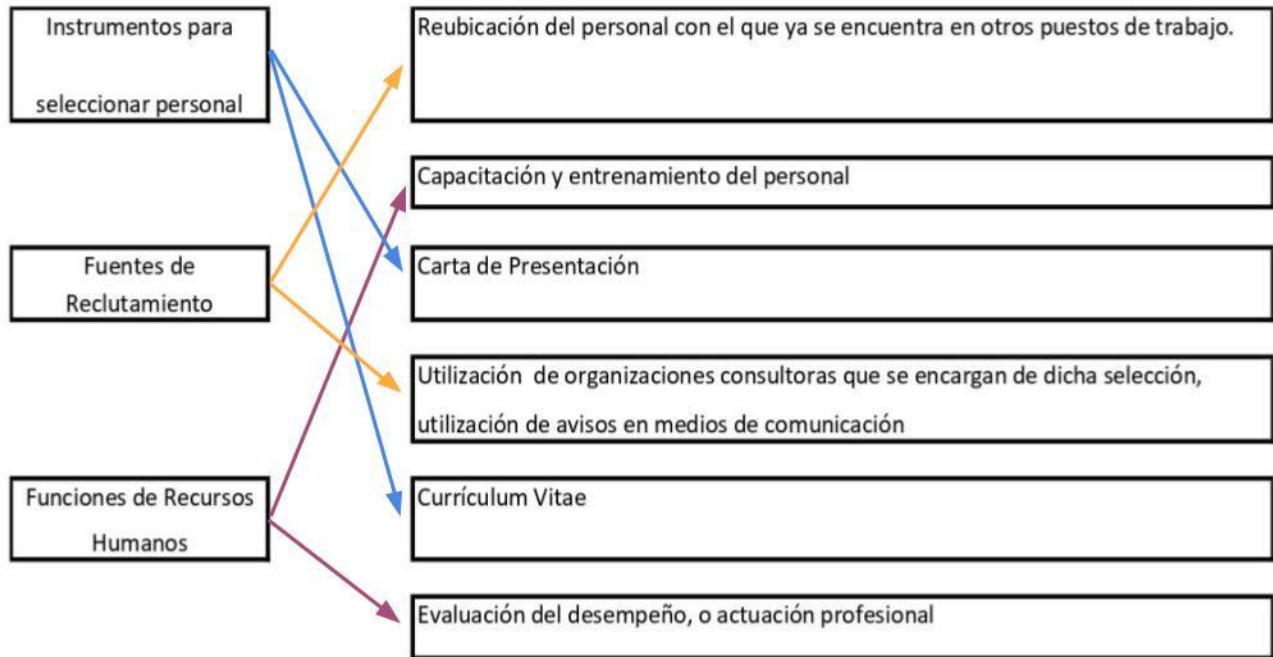
Atracción, reclutamiento y selección: El reclutamiento del futuro se realizará por contactos virtuales. Tener una buena red de contactos y tener una buena “marca virtual” será esencial.

Retribución dinámica y personalizada: La revolución digital del talento conectado también menciona que la retribución será mucho más flexible y personalizada en función de proyectos y roles. Habrá una carrera profesional “líquida” donde un mismo profesional en una organización pueda ocupar roles muy diferentes en el tiempo en función del tipo de necesidades de la empresa.

Mayor valorización del capital humano: Remuneraciones dinámicas y personalizadas, preocupación por el bienestar de los colaboradores, la importancia de la experiencia del trabajador, así como del candidato, y las prácticas inclusivas son muestras claras que el capital humano cada vez es más valorizado en las organizaciones.

Uso de la tecnología: La tecnología estará cada vez más presente en RR. HH, ya que el uso del big data, la inteligencia artificial, entre otros recursos innovadores forman parte de los nuevos procesos con el objetivo de dejarlos cada vez más eficientes y precisos. Desde el proceso de reclutamiento y selección, la digitalización ha dado muestras de que es posible hacer un mejor trabajo.

B) Relacionar con líneas los siguientes conceptos 2 punto.



C) ¿Qué relación encuentra entre desarrollo, capacitación, entrenamiento y objetivos de la empresa? 2 puntos.

En todas se busca la adquisición de conocimientos y habilidades para el personal, para que este pueda realizar mejor su trabajo formándose de una manera adecuada

D) ¿Cómo es la gestión de Recursos Humanos de JOHNSON & JOHNSON? Explicar. Investigar en el siguiente link : <https://www.jnjarg.com/carreras> 2 puntos

JOHNSON & JOHNSON cuenta con 2 programas de trabajo. **INTERNS**, el Programa de Interns (Prácticas Profesionales) de Johnson & Johnson se lleva a cabo dos veces al año, y sus fechas de apertura varían de un año a otro, y **TRAINEES**, durante dos años, tendrás la oportunidad de rotar por cada uno de los negocios/sectores de J&J – Consumo Masivo, Medical Devices, y Janssen e impactar la vida de mil millones de personas todos los días. Además, podrás liderar proyectos de alto impacto para J&J y te expondrás al liderazgo senior de la organización. Cuenta con la opción de la participación de **estudiantes internacionales** que pueden ser parte del Programa Internacional de Reclutamiento y Desarrollo (IRDP) como pasante de verano o en posiciones permanentes. El programa tiene como objetivo preparar futuros líderes para la organización ayudando a candidatos altamente calificados a acelerar su crecimiento hacia posiciones de liderazgo. Tiene varias ofertas de empleo, como la de **Customer Logistics Senior Analyst, Commercial Quality Analyst, Administrative Assistant, etc.** en varios lugares del mundo. Reciben curriculum vitae a través de internet y las entrevistas son de forma virtual.

COLEGIO SANTA ROSA DE
LIMA

