

Los Mitos de la Generación Milenio

Tres Estrategias para
Gestionar Efectivamente
la Generación Milenio

A Framework for Member Conversations

The mission of The Corporate Executive Board Company (CEB) and its affiliates is to unlock the potential of organizations and leaders by advancing the science and practice of management. When we bring leaders together, it is crucial that our discussions neither restrict competition nor improperly share inside information. All other conversations are welcomed and encouraged.

Confidentiality and Intellectual Property

These materials have been prepared by CEB for the exclusive and individual use of our member companies. These materials contain valuable confidential and proprietary information belonging to CEB, and they may not be shared with any third party (including independent contractors and consultants) without the prior approval of CEB. CEB retains any and all intellectual property rights in these materials and requires retention of the copyright mark on all pages reproduced.

Legal Caveat

CEB is not able to guarantee the accuracy of the information or analysis contained in these materials. Furthermore, CEB is not engaged in rendering legal, accounting, or any other professional services. CEB specifically disclaims liability for any damages, claims, or losses that may arise from a) any errors or omissions in these materials, whether caused by CEB or its sources, or b) reliance upon any recommendation made by CEB.

Conforme los milenios son cada vez más frecuentes en el lugar de trabajo, las organizaciones están cada vez más preocupadas acerca de cómo manejarlos.

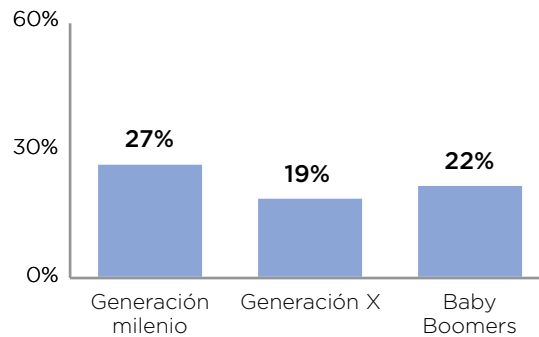
- Las organizaciones desean atraer a los mejores del mayor séquito generacional desde los baby boomers.
- Los milenios tienen un nivel de educación muy alto y las organizaciones están ansiosas de poner sus habilidades y conocimientos únicos a trabajar.
- A medida que los mayores milenios se convierten en líderes, las organizaciones están preocupadas por transmitir el conocimiento de la organización.
- Debido a que los milenios tienen menor intención de permanecer, las organizaciones están preocupadas por retener a los mejores.

Milenios Definidos por generación (también conocidos como Generación Y): Nacidos entre 1980 y 2000
Generación X: Nacidos entre 1965 y 1979
Baby Boomers: Nacidos entre 1946 y 1964

GUERRA POR EL TALENTO DE LA GENERACIÓN MILENIO

Atraer al Mejor De Un Gran Séquito: La Generación del Milenio Representa a la Generación Más Grande Desde los Baby Boomers

Porcentaje de la Fuerza Laboral en 2013, Por Generación en Los Estados Unidos



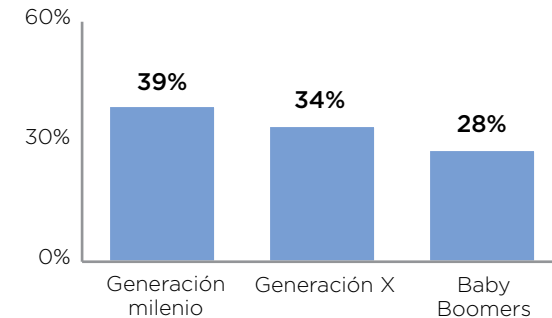
Fuente: Oficina de Estadísticas Laborales.

Desarrollando Nuevo Talento De Liderazgo: El Segmento de Mayores de la Generación del Milenio Están Convirtiéndose en Líderes

“Para el 2020, los milenios ocuparán la mitad de nuestras posiciones de liderazgo. No se trata de inversiones a largo plazo; se trata de inversión en el corto plazo”.

Jefe de Recursos Humanos, Servicios Profesionales

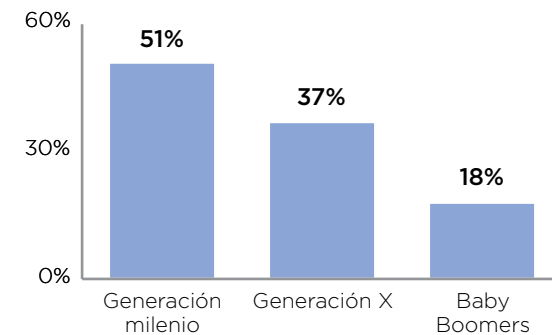
Aprovechando al Máximo Sus Habilidades: Los Milenios Son la Generación Con Mejor Educación
Porcentaje de Empleados con al Menos un Título Universitario, por Generación en los Estados Unidos



Fuente: Oficina de Censo de los Estados Unidos.

Retener a los Mejores Milenios: Los Milenios Son Más Propensos a Abandonar Sus Organizaciones Actuales

Porcentaje de Empleados Que Buscarán un Empleo en Otra Organización en el Año Entrante, por Generación



n = 10,531.

Fuente: Encuesta de contribución empresarial CEB 2014.

Con consejos contradictorios y opiniones acerca de la generación del milenio, las organizaciones quedan confundidas acerca de cómo administrar este grupo.

MENSAJES CONTRADICTORIOS SOBRE CÓMO MANEJAR A LOS MILENIOS

Titulares De Revistas Y Periódicos Acerca De Cómo Manejar a Los Milenios

“Los jóvenes de hoy en día no son ambiciosos, se preocupan menos por su trabajo, y quieren más vacaciones”.

Fuente: Saranya Kapur, Business Insider, 25 de septiembre de 2013.

“La Responsabilidad Social Empresarial es la nueva religión de los milenios”.

Fuente: Andrew Swinand, ChicagoBusiness.com, 25 de marzo de 2014.

“¿El objetivo de la Generación Y? La riqueza y la fama”.

Fuente: Sharon Jayson, USA Today, 10 de enero de 2007.

“Los milenios saltan de un trabajo a otro, de igual manera que sus padres”.

Fuente: Annalyn Kurtz, CNN Money, 9 de Abril de 2013.

“Saltar de trabajo en trabajo es la ‘nueva norma’ para los milenarios: Tres maneras de prevenir una pesadilla de recursos humanos”.

Fuente: Jeanne Meister, Forbes, 14 de agosto de 2012.

“La generación Yo Yo Yo: Los milenios son perezosos, narcisistas titulados que aún viven con sus padres - Por qué nos salvarán a todos”.

Fuente: Stein, Joel. “La generación Yo Yo Yo”: Los milenarios son perezosos, narcisistas titulados que aún viven con sus padres - Por qué nos salvarán a todos”. Revista Time, mayo de 2013.

“Milenios, dependientes de la tecnología, pero no necesariamente conocedores de la tecnología”.

Fuente: Millennial Marketing.

“Generación Y, probablemente no son peores que los Baby-Boomers”.

Fuente: The Guardian, 16 de marzo 2014.

“La generación más tonta: Cómo la era digital atonta a los jóvenes estadounidenses y pone en peligro nuestro futuro”.

Fuente: Baurelein, Marcos, La generación más tonta La generación más tonta: Cómo la era digital atonta a los jóvenes estadounidenses y pone en peligro nuestro futuro (O no confíe en nadie menor de 30). Nueva York: Tarcher, 2009.

Dos Preguntas Claves De Nuestros Miembros

1 ¿Cuáles suposiciones comunes acerca de la generación del milenio son verdaderas?

2 ¿Cuáles mitos críticos acerca de la generación del milenio necesitamos gestionar mejor?

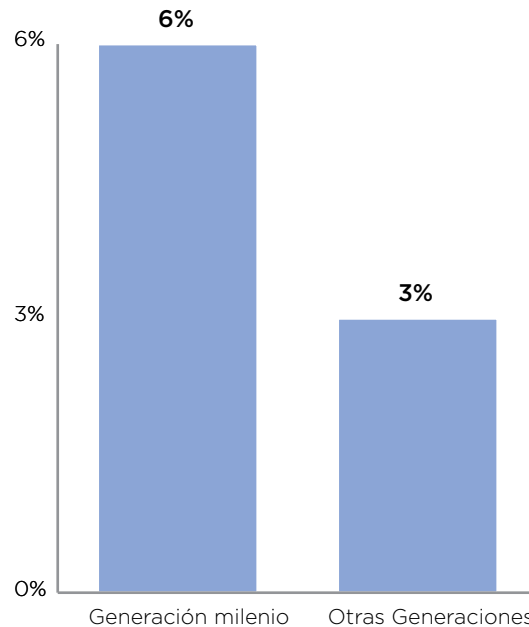
LOS MITOS DE LA GENERACIÓN MILENIO: TRES ESTRATEGIAS PARA GESTIONAR EFICAZMENTE LA GENERACIÓN DEL MILENIO EN LA FUERZA LABORAL



Los milenios esperan mejor sueldo y un ascenso más rápido que otras generaciones.

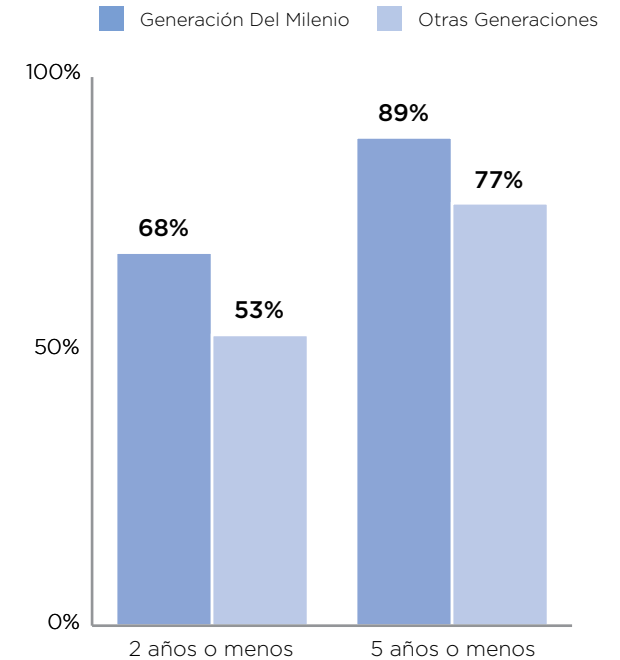
LOS MILENIOS TIENEN GRANDES EXPECTATIVAS

Los Milenios Esperan Recibir un Mayor Sueldo^a
Incremento Promedio Esperado del Mérito en la
Posición Actual



n = 89,872.
Fuente: Encuesta global del mercado laboral 2013-2014.
^a Corte de edades adicionales en el anexo.

Los Milenios Esperan un Ascenso Más Rápido^a
Expectativa de Ascenso



n = 89,872.
Fuente: Encuesta global del mercado laboral 2013-2014.
^a Corte de edades adicionales en el anexo.

“Los jóvenes que contratamos no sólo quieren ese trabajo. Ellos no van a ser felices en una sola posición por mucho tiempo. Vienen en busca de dónde pueden llegar.”

Shelley Sullivan
Director de Recursos Humanos de la
Asociación Americana de Bancos de
Sangre

Implicaciones

- 1. Proveer retroalimentación sobre el Desempeño y Potencial:** Los Gerentes deben dar retroalimentación continua sobre el desempeño del milenio y expectativas reales de promoción.
- 2. Planes de Carrera Realísticos:** Las organizaciones deben establecer expectativas realistas de planes de carrera (Ver mejor práctica de Chubb).
- 3. Proveer de Manera Transparente las Prácticas sobre el Pago:** Dar información clara y actualizada sobre el modelo de pago. Utilice nuestra guía de comunicación de pago para hacer frente a las expectativas salariales de los Milenios (Incluido en la membresía de CEB Total Rewards).

SUPOSICIONES COMUNES SOBRE LOS
MILENIOS QUE SON VERDADERAS

GESTIONANDO TRES MITOS CRÍTICOS
DE LA GENERACIÓN DEL MILENIO

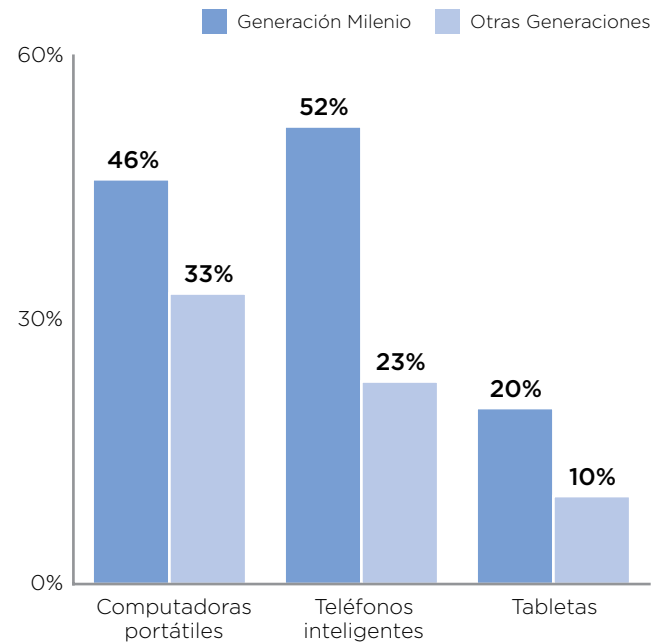
APÉNDICE

Aunque los milenios son más propensos a usar la tecnología en el trabajo que otras generaciones, no son más propensos a adoptar nuevas tecnología antes.

LOS MILENIOS UTILIZAN MAS LA TECNOLOGIA, PERO CON POCAS PROBABILIDADES DE ADOPTAR NUEVAS TECNOLOGIAS

Los Milenios Usan la Tecnología en el Trabajo Más Que Otras Generaciones

Porcentaje de Empleados que Utilizan Dispositivos de Tecnología por Motivos de Trabajo, por Generación

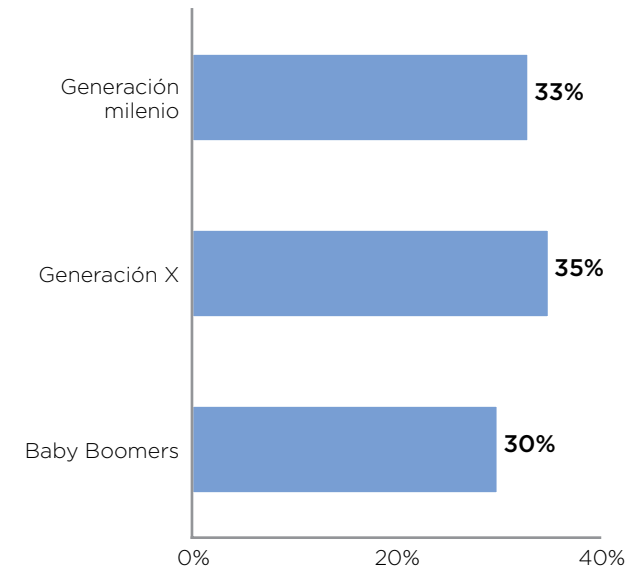


n = 1,029.

Fuente: Cornerstone OnDemand and Kelton, The State of Workplace Productivity Informe de 2013. <http://www.cornerstoneondemand.com/sites/default/files/research/csod-rs-state-of-workplace-productivity-report.pdf>

Pero No Son Más Propensos a Adoptar Tecnologías Antes

Porcentaje de Empleados Que Son Adoptantes de Tecnología, por Edad



n = 983.

Fuente: Encuesta de productividad del empleado habilitada por la tecnología CEB 2012.

Implicaciones

- 1. Utiliza a los Milenios para recibir retroalimentación de las Tecnologías (Plataformas):** Como los Milenios han crecido con la tecnología, muchos de ellos tendrán mejor idea de cual funcionaría mejor que otras.
- 2. Reverse Mentoring:** Aproveche que la tendencia de esta generación para usar la tecnología en el trabajo a través de programas en la que los milenios les enseñan a otras generaciones como usarla y como pueden sacarle ventajas en su día a día.

SUPOSICIONES COMUNES SOBRE LOS MILENIOS QUE SON VERDADERAS

GESTIONANDO TRES MITOS CRÍTICOS DE LA GENERACIÓN DEL MILENIO

APÉNDICE

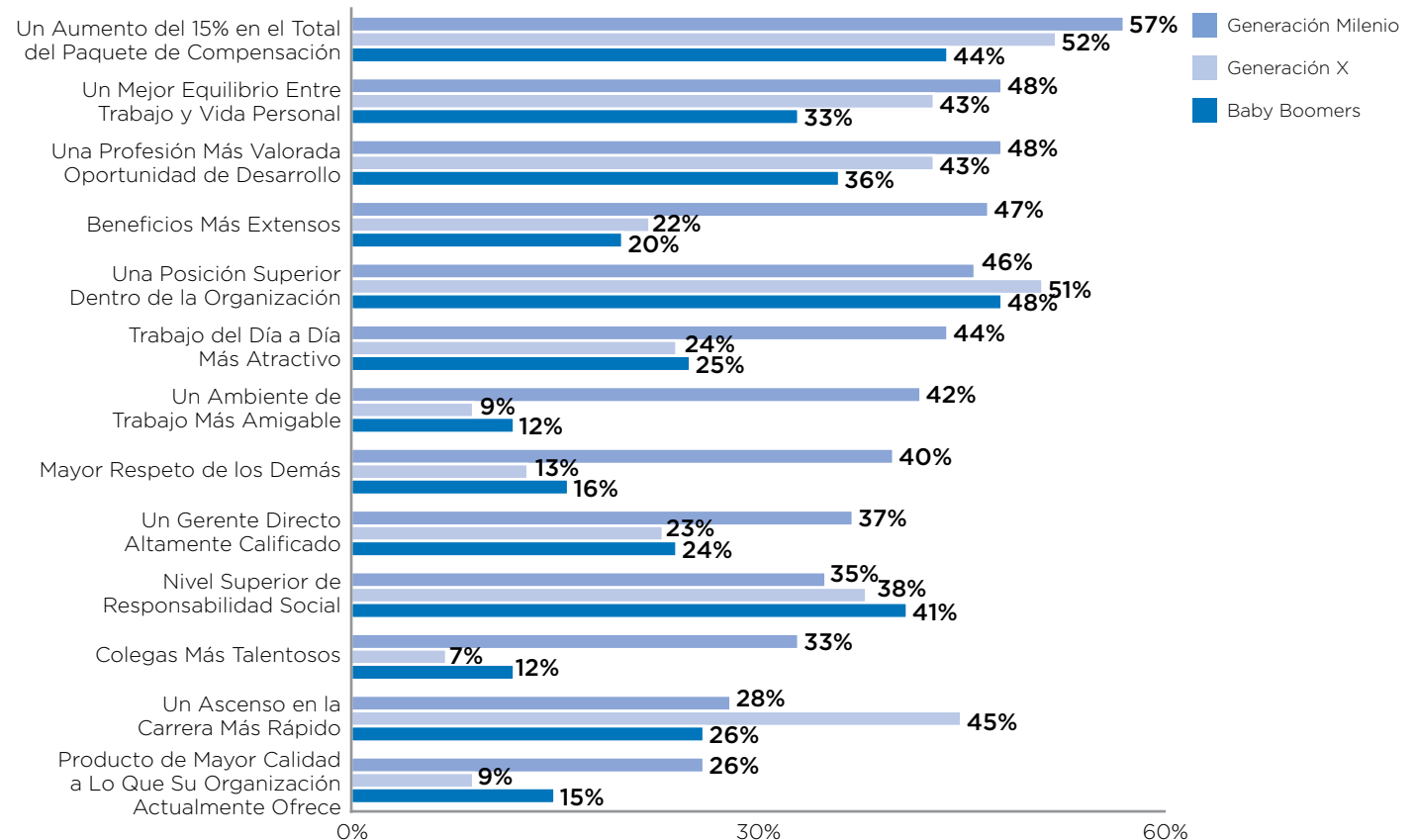
Los milenios son más propensos a aceptar un nuevo trabajo que otras generaciones por cualquier razón.

- Las razones más frecuentes para dejar un trabajo que los milenios citan es la compensación, un mejor equilibrio entre la vida personal y laboral, y oportunidades de desarrollo más valiosas.

LOS MILENIOS TIENEN MAS PROBABILIDADES DE ABANDONAR POR CUALQUIER MOTIVO

Probabilidades de Aceptar Nuevos Trabajos en Base a Diferentes Factores

Porcentaje de Empleados Que Nos Dijeron Que "Si"



n = 89,872.

Fuente: Encuesta global del mercado laboral CEB 2013-2014.

Implicaciones

- 1. Evaluar Motivos:** Encuesta o entrevista a los empleados que están abandonando para mejor entender sus razones y poder mejorar.
- 2. Conversaciones sobre sus Aspiraciones:** Los Gerentes deben entender y discutir sobre las aspiraciones profesionales para ayudarles a encontrar las oportunidades y así logren sus metas.

SUPOSICIONES COMUNES SOBRE LOS MILENIOS QUE SON VERDADERAS

GESTIONANDO TRES MITOS CRÍTICOS DE LA GENERACIÓN DEL MILENIO

APÉNDICE

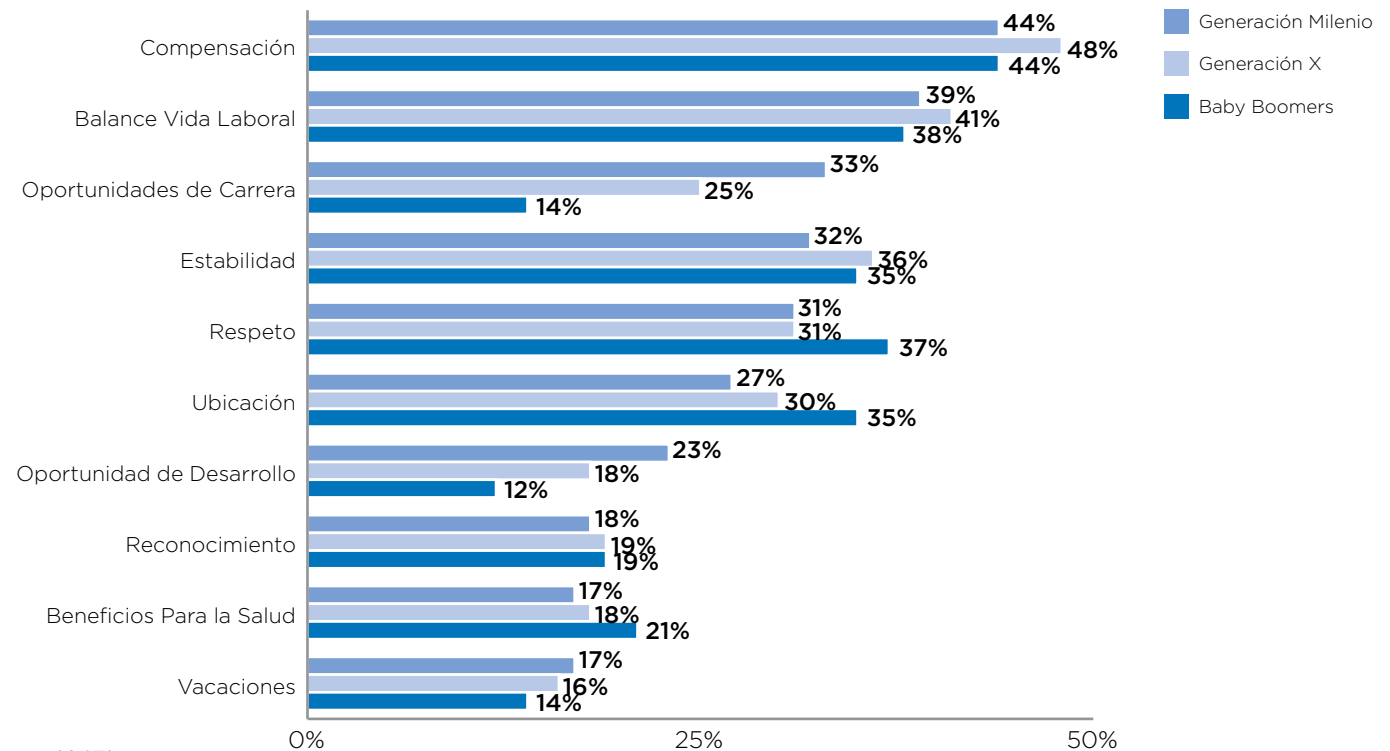
Las mayores diferencias generacionales en los impulsores de atracción están en futuras oportunidades de carrera y desarrollo.

- Estos atributos tienen más probabilidades de atraer a la generación del milenio que a otras generaciones.
- Una necesidad de un equilibrio entre la vida laboral y personal se atribuye comúnmente a la generación milenio, pero es importante para todas las generaciones.
- Todas las generaciones ven la compensación como el impulsor más importante de atracción de un futuro empleador.

LOS MILENIOS DESEAN UNA CARRERA Y MAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO QUE OTRAS GENERACIONES

Pocas Diferencias en Atributos Atraen a Diferentes Generaciones

Porcentaje de Empleados Seleccionando Cada Atributo Como los 5 Más Importantes al Considerar un Empleo^a



n = 89,872.

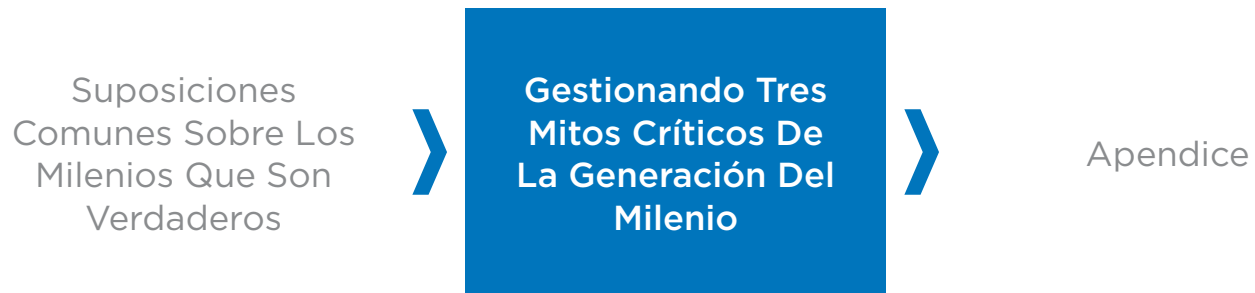
Fuente: Encuesta global del mercado laboral CEB 2013-2014.

^a Por favor, consulte el anexo para ver la lista completa de los impulsores de atracción.




Implicaciones

- On-the-Job Learning:** Los Gerentes deben ayudar a identificar oportunidades en que los milenios puedan aprender habilidades críticas en el puesto de trabajo.
- Proporcionar oportunidades:** Los Gerentes deben ayudar a sus empleados milenios a encontrar oportunidades par a probar sus habilidades o identificar intereses profesionales dentro de la organización.

EL MITO DE LA GENERACIÓN MILENIO: TRES ESTRATEGIAS PARA GESTIONAR EFICAZMENTE LA GENERACIÓN DEL MILENIO EN LA FUERZA LABORAL



TRES MITOS SOBRE LA GESTION DE LOS MILENIOS

	COMPETITIVIDAD	CONECTIVIDAD	COMPROMISO
Mito	Los milenios son más colaborativos que competitivos	Los milenios confían en sus compañeros para realizar su trabajo	Los milenios siempre están buscando cambiar organizaciones
Realidad	Los milenios son más competitivos que otras generaciones. Ellos son más incentivados por el desempeño relativo que por el desempeño absoluto.	Los milenios están más conectados, pero no aprovechan a los compañeros en el trabajo. Tienen conexiones, pero no confían en la colaboración de sus compañeros.	Ayude a los milenios a identificar los beneficios de diversos movimientos de carrera dentro de sus organizaciones.
Estrategia	Proporcione oportunidades de comparación aumentando la visibilidad del impacto de los milenios.	Aumente la confianza a través de un mayor entendimiento del valor de la colaboración de los compañeros.	Help millennials identify the benefits of diverse career moves within their organizations.
Mejores Prácticas	Plataforma de intercambio de fracasos como un juego. 	Otorgar puntos por la contribución a la red. 	Mapas de carreras. 



Identificando los tres mitos

1. ¿Qué mitos, si se creen, disminuirían la capacidad de una organización para atraer, retener y comprometer a la generación milenio?
2. ¿Qué mitos fueron más comúnmente sostenidos por las organizaciones?

Muchos ven a los milenios principalmente como una generación colaborativa, pero en realidad ellos están motivados por el deseo de destacarse entre sus compañeros y son más competitivos.

LA MAYORÍA VE A LOS MILENIOS COMO COLABORATIVOS, PERO LA REALIDAD ES QUE SON MUY COMPETITIVOS

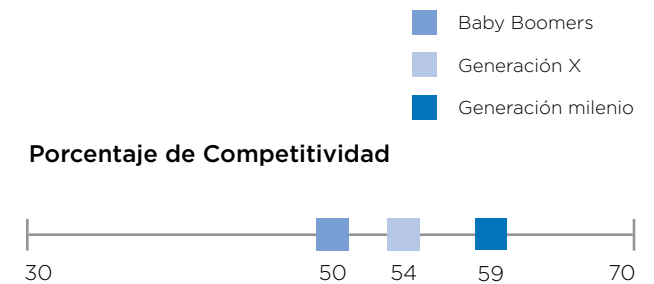
Otras Generaciones Creen Que los Milenios Son Colaborativos



Fuente: Análisis CEB.

Los Milenios Tienen una Naturaleza Altamente Competitividad

Resultados por Generación de Encuestados que Dicen que la 'Competencia Es lo Que los Levanta en la Mañana'



Fuente: SHL The 2012 Talent Report.

SUPOSICIONES COMUNES SOBRE LOS MILENIOS QUE SON VERDADERAS

GESTIONANDO TRES MITOS CRÍTICOS DE LA GENERACIÓN MILENIO

APÉNDICE

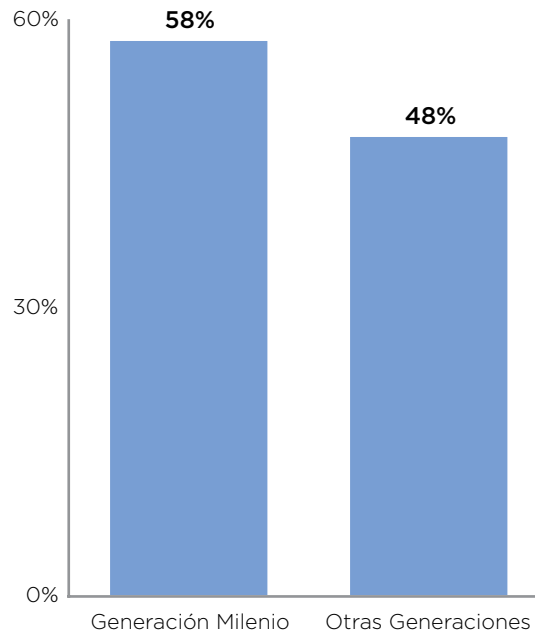
Los milenios son más competitivos cuando se trata de su rendimiento en comparación a los demás en lugar de lograr un estándar personal de rendimiento.

- Los milenios son 10% más propensos que otras generaciones a comparar su desempeño con el de sus pares.
- Los milenios son 16% menos propensos que otras generaciones a ser competitivos con ellos mismos.
- Motivar a la generación del milenio, dando oportunidades para que puedan comparar su desempeño con el de los demás.

LOS MILENIOS ESTÁN MÁS IMPULSADOS POR EL DESEMPEÑO RELATIVO QUE EL DESEMPEÑO ABSOLUTO.

Los Milenios Tienen Más Probabilidades de Ser Competitivos Sobre Su Desempeno Relativo al Desempeno de Otros

El Porcentaje de Empleados por Generación que Están de Acuerdo en que Comparan su Rendimiento Individual con el Rendimiento de sus Compañeros

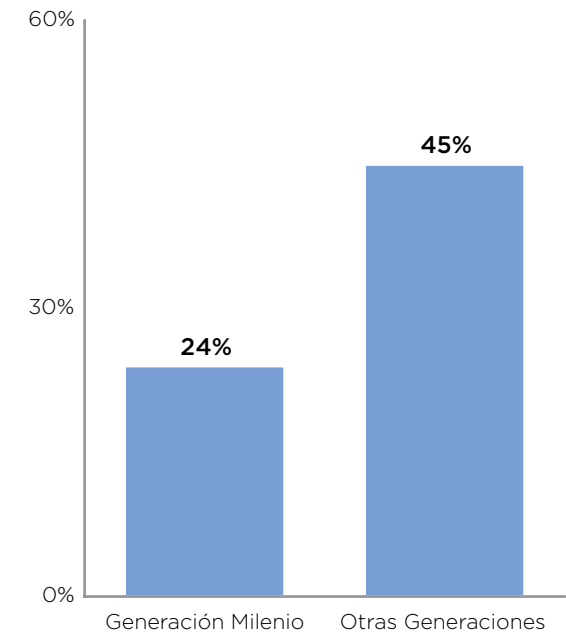


n = 10,531.

Fuente: Encuesta de contribución de la fuerza laboral empresarial CEB 2014.

Los Milenios Tienen Menos Probabilidad de Ser Impulsados Estandares del Desempeño Absoluto

Porcentaje de Empleados por Generación que Están de Acuerdo en que Hacer su Trabajo de Manera Adecuada No es Suficiente



n = 10,531.

Fuente: Encuesta de contribución de la fuerza laboral empresarial CEB 2014.

Implicación

Los milenios están más motivados por la comparación de sus resultados con los de los demás. Proporcionar oportunidades de comparación mediante el aumento de la visibilidad de las contribuciones de los milenios.

SUPOSICIONES COMUNES SOBRE LOS MILENIOS QUE SON VERDADERAS

GESTIONANDO TRES MITOS CRÍTICOS DE LA GENERACIÓN MILENIO

APÉNDICE

Integrar la “gamificación” en el trabajo para aumentar la visibilidad del rendimiento de los milenios, permite oportunidades para la comparación.

- DIRECTV ha desarrollado una plataforma que anima a los empleados a compartir sus propios fracasos y aprender de los fracasos de otros. Utilizan la “gamificación” para fomentar la participación.
- Los empleados reciben premios por la realización de tareas en forma de insignias y puntos que están disponibles para que todos los vean, dando a la generación del milenio la oportunidad de comparar su situación con los demás.

Para más información ver el perfil de caso de la plataforma para el intercambio de fracasos como juego de DIRECTV.

PERMITA A LOS MILENIOS COMPARARSE A OTROS A TRAVEZ DE LA “GAMIFICACION”



La Plataforma de DIRECTV Diseñada Alrededor de Cuatro Conceptos Clave

1. Ofrecer desafíos y recompensas: Los empleados compiten en “misiones” para obtener puntos por vídeos, completar cuestionarios, o subir sus propias presentaciones, para calificar a premios o ganar vacaciones para dedicarse a trabajar en ideas innovadoras.

2. Publicar las recompensas: DIRECTV hace que la recompensa por el cumplimiento de las tareas sean visibles a todos los jugadores a través de la tabla de líderes, que enfrenta a los empleados de primera línea contra los altos ejecutivos.



3. Proporcionar una retroalimentación inmediata: Los juegos proporcionan retroalimentación continua a los empleados a través de cambios en la puntuación, el progreso hacia el siguiente nivel, y el rendimiento en comparación con otros jugadores. Los empleados también pueden ver cómo sus compañeros valoran sus contribuciones tales como videos o publicaciones en blogs.

4. Alinear el diseño los objetivos y metas: DIRECTV construyó una experiencia visualmente atractiva que tiene como objetivo el estilo de aprendizaje de sus empleados de TI con el que está tratando de hacer que se sientan cómodos. También gestiona activamente la estructura de contenidos y recompensas en el tiempo.

Fuente: DirectTV; Análisis CEB.

SUPOSICIONES COMUNES SOBRE LOS MILENIOS QUE SON VERDADERAS

GESTIONANDO TRES MITOS CRÍTICOS DE LA GENERACIÓN MILENIO

APÉNDICE




Una fuerza de trabajo impulsada por el rendimiento relativo tiene varias implicaciones para la gestión del desempeño, programas de reconocimiento, y otras prácticas de la gestión de talento.

CINCO CONSIDERACIONES PARA EL DIRECTOR DE RR.HH.

Una fuerza de trabajo que es más competitiva, y en concreto le gusta competir con los demás, tiene varias implicaciones para el director general de Recursos Humanos. En particular, Recursos Humanos debe considerar lo siguiente:

- ¿Mi sistema de **evaluación de desempeño proporciona una diferenciación adecuada** sin causar competitividad destructiva?
- ¿Mi **programa de reconocimiento es lo suficientemente visible para ser significativo** y motivador?
- ¿Mis programas de reconocimiento **proporcionan la oportunidad para que los milenios puedan comparar sus resultados** con los de los demás?
- ¿Los milenios tienen **oportunidades de alto perfil para competir con** los demás?
- ¿Los milenios tienen la oportunidad de contribuir con trabajo fuera de sus equipos inmediatos?

TRES MITOS SOBRE LA GESTION DE LOS MILENIOS

	COMPETITIVIDAD	CONECTIVIDAD	COMPROMISO
Mito	Los milenios son más colaborativos que competitivos	Los milenios confían en sus compañeros para realizar su trabajo	Los milenios siempre están buscando cambiar organizaciones
Realidad	Los milenios son más competitivos que otras generaciones. Ellos son más incentivados por el desempeño relativo que por el desempeño absoluto.	Los milenios están más conectados, pero no aprovechan a los compañeros en el trabajo. Tienen conexiones, pero no confían en la colaboración de sus compañeros.	Los milenios quieren cambiar experiencias no organizaciones.
Estrategia	Proporcione oportunidades de comparación aumentando la visibilidad del impacto de los milenios.	Aumente la confianza a través de un mayor entendimiento del valor de la colaboración de los compañeros.	Ayude a los milenios a identificar los beneficios de diversos movimientos de carrera dentro de sus organizaciones.
Mejores Prácticas	Plataforma de intercambio de fracasos como un juego 	Plataforma de intercambio de fracasos como un juego 	Mapas de carreras 



Identificando los tres mitos

1. ¿Qué mitos, si se creen, disminuirían la capacidad de una organización para atraer, retener y comprometer a la generación milenio?
2. ¿Qué mitos fueron más comúnmente sostenidos por las organizaciones?

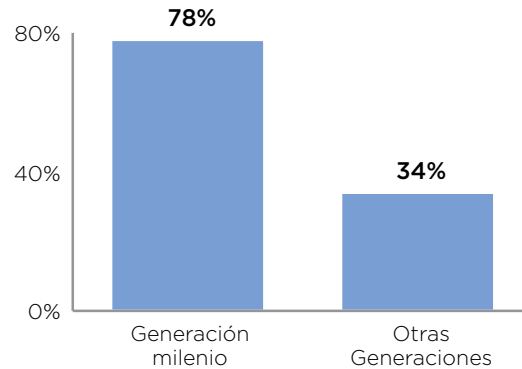
Los milenios están muy conectados.

- Las redes internas de los milenios son ligeramente más pequeñas que las de las otras generaciones.
- Los milenios son tan propensos a tener una estrecha relación con los compañeros de trabajo que los de las otras generaciones.

LOS MILENIOS ESTÁN MUY CONECTADOS DENTRO Y FUERA DEL TRABAJO

Los Milenios Están Más Conectados con Compañeros Fuera del Trabajo

Porcentaje de Encuestados que Utilizan las Redes sociales, por generación

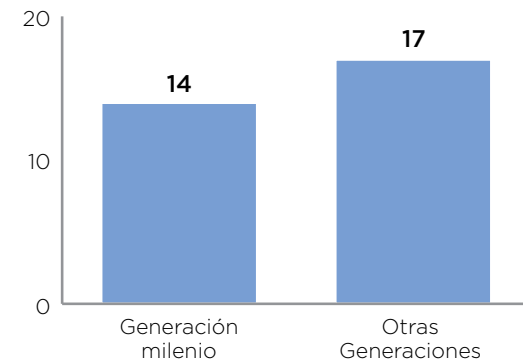


n = 1,188.

Fuente: Lee Rainie, "Baby Boomers y la tecnología," Pew Research Center, 2012, <http://www.pewinternet.org/2012/03/28/baby-boomers-and-technology/>.

Los Milenios Están más Conectados con Compañeros Fuera del Trabajo

Número de Personas por Cada Generación con las que Interactúan para Completar el Trabajo Cada Semana

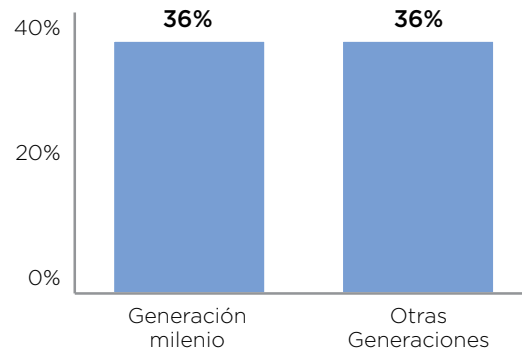


n = 23,339.

Fuente: Encuesta de alto desempeño CEB 2012.

Los milenios Tienen las Mismas Probabilidades de Tener Amigos en el Trabajo Como Otras Generaciones

Porcentaje que Está de Acuerdo con que Ellos Tienen Relaciones Personales con los Compañeros de Trabajo, por Generación



n = 23,339.

Fuente: Encuesta de alto desempeño CEB 2012.

SUPOSICIONES COMUNES SOBRE LOS MILENIOS QUE SON VERDADERAS

GESTIONANDO TRES MITOS CRÍTICOS DE LA GENERACIÓN MILENIO

APÉNDICE

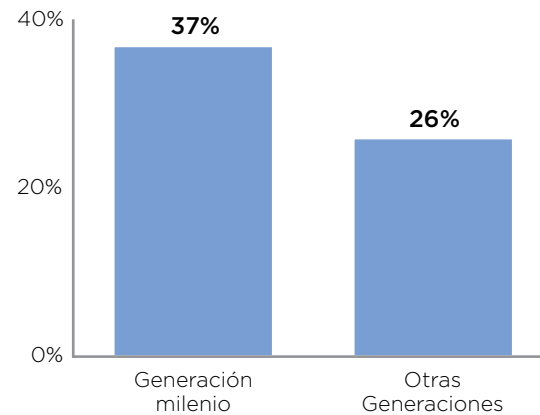
Sin embargo, los milenios no confían en la colaboración de sus pares en el trabajo.

- Cuando los empleados tienen compañeros en quienes pueden confiar, se impulsa la contribución empresarial a algo más que simplemente tener conexiones en el trabajo.

PERO LOS MILENIOS NO CONFÍAN EN LA COLABORACIÓN DE LOS PARES EN EL TRABAJO

Los Milenios No Confían en la Colaboración de los Pares en el Trabajo

Porcentaje de Empleados que Sólo Confían en Sí Mismos para Completar con Precisión una Asignación de Trabajo, por Generación

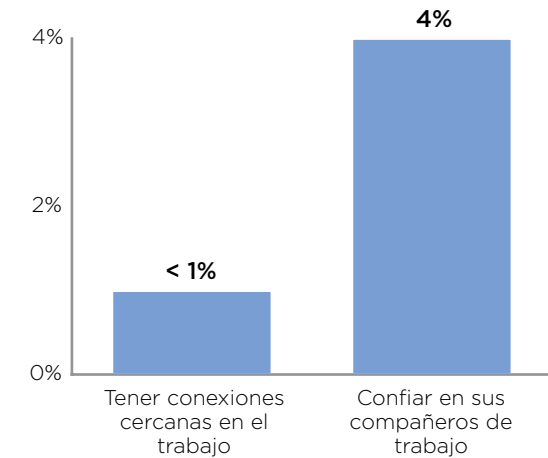


n = 10,531.

Fuente: Encuesta de contribución de la fuerza laboral empresarial CEB 2014.

La Confianza es Más Importante que las Conexiones en el Trabajo

Máximo Impacto en la Contribución por empresarial^a



n = 23,339.

Fuente: Encuesta de alto desempeño CEB 2012.

^a La contribución empresarial de un empleado consiste en su desempeño de tareas individuales (eficacia en el logro de las tareas individuales) y contribución a la red (eficacia en mejorar el rendimiento de sus compañeros, así como el uso de las contribuciones de los compañeros para mejorar su propio rendimiento).

Implicación

Aumentar la confianza de los milenios en sus pares a través de una mayor comprensión del valor de la colaboración de los compañeros.



“Los milenios no confían en la gente del trabajo inherentemente, se nos enseña a ser escépticos desde una edad joven.”

Asistente del gerente de marca PepsiCo

SUPOSICIONES COMUNES SOBRE LOS MILENIOS QUE SON VERDADERAS

GESTIONANDO TRES MITOS CRÍTICOS DE LA GENERACIÓN MILENIO

APÉNDICE

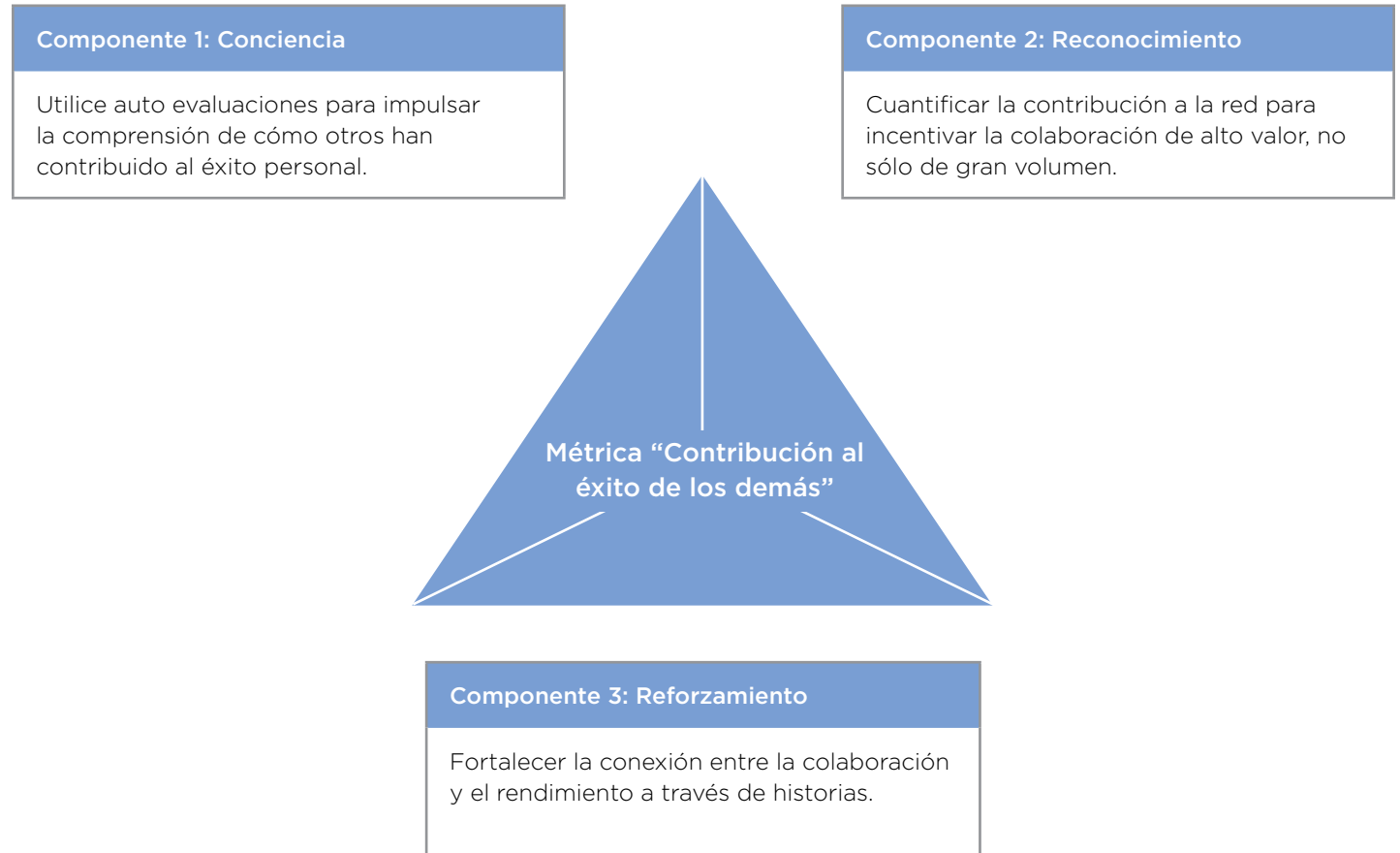
HSF utiliza el proceso de evaluación de desempeño para señalar los beneficios de las conductas de colaboración en el éxito de sus empleados.

- Una nueva medida, “Contribución al éxito de los demás”, se incluyó en la evaluación de desempeño para ayudar a los socios a hacer la conexión entre las contribuciones de los demás y el éxito personal.

RECONOCER EL IMPACTO DE COLABORACIÓN PARA AUMENTAR LA CONFIANZA



Los Elementos del Proceso de Medición de HSF “Contribución al Éxito de los Demás”



Fuente: Herbert Smith Freehills; Análisis CEB.

SUPOSICIONES COMUNES SOBRE LOS MILENIOS QUE SON VERDADERAS

GESTIONANDO TRES MITOS CRÍTICOS DE LA GENERACIÓN MILENIO

APÉNDICE

Como parte de la sección de auto evaluación, cada socio reconoce las contribuciones que otros empleados han hecho para su éxito a través de un sistema de puntos.

- Más allá de la simple distribución de puntos, los socios proporcionan ejemplos de cómo han sido apoyados por otros durante el año pasado.
- HSF lleva a cabo este proceso con su población de socios, pero puede ser fácilmente aplicada a toda la fuerza de trabajo.

CONSTRUIR LA CONCIENCIA DE LAS CONTRIBUCIONES DE LOS PARES EN EL ÉXITO INDIVIDUAL

Plataforma de “Contribución al Éxito de los Demás” de HSF

Ilustrativo

1		Available Points: 10	
Nombre del empleado: Juan D.			
Nombre del empleado	Puntos	Describa brevemente cómo este individuo ha contribuido a su éxito	Describa brevemente el impacto de la contribución del empleado
<div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;"> <input type="text" value="Maria"/> </div>	4	Maria me presentó al cliente XYZ tras determinar que sería un buen candidato para nuestros servicios de litigio ambiental.	Vendí al cliente un contrato de 36 meses con opción de ampliar.
<div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;"> <div style="background-color: #e0e0e0; padding: 2px;">Seleccione</div> <ul style="list-style-type: none"> Miguel G Andres N Julia K Guillermo W </div>	1	Miguel me proporcionó aliento durante un caso difícil.	Tuve la oportunidad de mantener una relación positiva con un cliente difícil.
<div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;"> <input type="text" value="Roberto"/> </div>	2	Roberto ha sido un recurso valioso por compartir su experiencia en la gestión de clientes en China.	He sido capaz de asumir con éxito la adquisición de 4 nuevos clientes APAC en mi cartera.

Diversidad en las formas de colaboración

HSF reconoce que la colaboración puede tomar varias formas. Ellos se sorprendieron al ver que los socios identificaron una amplia variedad de aportaciones de los compañeros, desde financieras y de talento, a emocionales y psicológicas.

1 Asignación de puntos situacionales

Los socios asignan puntos para distribuirlos a través de un portal web. Los nuevos socios y socios que trabajan en proyectos de alto riesgo reciben 20 puntos en lugar del estándar de 10, ya que deberían recibir más ayuda de sus compañeros.

2 Reconocimiento limitado

Los socios sólo reconocen a aquellos que sienten han contribuido más con su trabajo personal, por lo que los comentarios se limitan a esos individuos.

3 Impacto personalizado

Los socios deben proporcionar una frase o dos sobre cómo cada individuo ha contribuido a su éxito y su impacto. Los socios reciben orientaciones generales sobre los tipos de contribuciones que pueden reconocer.

Fuente: Herbert Smith Freehills; Análisis CEB.

SUPOSICIONES COMUNES SOBRE LOS MILENIOS QUE SON VERDADERAS

GESTIONANDO TRES MITOS CRÍTICOS DE LA GENERACIÓN MILENIO

APÉNDICE



Una fuerza de trabajo que no confía en la colaboración de pares tiene varias implicaciones para los líderes, los procesos de gestión del conocimiento, y otras prácticas de gestión del talento.

CINCO CONSIDERACIONES PARA EL DIRECTOR DE RR.HH.

Una fuerza de trabajo que no aprovecha las redes de pares y no confía en la colaboración de pares tiene varias implicaciones para el director general de Recursos Humanos. En particular, Recursos Humanos debe considerar lo siguiente:

- ¿Mis líderes son un **modelo a seguir de comportamiento de confianza** para otros empleados?
- ¿Los milenios **están conscientes de los conocimientos y experiencia de sus pares**?
- ¿Nuestros programas de desarrollo enseñan a los milenios **cómo buscar y colaborar** con sus pares?
- ¿Nuestro sistema de gestión del desempeño ayuda a los milenios a entender que **se espera que aprovechen a sus pares** para el éxito?
- ¿Nuestra organización facilita **fuertes redes internas**?

TRES MITOS SOBRE LA GESTION DE LOS MILENIOS

	COMPETITIVIDAD	CONECTIVIDAD	COMPROMISO
Mito	Los milenios son más colaborativos que competitivos	Los milenios confían en sus compañeros para realizar su trabajo	Los milenios siempre están buscando cambiar organizaciones
Realidad	Los milenios son más competitivos que otras generaciones. Ellos son más incentivados por el desempeño relativo que por el desempeño absoluto.	Los milenios están más conectados, pero no aprovechan a los compañeros en el trabajo. Tienen conexiones, pero no confían en la colaboración de sus compañeros.	Los milenios quieren cambiar experiencias no organizaciones.
Estrategia	Proporcione oportunidades de comparación aumentando la visibilidad del impacto de los milenios.	Aumente la confianza a través de un mayor entendimiento del valor de la colaboración de los compañeros.	Ayude a los milenios a identificar los beneficios de diversos movimientos de carrera dentro de sus organizaciones.
Mejores Prácticas	Plataforma de intercambio de fracasos como un juego 	Plataforma de intercambio de fracasos como un juego 	Mapas de carreras 



Identificando los tres mitos

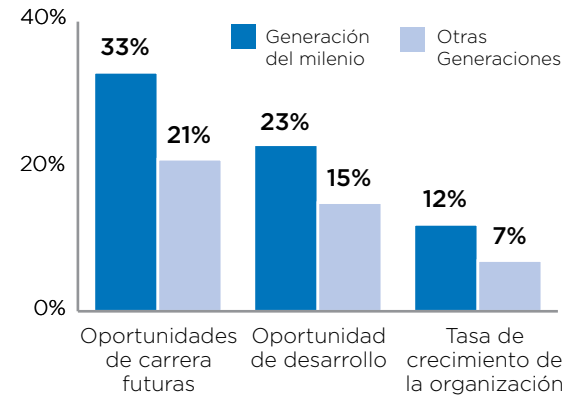
1. ¿Qué mitos, si se creen, disminuirían la capacidad de una organización para atraer, retener y comprometer a la generación milenio?
2. ¿Qué mitos fueron más comúnmente sostenidos por las organizaciones?

Los milenios quieren oportunidades para avanzar en sus carreras.

- Están buscando externamente estas oportunidades más que otras generaciones.
- Sin embargo, los milenios están tan dispuestos como otras generaciones a buscar estas oportunidades internamente.

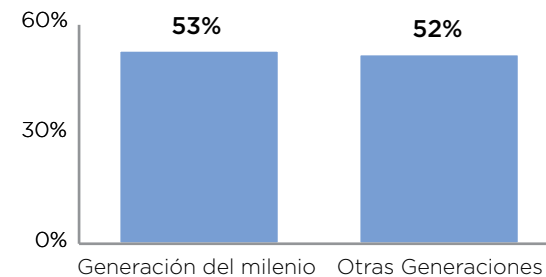
GENERACIÓN DEL MILENIO: ¿SALTAN EN BUSCA DE ORGANIZACIONES NUEVAS O EXPERIENCIAS NUEVAS?

Los Milenios Quieren la Oportunidad para Avanzar en sus Carreras
Porcentaje de Empleados Deleccionando Cada Atributo Como los 5 Más Importantes al Considerar un Empleador Potencial, por Generación



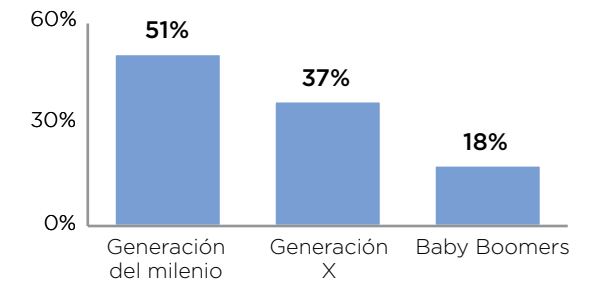
n = 89,872.
 Fuente: Encuesta global del mercado laboral CEB 2013-2014.

Los Milenios Están Dispuestos a Mirar Internamente en Busca de Oportunidades de Carrera al Igual que Otras Generaciones
Porcentaje de Encuestados que Están de Acuerdo con que las Oportunidades de Empleo Internas son Deseables, por Generación



n = 3,409.
 Fuente: Encuesta de gestión de sucesión CEB 2013.

Milenios en busca de oportunidades externas
Porcentaje de Empleados que Buscar un Empleo en Otra Organización en el Año Entrante, por Generación



n = 10,531.
 Fuente: Encuesta de contribución empresarial CEB 2014.

“Nosotros [la generación del milenio] siempre estamos buscando mentores y la oportunidad de aprender de los demás.”

Greg Goldner
 Coautor de **Cultivate Critical Connections: A Guide for Creating Genuine Relationships**

SUPOSICIONES COMUNES SOBRE LOS MILENIOS QUE SON VERDADEROS

GESTIONANDO TRES MITOS CRÍTICOS DE LA GENERACIÓN DEL MILENIO

APÉNDICE

Algunas organizaciones tratan de mantener a los milenios con la promesa del desarrollo de una carrera rápida.

- Sin embargo, la oportunidad para la diversidad de experiencias es un mejor impulsor de la retención de los milenios que la progresión rápida de carrera.

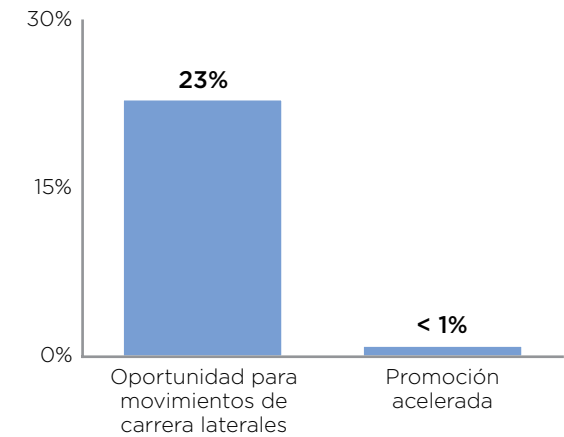
PROPORCIONAR DIVERSAS EXPERIENCIAS DE CARRERA, NO UN ASCENSO RÁPIDO

“Al desarrollar etapas y títulos intermedios, los gerentes pueden cumplir con el deseo [de los milenios] de progresión de la carrera. También proporciona la formación gradual y experiencia que les ayudará más tarde con grandes oportunidades de desarrollo profesional.”

Dan Epstein
Director General
ReSource Pro

Experiencias Organizacionales Diversas Llevan a Retener a los Milenios Más que Ascensos Rápidos

Máximo Impacto en la Intención de Permanecer



n = 3,409.

Fuente: Encuesta de gestión de sucesión CEB 2013.

Implicación

Ayudar a los milenios a identificar los beneficios de diversos movimientos de carrera en sus organizaciones.

SUPOSICIONES COMUNES SOBRE LOS MILENIOS QUE SON VERDADEROS

GESTIONANDO TRES MITOS CRÍTICOS DE LA GENERACIÓN DEL MILENIO

APÉNDICE

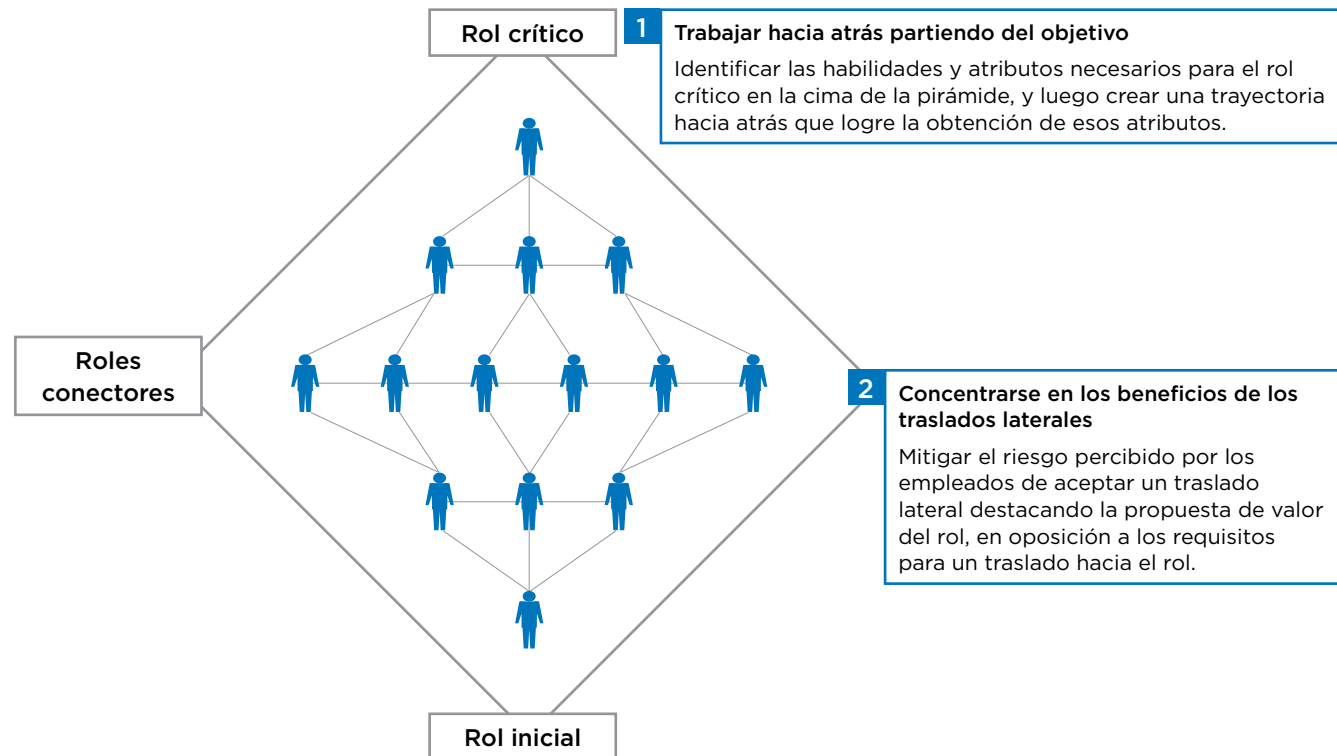
National Grid pasó a realizar mapas de trayectoria profesional más definidos para guiar a los empleados y a los gerentes en las decisiones sobre las carreras.

- La trayectoria profesional es torneada como un diamante para enfocar la actitud en aceptar traslados laterales junto con alcanzar un puesto crítico.
- National Grid creó mapas para los roles más críticos en la organización para enfatizar la importancia de una variedad de experiencias y atributos en esos roles.
- RRHH se asoció con el equipo de liderazgo ejecutivo para determinar qué roles en la organización eran los más críticos, revisando cuáles eran los roles que tenían mayor impacto sobre las actividades de la empresa.
- Se determinó que una cantidad pequeña de roles de gerencia media orientados a los negocios tenían el mayor impacto sobre el éxito de la empresa.

GENERAR EL MOVIMIENTO INTENCIONAL CREANDO MAPAS DE TRAYECTORIA PROFESIONAL LIMITANTES, NO EXPANSIVOS

National Grid creó mapas de trayectoria profesional para ayudar a los sucesores a obtener las experiencias deseadas para los roles críticos

Elementos de un mapa de trayectoria profesional



Maximizar el impacto limitando el alcance

Para reducir la complejidad e impulsar la importancia de los mapas, National Grid limita la cantidad de mapas de trayectoria profesional a los puestos más críticos de la empresa. La importancia de los puestos se determina por su impacto directo en las actividades de la empresa.

Fuente: National Grid; análisis de CEB.

SUPOSICIONES COMUNES SOBRE LOS
MILENIOS QUE SON VERDADEROS

GESTIONANDO TRES MITOS CRÍTICOS
DE LA GENERACIÓN DEL MILENIO

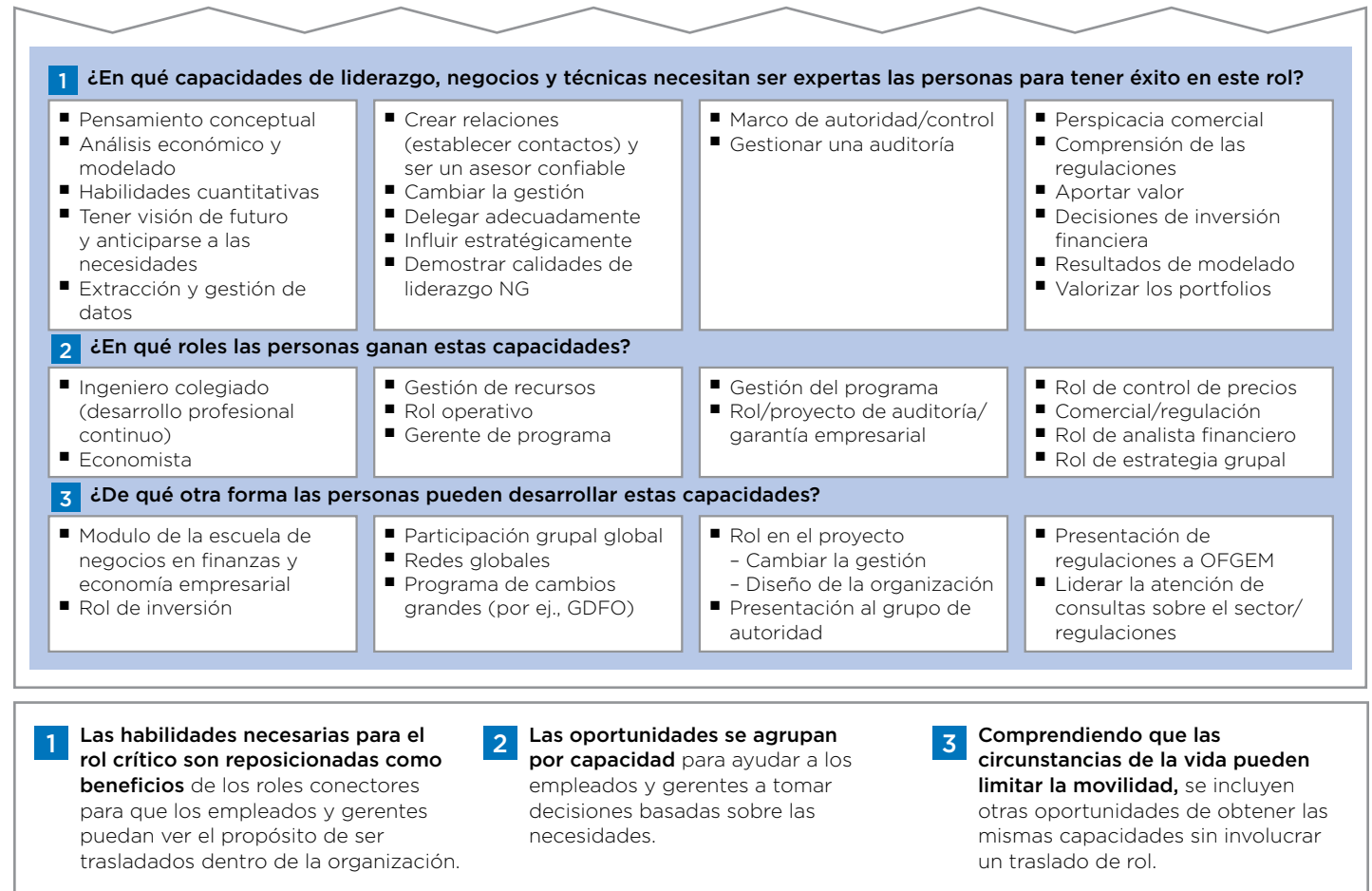
APÉNDICE

Enfatizar los beneficios de los traslados laterales ayuda a los empleados a identificar una trayectoria profesional que les otorgará las mayores posibilidades de ascender a un rol crítico.

- Los líderes y RR. HH. pueden usar los mapas para identificar qué sucesor potencial es el más calificado para el puesto crítico basándose sobre los roles ocupados en el pasado.
- Los empleados pueden determinar rápidamente qué capacidades son las que más necesitan y luego escoger el mejor rol para acumular esa experiencia.
- Para ayudar a los empleados a ver el valor de los traslados laterales y aliviar las inquietudes sobre el desvío de la trayectoria, los roles conectores se enmarcan en términos de los beneficios que ofrecen.
- Los gerentes pueden revisar las capacidades necesarias para un rol crítico para ayudar a las personas a su cargo a conducirse ante traslados que no son obvios.

CENTRARSE EN LOS BENEFICIOS DE LOS ROLES CONECTORES PARA PROMOVER LAS EXPERIENCIAS DESEADAS

Mapa de trayectoria profesional de National Grid (extracto)^a



Fuente: National Grid.

^aVer Apéndice en p.153 para un mapa de trayectoria profesional completo.

SUPOSICIONES COMUNES SOBRE LOS MILENIOS QUE SON VERDADEROS

GESTIONANDO TRES MITOS CRÍTICOS DE LA GENERACIÓN DEL MILENIO

APÉNDICE

Trabajadores con diversos intereses de carrera tiene varias implicaciones para las estrategias de sucesión y trayectoria de carrera.

CINCO CONSIDERACIONES PARA EL DIRECTOR DE RR.HH.

Una fuerza de trabajo que tiene diversos intereses de carrera tiene varias implicaciones para el director de RR.HH. En particular, el director debe considerar lo siguiente:

- ¿Cómo pueden ayudar los gerentes de los milenios a **identificar oportunidades en toda la organización**?
- ¿Mis planes de sucesión **incentivan carreras verticales o diversas**?
- ¿Cómo son **percibidos los movimientos laterales por los demás** en toda la organización?
- ¿Los milenios tienen la oportunidad de **tener experiencias de trabajo realistas** de diferentes roles en la organización?
- ¿Los gerentes están dispuestos a **compartir talento**?

LOS MITOS DE LA GENERACIÓN DEL MILENIO: TRES ESTRATEGIAS PARA GESTIONAR EFICAZMENTE LA GENERACIÓN DEL MILENIO EN LA FUERZA LABORAL

Puntos Claves e Implicaciones para los Directores de Recursos Humanos

Los puntos clave

1. Mucha atención por los medios en los milenios deja a las organizaciones inseguras de cómo gestionar mejor a estos trabajadores.
2. Hay tres mitos comunes sobre la gestión de milenios:
 - **Competencia**—Los milenios son más competitivos de lo que muchos creen. **Son impulsados más por el rendimiento relativo y no por el rendimiento absoluto.**
 - **Conectividad**—Los milenios están bien conectados, **pero no confían en sus compañeros para lograr el éxito.**
 - **Carreras**—Los milenios quieren oportunidades para avanzar en su carrera y están buscando estas oportunidades externamente. Sin embargo, ellos están igualmente dispuestos a mirar internamente en busca de estas oportunidades igual que las demás generaciones. **Ellos quieren saltar de experiencia, no de organización.**

Implicaciones para los Directores de Recursos Humanos

1. Para comprometer a los milenios, **proporcione oportunidades de comparación** mediante el aumento de la visibilidad del impacto del milenio en el equipo.
2. Para mejorar la contribución organizacional del milenio, **aumente su confianza en los compañeros** a través de una mayor comprensión del valor de la colaboración de sus compañeros.
3. Para retener mejor a los milenios, ayúdelos a **identificar los beneficios de las diversas oportunidades de carrera** dentro de la organización.

Fuente: Análisis CEB.

SUPOSICIONES COMUNES SOBRE LOS
MILENIOS QUE SON VERDADEROS

GESTIONANDO TRES MITOS CRÍTICOS
DE LA GENERACIÓN DEL MILENIO

APÉNDICE

LOS MITOS DE LA GENERACIÓN DEL MILENIO: TRES ESTRATEGIAS PARA GESTIONAR EFICAZMENTE LA GENERACIÓN DEL MILENIO EN LA FUERZA LABORAL

Suposiciones
Comunes sobre los
milenios que son
verdaderos



Gestionando tres
mitos críticos de
la generación del
milenio



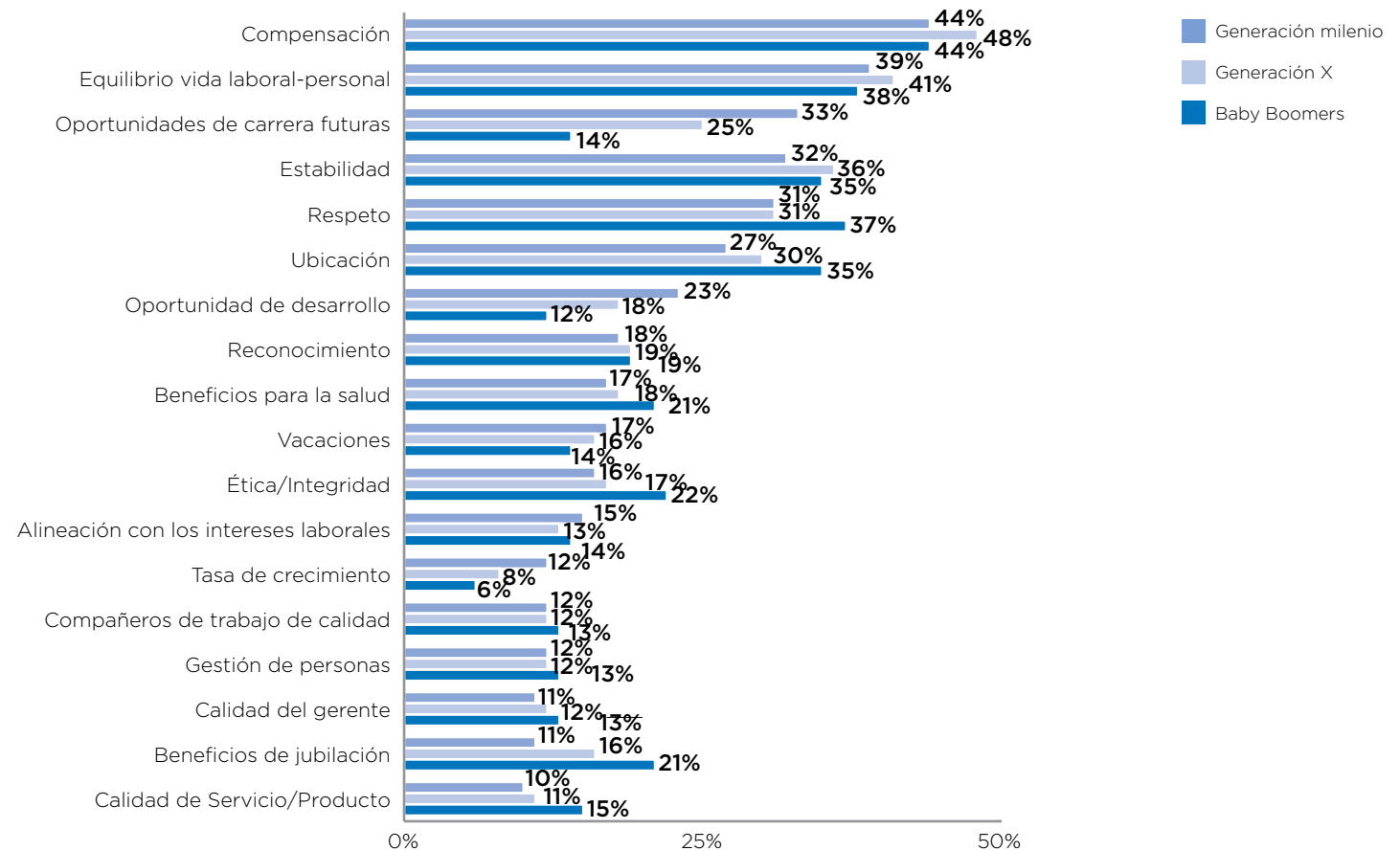
APÉNDICE

Todas las generaciones ven la compensación como el atributo de EVP más importante al elegir una empresa para trabajar.

- El equilibrio vida laboral - personal y la oportunidad de carreras futuras también se ubican en la parte superior de los atributos de EVP para los empleados milenios.

LA COMPENSACIÓN Y EQUILIBRIO VIDA LABORAL-PERSONAL SON ATRIBUTOS IMPORTANTES PARA TODAS LAS GENERACIONES

Atributos de EVP Más Importantes al Elegir una Empresa Donde Trabajar
Porcentaje de Empleados que Seleccionan



n = 89,872.

Fuente: Encuesta global del mercado laboral CEB 2013-2014.

SUPOSICIONES COMUNES SOBRE LOS MILENIOS QUE SON VERDADEROS

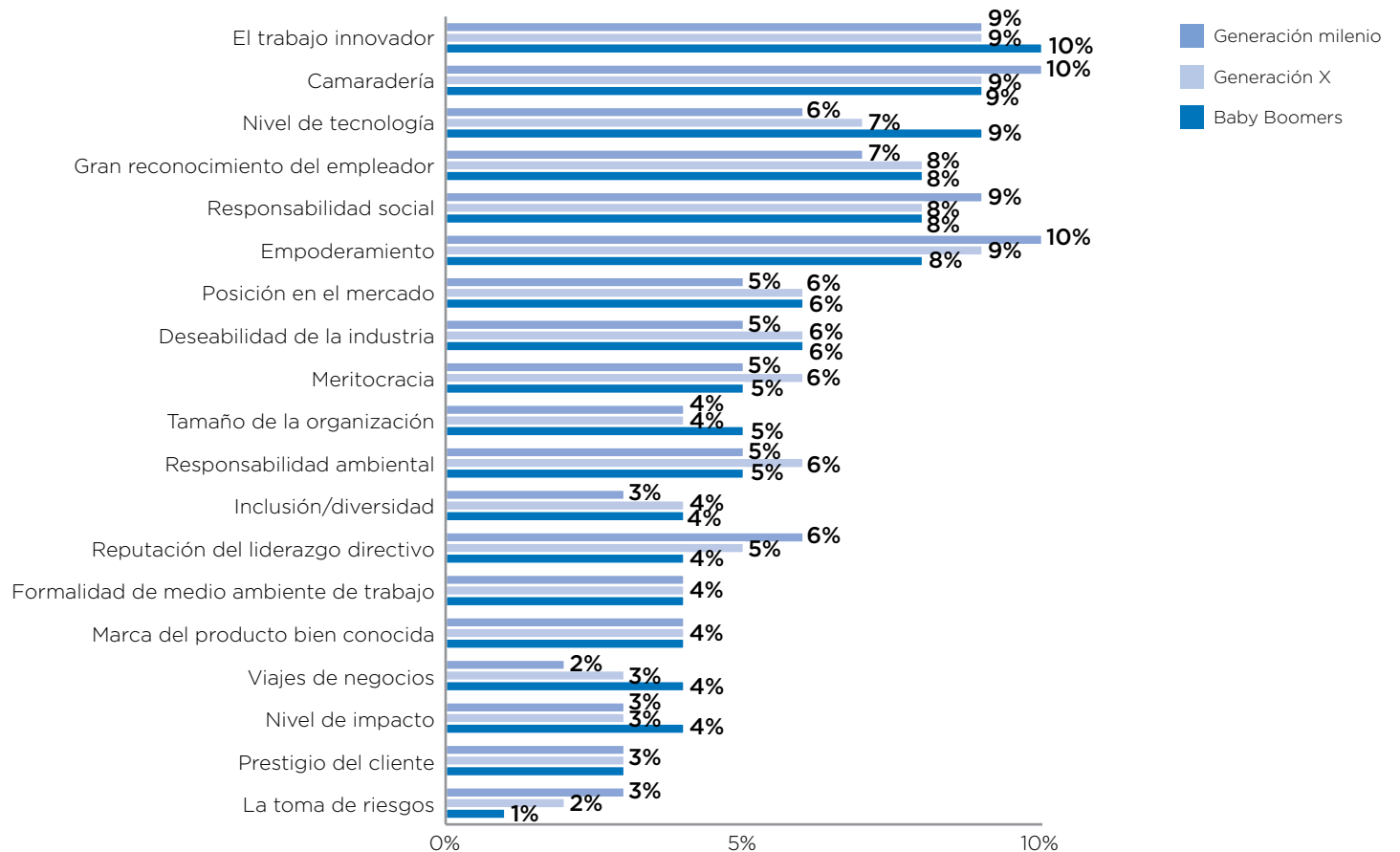
GESTIONANDO TRES MITOS CRÍTICOS DE LA GENERACIÓN DEL MILENIO

APÉNDICE

Todas las generaciones ven el prestigio del cliente y la toma de riesgos como el atributo EVP menos importante al momento de elegir un empleador potencial.

EL PRESTIGIO DE LOS CLIENTES Y LA TOMA DE RIESGOS SON LOS ATRIBUTOS MENOS IMPORTANTES PARA TODAS LAS GENERACIONES

Atributos de EVP Más Importantes al Elegir una Empresa Donde Trabajar
 Porcentaje de Empleados que Seleccionan



n = 89,872.

Fuente: Encuesta global del mercado laboral CEB 2013-2014.

Para ver segmentos regionales o industriales, por favor consulte el Centro de Diseño EVP.

SUPOSICIONES COMUNES SOBRE LOS MILENIOS QUE SON VERDADEROS

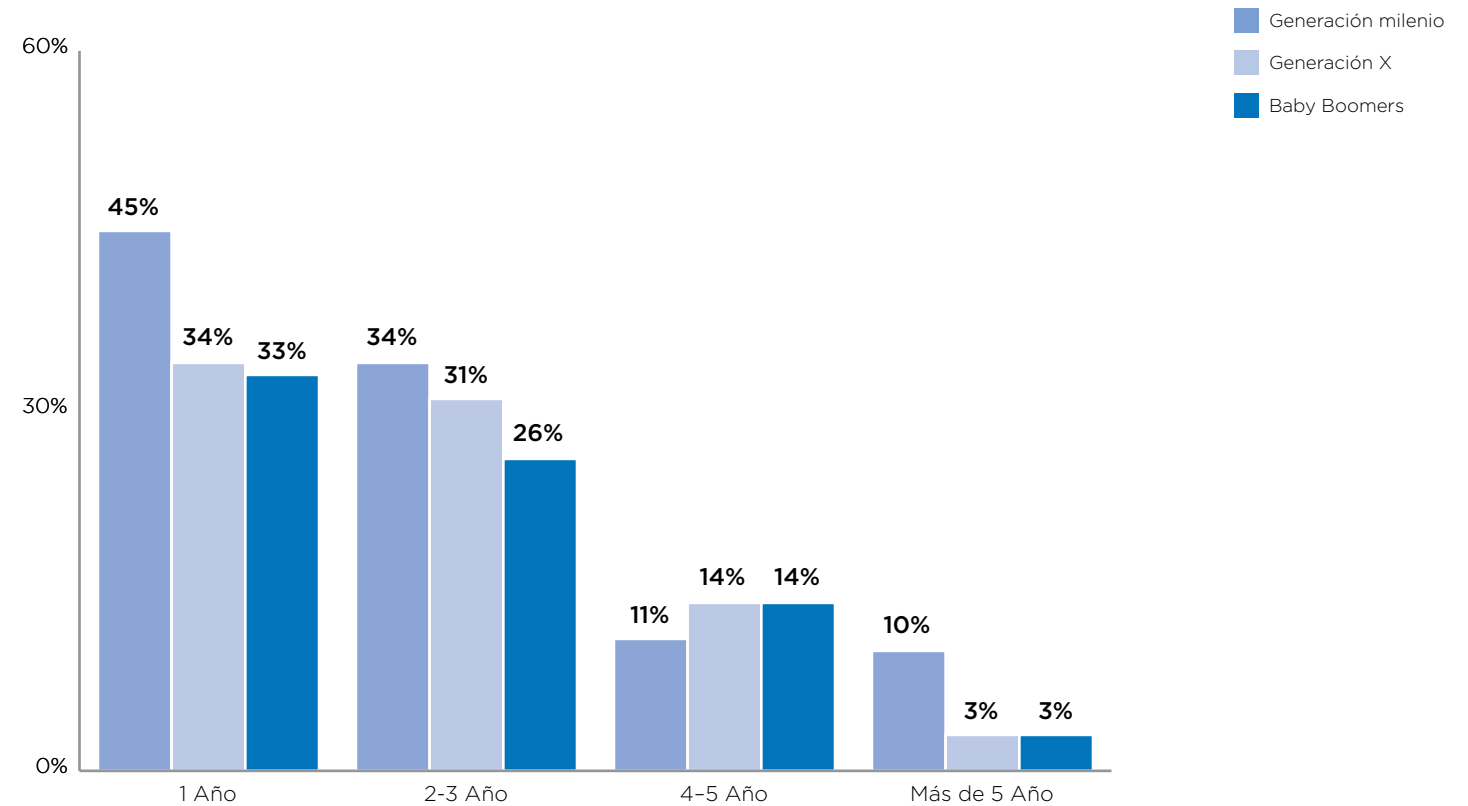
GESTIONANDO TRES MITOS CRÍTICOS DE LA GENERACIÓN DEL MILENIO

APÉNDICE

Alrededor del 80% de la generación milenio espera ser ascendido dentro de tres años.

LA GENERACIÓN MILENIO ESPERA UN ASCENSO MÁS RÁPIDO

Tiempo Esperado para el Siguiente Ascenso por Generación, Global
Porcentaje de Empleados que Seleccionan



n = 89,872.

Fuente: Encuesta global del mercado laboral CEB 2013-2014.

SUPOSICIONES COMUNES SOBRE LOS MILENIOS QUE SON VERDADEROS

GESTIONANDO TRES MITOS CRÍTICOS DE LA GENERACIÓN DEL MILENIO

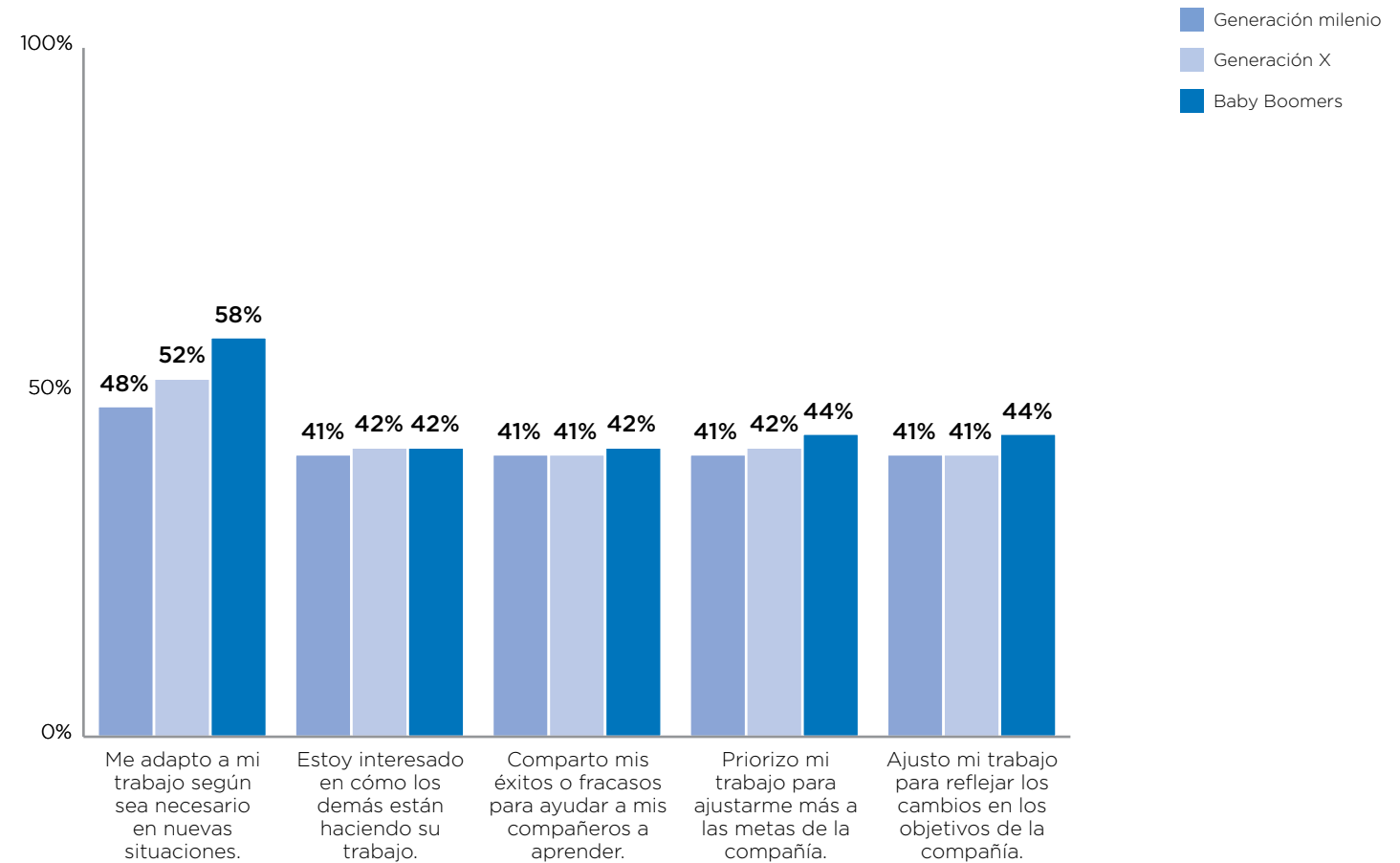
APÉNDICE

La generación milenio es ligeramente menos adaptable que las generaciones anteriores.

LA GENERACIÓN MILENIO ES UN POCO MENOS ADAPTABLE Y ÁGIL QUE OTRAS GENERACIONES

Adaptabilidad de la Generación Milenio Comparada con Otras Generaciones

Porcentaje de Empleados que Están de Acuerdo con Cada Declaración



n = 89,872.

Fuente: Encuesta global del mercado laboral CEB 2013-2014.

SUPOSICIONES COMUNES SOBRE LOS MILENIOS QUE SON VERDADEROS

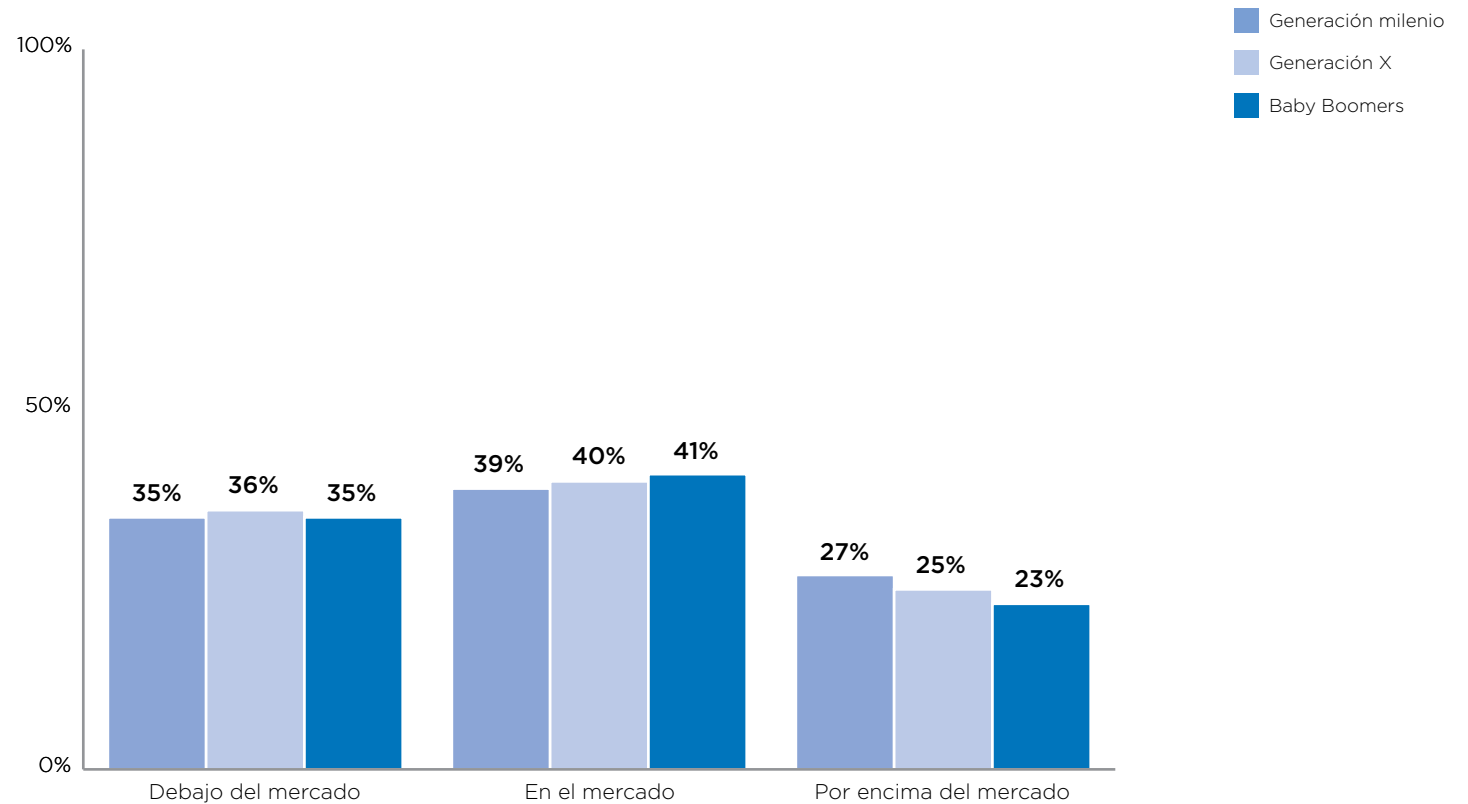
GESTIONANDO TRES MITOS CRÍTICOS DE LA GENERACIÓN DEL MILENIO

APÉNDICE

Las percepciones de pago son relativamente consistentes a través de las generaciones.

PERCEPCIONES DE SALARIOS CONSISTENTES A LO LARGO DE LAS GENERACIONES

Percepciones de Pago de los Empleados con Respecto al Mercado
Porcentaje de Empleados



n = 89,872.

Fuente: Encuesta global del mercado laboral CEB 2013-2014.

SUPOSICIONES COMUNES SOBRE LOS MILENIOS QUE SON VERDADEROS

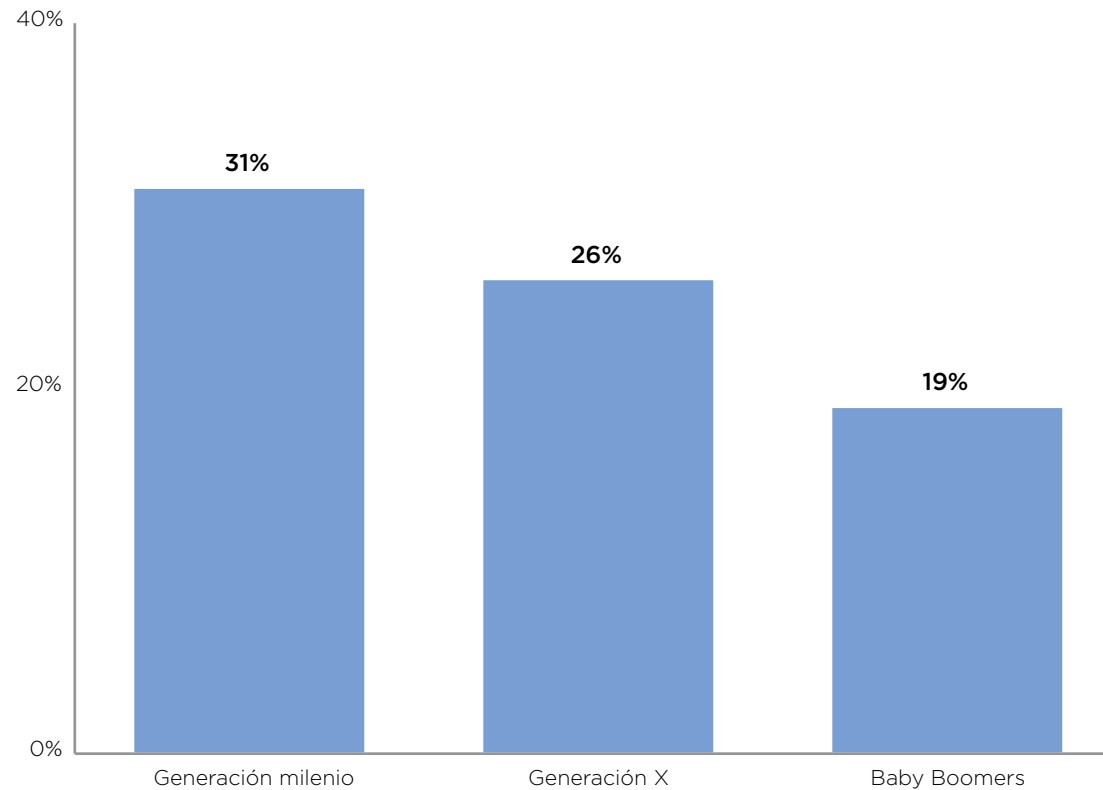
GESTIONANDO TRES MITOS CRÍTICOS DE LA GENERACIÓN DEL MILENIO

APÉNDICE

La generación milenio es más propensa a revisar su correo electrónico del trabajo fuera del trabajo que otras generaciones.

LA GENERACIÓN MILENIO ES MÁS PROPENSA A REVISAR SU CORREO ELECTRÓNICO DEL TRABAJO FUERA DEL TRABAJO

La Generación Milenio es más Propensa a Revisar su Correo Electrónico del Trabajo fuera del Trabajo
Porcentaje de Empleados que Estuvieron de Acuerdo con que Revisan su Correo Electrónico del Trabajo Fuera del Trabajo, por Generación



Fuente: JWT, Rebooting Travel, page 37, http://www.jwtintelligence.com/production/RebootingTravel_JWTTrendReport_April2011.pdf.

SUPOSICIONES COMUNES SOBRE LOS MILENIOS QUE SON VERDADEROS

GESTIONANDO TRES MITOS CRÍTICOS DE LA GENERACIÓN DEL MILENIO

APÉNDICE