



# La fuerza laboral posgeneracional

## De millennials a perennials

LAS ORGANIZACIONES SE HAN APOYADO EN GRAN MEDIDA EN LA EDAD Y EN LA GENERACIÓN DE LOS COLABORADORES PARA ORIENTAR Y DIFERENCIAR SUS ESTRATEGIAS DE TALENTO. PERO LA FUERZA LABORAL ACTUAL ES MÁS COMPLEJA QUE NUNCA, LO QUE GENERA QUE CUALQUIER PERSPECTIVA DEMOGRÁFICA POSEA VALOR LIMITADO. LAS ORGANIZACIONES CON VISIÓN DE FUTURO ESTÁN CAMBIANDO SU ENFOQUE PARA COMPRENDER MEJOR LAS ACTITUDES Y LOS VALORES DE LA FUERZA LABORAL, AL MISMO TIEMPO QUE UTILIZAN LA TECNOLOGÍA PARA ANALIZAR Y CREAR CONOCIMIENTO NUEVO Y MÁS RELEVANTE SOBRE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS COLABORADORES. EN FUNCIÓN DE ESTOS HALLAZGOS, LAS ORGANIZACIONES TIENEN LA OPORTUNIDAD DE DISEÑAR E IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE FUERZA LABORAL QUE ESTÉN MÁS ORIENTADOS A LOS ATRIBUTOS INDIVIDUALES DE LOS COLABORADORES. ESTA PERSONALIZACIÓN PERMITE A LOS COLABORADORES MAXIMIZAR SU CONTRIBUCIÓN EN EL TRABAJO, OBTENER UN MAYOR SIGNIFICADO EN SUS CARRERAS Y, EN ÚLTIMA INSTANCIA, ALINEARSE MEJOR CON EL PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN— UN PROPÓSITO QUE NO SOLO ENTIENDE QUÉ CONTRIBUCIONES PUEDE HACER LA FUERZA LABORAL, SINO TAMBIÉN SU MANERA ÚNICA DE REALIZARLAS.

### Impulsores actuales

Durante muchos años la edad y la generación han sido un criterio popular a través del que muchas organizaciones han observado a su fuerza laboral. Más de la mitad de los encuestados de este año (52%) menciona que considera las diferencias generacionales en mayor o menor medida al diseñar e implementar programas de fuerza laboral. Pero a medida que la fuerza laboral se vuelve más compleja, las diferencias generacionales pueden no ser el punto de partida adecuado. La fuerza laboral actual comprende cinco categorías generacionales, con la Generación Z, el grupo demográfico más grande de Estados Unidos con más de 90 millones de personas, a punto de sumarse.<sup>1</sup> Solo el 6% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que sus líderes están preparados para dirigir una fuerza laboral multigeneracional de forma efectiva. Esto plantea la interrogante de si los métodos tradicionales de segmentación de la fuerza laboral, basados en las

### LA BRECHA DE PREPARACIÓN

El 70% de las organizaciones dice que liderar las fuerzas de trabajo multigeneracionales es importante o muy importante para su éxito en los próximos 12 a 18 meses, pero solo el 10% considera que está muy preparado para abordar esta tendencia.

diferencias generacionales, deberían seguir siendo utilizados en las futuras estrategias de la fuerza laboral.

El concepto de “perennials”, introducido por primera vez por Gina Pell, refleja la creciente importancia de ir más allá de las amplias categorías demográficas para comprender a las personas a nivel más profundo. Como establece Pell, “Los perennials ... describen a un grupo siempre creciente de personas de todas las edades, franjas y tipos, que trascienden los estereotipos y generan conexiones entre sí y con el entorno que los rodea”. Son “personas

de todas las edades que continuamente están creciendo y desarrollándose en todo sentido, siendo siempre relevantes, y que no están definidas por las generaciones a las cuales pertenecen”.<sup>2</sup>

¿Por qué la generación está perdiendo relevancia como una forma de entender la fuerza laboral? La razón principal es que las carreras se han vuelto más dinámicas y complejas, reduciéndose el vínculo histórico entre la edad y la progresión profesional. El rápido cambio tecnológico y organizacional implica que los colaboradores ahora deben reinventarse a sí mismos varias veces a lo largo de su vida laboral; al mismo tiempo, la cultura organizacional ha cambiado para que sea aceptable, y a veces incluso deseable, promover a las personas más jóvenes en puestos de liderazgo. El resultado es que hoy existen pasantes de 65 años trabajando codo a codo con gerentes de 25 años, poniendo en duda la premisa de que la edad es un indicador razonable para comprender los desafíos y las necesidades de las personas en el lugar de trabajo.

La disminución de la relevancia de la generación también está respaldada por el hecho de que todos los colaboradores están expresando más sus necesidades, y resulta que esas necesidades son más similares de lo que muchos podrían haber pensado anteriormente. Muchas preferencias que anteriormente se asociaban con los Millennials, desde el deseo de trabajar para una

organización que refleje sus valores hasta la preferencia por horarios flexibles, están ahora presentes en todas las generaciones.

De hecho, cuanto más profundizamos en las diferencias generacionales en nuestra investigación, más desaparecieron. A pesar de que el 59% de los encuestados estuvo de acuerdo con la afirmación general de que las diferencias generacionales se estaban expandiendo, cuando profundizamos en los atributos que se relacionan con las carreras, encontramos exactamente lo contrario en áreas como flexibilidad laboral, expectativas de lealtad y seguridad laboral, y expectativas de avance dentro de la empresa. (Figura 1)

La destacada experta generacional Lindsay Pollak lo expresó muy bien en su libro de 2019 *The Remix: How to Lead and Succeed in the Multigenerational Workplace*: “Cuanto más estudio a las generaciones en el lugar de trabajo, más similitudes encuentro respecto a lo que las personas desean obtener en el trabajo. Los elementos fundamentales tales como el significado, el propósito, buenos líderes, crecimiento profesional no cambian. Lo que cambia es cómo cada generación expresa estas necesidades y qué expectativas tiene sobre el cumplimiento de esas necesidades por parte de los empleadores”.<sup>3</sup>

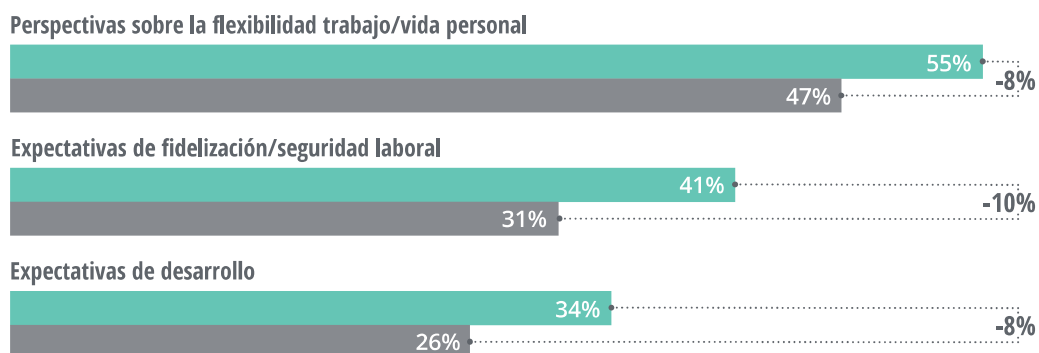
FIGURA 1

## Los encuestados indican una brecha cada vez menor en las diferencias generacionales relacionadas con el trabajo y las carreras

¿Cuál considera que es la mayor diferencia hoy entre las generaciones?

¿Cuál considera que será la mayor diferencia en tres años entre las generaciones?

■ Hoy ■ En tres años



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

Otro elemento que se suma a la importancia decreciente de la generación es el hecho de que la generación que ha sido la mayor beneficiaria de un enfoque generacional, Millennials, muchas veces no es feliz en el trabajo. La encuesta global de Deloitte de Millenials 2019 descubrió que el 49% de los Millennials dice que abandonarían su trabajo actual en los próximos dos años si se les diera la oportunidad, el porcentaje más alto en la historia de la encuesta. Sus razones para querer dejar su trabajo abarcaron toda la gama de áreas de foco de capital humano: remuneración/recompensas financieras (43%), falta de oportunidades para crecer (35%), falta de oportunidades de aprendizaje y desarrollo (28%), no sentirse apreciados (23%), balance entre vida laboral y vida personal (22%), aburrimiento (21%) y cultura (15%).<sup>4</sup>

En conjunto, la evidencia sugiere que nunca ha existido una mejor oportunidad de mirar más allá de la generación para reimaginar cómo segmentar la fuerza laboral para el futuro.

## Nuestra perspectiva 2020

El desarrollo de estrategias de talento para satisfacer las necesidades de los colaboradores implicará una comprensión más profunda de sus expectativas individuales. Esto requerirá contar con conocimiento acerca de cuestiones tales como intereses, valores, preferencias y opiniones.

Es de utilidad observar los recientes esfuerzos de la industria de productos de consumo en torno a la segmentación de clientes

como una guía, dado que los colaboradores esperan cada vez más que sus experiencias laborales sean tan personalizadas como las de sus clientes. Durante la última década, muchas organizaciones de productos de consumo y minoristas han evolucionado de una gran dependencia de la información demográfica a utilizar un enfoque basado en la microsegmentación, apuntando a clientes específicos en momentos determinados. Sin embargo, a medida que se extendió el uso de la microsegmentación, estas compañías descubrieron que esta por sí sola tenía un valor limitado ya que no contemplaba los valores y las preferencias del cliente.<sup>5</sup> Las organizaciones líderes en este sentido ahora están experimentando yendo más allá de la microsegmentación para entender los valores subyacentes de sus clientes (sus actitudes, opiniones e intereses) para así poder predecir patrones más amplios y ofrecer experiencias más específicas y de mayor valor.

Adoptar un enfoque basado en el valor o la actitud para comprender la fuerza laboral implicará un cambio para los líderes de la organización, muchos de los cuales, según nuestra encuesta de 2020, todavía dependen en gran medida de indicadores demográficos para generar sus estrategias de talento. Además de la generación, el 53% de los encuestados de este año expresó que considera la antigüedad y el nivel para diseñar las estrategias de fuerza laboral; el 44% dijo que considera datos demográficos tales como el género, y el 41% señaló que considera la demografía organizacional, como la función y la geografía. Un porcentaje menor recopila y utiliza datos que reflejan comportamientos y características individuales, aunque muchos creen que esta



información sería valiosa. Por ejemplo, el 42% de los encuestados cree que los comportamientos laborales, como si una persona es más inclinada a crear, ejecutar o administrar, serán los más importantes para segmentar la fuerza laboral en tres años, pero solo el 27% dijo que sus organizaciones actualmente están segmentando la fuerza laboral de esta forma. Del mismo modo, el 41% consideró que los atributos personales como la introversión, la extroversión o la propensión a ser un colaborador individual o parte de un equipo serán más importantes en tres años, pero solo el 22% de las organizaciones está adoptando este enfoque (Figura 2).

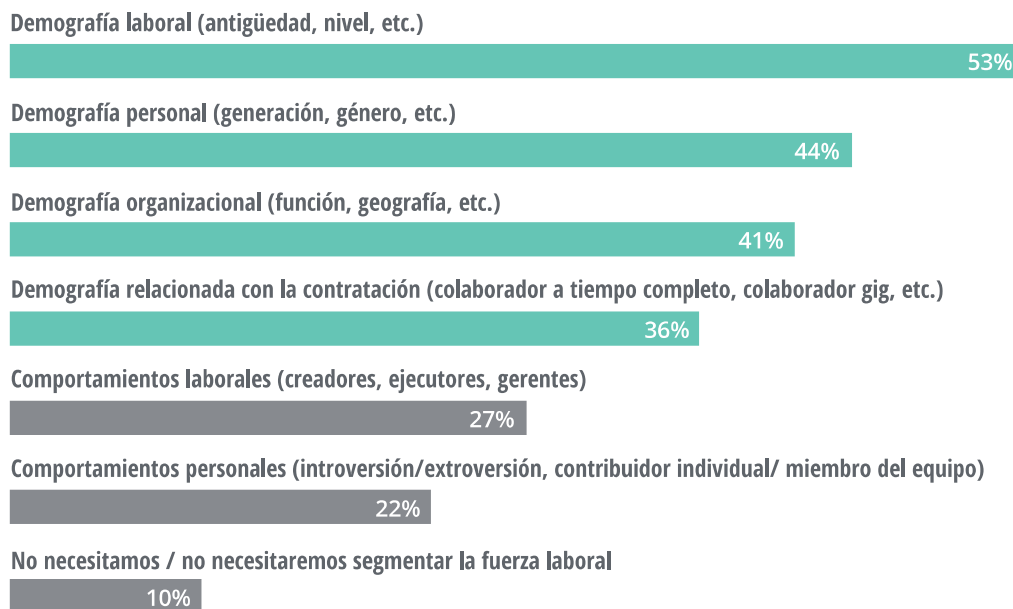
Cuando las organizaciones observan un conjunto más amplio de atributos, tienen la oportunidad de comprender las características distintivas de los individuos para coordinarlas de forma que puedan fomentar un mayor sentido de pertenencia. La investigación de MetLife ofrece una visión de cómo esto puede realizarse. MetLife identificó cinco factores que las organizaciones deben considerar para la segmentación de su fuerza laboral:

- **Datos demográficos** como edad, género, ingresos, educación y acontecimientos de vida.
- **Datos de perfil organizacional** como la antigüedad en el trabajo, el tamaño de la organización, la industria, el rol y trabajo manual o no manual.
- **Actitudes hacia la vida** como el optimismo hacia el futuro, la orientación del futuro vs. orientación al presente, la orientación hacia el cambio y las fuentes de placer/estrés.
- **Actitudes hacia el trabajo** como el equilibrio entre la vida laboral y personal, las actitudes sobre la jubilación y las motivaciones para permanecer en el trabajo.
- **Necesidades hacia los empleadores** tales como apoyo al desarrollo profesional, salario, beneficios, cultura laboral y otras necesidades del trabajo.

FIGURA 2

## La segmentación demográfica es mucho más frecuente que la segmentación basada en comportamientos personales o laborales

¿Qué atributos se utilizan actualmente para segmentar la fuerza laboral? (Seleccione hasta tres.)



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

MetLife plantea que la segmentación basada también en mentalidades y actitudes permite una comprensión “más personalizada y auténtica” de la fuerza laboral, lo que puede ayudar a los líderes a “enfocar los dólares donde generen mayor impacto, porque saben que estos programas tienen un vínculo emocional directo con la satisfacción del colaborador.”<sup>6</sup>

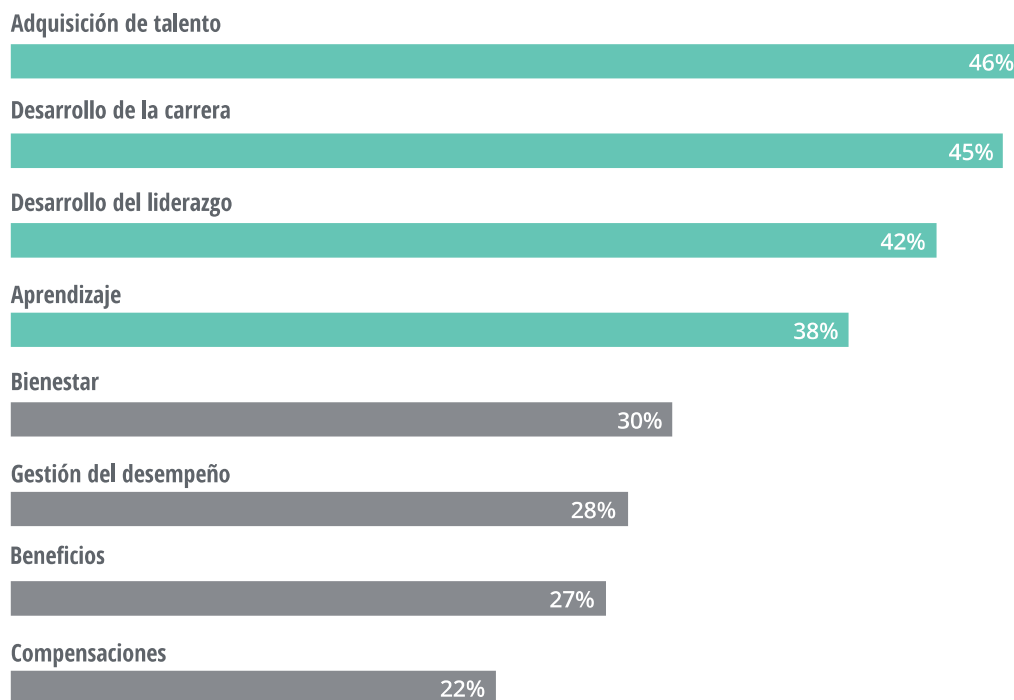
Entonces, ¿dónde deberían las organizaciones enfocar esta nueva segmentación? Los datos de nuestra encuesta de 2020 nos aportan algunas pistas. Según la investigación, descubrimos que, en promedio, la generación se utiliza el doble al generar políticas y programas relacionados con carreras y aprendizaje en comparación con áreas como la gestión del desempeño, la compensación, los beneficios y el bienestar (Figura 3). Y eso nos dice mucho sobre dónde existen las mayores oportunidades.

El bienestar, la gestión del desempeño, los beneficios y la compensación se han centrado históricamente en las necesidades individuales. Como consecuencia, las perspectivas generacionales han sido menos relevantes en el diseño de este tipo de programas. Por otro lado, la adquisición de talento, el desarrollo profesional, el desarrollo de liderazgo y el aprendizaje, que segmentan grupos de colaboradores y utilizan supuestos sobre la demografía en su diseño y aplicación, se han basado mucho más en las perspectivas generacionales. Pero los estereotipos y suposiciones anteriores — como por ejemplo que los colaboradores de mayor edad desean jubilarse lo antes posible, que las personas requieren un cierto número de años de experiencia para ser líderes, o que ya no necesitan desarrollarse una vez que han alcanzado un determinado cargo—, son cada vez más incorrectos, la generación se vuelve menos relevante también en estas áreas, ofreciendo así una oportunidad para nuevas estrategias de segmentación y mayor personalización.

FIGURA 3

### Actualmente la generación se utiliza más para los programas centrados en los grupos de fuerza laboral que para los programas enfocados en los individuos

¿Cuál de los siguientes programas son designados con atributos generacionales en mente? (Seleccione todos los que apliquen.)



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

---

## LA FUERZA LABORAL POSGENERACIONAL A TRAVÉS DE LOS AÑOS EN LAS TENDENCIAS GLOBALES DE CAPITAL HUMANO

Durante la última década, las carreras se han vuelto más dinámicas y complejas. Las personas viven más y trabajan más, y el ritmo rápido de cambio en el lugar de trabajo ha repercutido en la necesidad de que los colaboradores se reinventen continuamente a lo largo de sus carreras. Un componente clave de esto ha sido el rol de las generaciones mayores de colaboradores en el lugar de trabajo. En el capítulo de 2013, “El envejecimiento de la mano de obra: buscando el lado positivo en la brecha de talento” recomendamos explorar formas de retener el talento maduro y de valor para la organización sin crear un “techo” que limitase las oportunidades de progreso de los colaboradores más jóvenes. Sugerimos que las organizaciones buscaran oportunidades para aplicar los principios de flexibilidad laboral y personalización profesional. Cinco años después, en “El dividendo de la longevidad: trabajar en una era de los cien años de vida”, nuestro llamado a la acción fue el mismo: las organizaciones tuvieron una oportunidad importante de involucrar a los colaboradores de todas las generaciones a través de la creación de carreras significativas, productivas, de varias etapas y multidimensionales. Este año, sugerimos que para generar de manera más efectiva esas carreras de varias etapas y multidimensionales, las organizaciones deberían reconsiderar sus estrategias y programas de la fuerza laboral basados únicamente en la edad o la generación y, en su lugar, considerar los intereses, valores, preferencias y opiniones de los colaboradores para adaptar mejor las oportunidades a sus atributos individuales.

---

Cuando el aprendizaje, el desarrollo del liderazgo, el desarrollo profesional y la adquisición de talento se vuelven más personales y dinámicos, su impacto en los resultados de negocio puede mejorarse enormemente. Imagínese sí, por ejemplo:

- Las organizaciones diseñaran programas de carrera en torno a comportamientos laborales, permitiendo que personas más inclinadas a ser por ejemplo creadores o ejecutores, y no administradores, puedan tener una carrera sólida por delante. Esto ayudaría a las organizaciones a retener a sus mejores talentos, en un contexto de cambios continuos que han generado que sea más importante que nunca retener a las personas con el conocimiento organizacional para diseñar las estrategias de negocio futuras.
- Las organizaciones crearan programas de aprendizaje centrados en los estilos y preferencias de aprendizaje de los colaboradores, es decir, identificarán si aprenden mejor por experiencia, en el aula, solos o en equipo. Esto permitiría a los colaboradores desarrollarse de una forma adaptada a sus preferencias, ayudándoles a mejorar y actuar más rápidamente para satisfacer las necesidades cambiantes del negocio.
- Los programas de adquisición de talento reclutaran personas en función de sus capacidades y actitudes hacia el equilibrio trabajo y vida personal o dónde se encuentran en sus carreras. Esto ayudaría a las organizaciones a ampliar su grupo de talentos al incorporar personas de diferentes edades y etapas de desarrollo según las diferentes prioridades del

negocio y las necesidades de habilidades, las que se están volviendo cada vez más importantes en el limitado mercado de talento actual.

- Los programas de liderazgo se organizaran en función de la evolución de las capacidades, necesidades y expectativas individuales, permitiendo un movimiento más fluido entre los roles. Esto ayudaría a crear una organización adaptable y orientada al equipo, que presente alineación entre los líderes y la forma en que se realiza el trabajo, contribuyendo a mejorar los resultados organizacionales y aumentar el éxito empresarial.

Esta perspectiva refleja lo que los profesores Lynda Gratton y Andrew Scott del London Business School escribieron en *The 100-Year Life*, donde hablaron del cambio de considerar la edad a considerar la fase de vida.<sup>7</sup> Comprender los valores, actitudes, comportamientos e intereses de los colaboradores y encontrar patrones transversales que identifiquen grupos similares de colaboradores, requiere un enfoque matizado que adapte las estrategias de la fuerza laboral a través de diferentes puntos de vista. Exige que las organizaciones descubran formas de medir, realizar seguimiento y adaptarse a las características individuales que hoy son desconocidas para la mayoría de las organizaciones. Y significa preparar a los líderes para gestionar una segmentación mucho más compleja de lo que la mayoría de las organizaciones ha mantenido históricamente.

## Aprendiendo a través del ejemplo

Las nuevas herramientas de investigación y elaboración de perfiles están refutando los supuestos anteriores de que ciertas características del trabajo están vinculadas a generaciones específicas. Por ejemplo, la compañía de software empresarial Swarm Vision ha creado un perfilador psicográfico que puede medir el talento de innovación de los trabajadores en base a ocho grupos de habilidades. La extensa investigación de Swarm Vision sobre la correlación entre innovación, talento y resultados positivos de negocio reveló un factor interesante: que la edad no es un elemento determinante del nivel de innovación. De hecho, la investigación demostró muy poca diferencia (menos del 5%) entre grupos de edad, lo que confirma que esta perspectiva demográfica no es adecuada para comprender las características relacionadas con la innovación.<sup>8</sup> La aplicación de un punto de vista psicográfico para el talento en los segmentos y equipos de la fuerza laboral y la utilización de esa información para diseñar nuevos equipos y programas de mejora de habilidades, podrían ayudar a aumentar los resultados de innovación y por ende el ROI.

Las nuevas tecnologías y herramientas para recopilar y analizar datos de la fuerza laboral serán fundamentales para comprender los distintos modelos de colaboradores. Una compañía global de energía ofrece un ejemplo de cómo el análisis avanzado puede ayudar a las organizaciones a segmentar la fuerza laboral de maneras diferentes y productivas. La compañía utilizó algoritmos de aprendizaje no supervisados para identificar segmentos únicos dentro del liderazgo, en busca de grupos significativos (como líderes con redes profundas dentro de la organización, alta adaptabilidad o capacidad analítica fuerte) que cruzaran las categorías demográficas. Luego, la organización comparó estos grupos con su base de líderes de alto potencial para determinar si ciertas geografías o grupos de colaboradores estaban sub-representados en sus programas de liderazgo.<sup>9</sup>

## Mirando hacia adelante

En gran parte, las opiniones y expectativas de la generación de los Millennials fueron lo que originalmente llevó a las organizaciones a centrarse en la generación como una forma de entender a la fuerza laboral. Irónicamente, esa comprensión está llevando a muchas organizaciones a la conclusión de que segmentar por generación, o por cualquier atributo demográfico, es una simplificación excesiva. Las organizaciones actuales tienen la oportunidad de aplicar los conocimientos de marketing del consumidor y el análisis de datos para diseñar prácticas de gestión de la fuerza laboral basadas en una comprensión profunda de los comportamientos, valores y actitudes individuales, así como la demografía y las etapas de carrera y vida.

Este enfoque posgeneracional tiene el potencial para que las organizaciones satisfagan las necesidades y expectativas de los colaboradores de una manera que sea más significativa para ellos y más beneficiosa para la organización al mejorar el compromiso y el rendimiento.



## Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Maggie Gross, Claire Hassett, Sandra Hui Liu, Claire Yingying Lv, Ashley Reichheld**, y **Christine Selph** por su contribución en este capítulo

## Referencias

1. Laura Gayle, "How Generation Z is transforming the workplace," Financial Executives International, Agosto 22, 2019; Erin Duffin, "U.S. population by generation 2017," Statista, Agosto 9, 2019.
2. Gina Pell, What is a Perennial? presentation, UC Berkeley Arts + Design Lecture Series, Marzo 5, 2018.
3. Lindsay Pollak, *The Remix: How to Lead and Succeed in the Multigenerational Workplace* (New York: Harper Business, 2019).
4. Lindsay Pollak, *The Remix: How to Lead and Succeed in the Multigenerational Workplace* (New York: Harper Business, 2019).
5. Conversaciones con líderes de Deloitte
6. MetLife, Building stronger engagement through employee segmentation, 2018.
7. Lynda Gratton and Andrew Scott, *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity* (London: Bloomsbury Information, 2016).
8. Conversaciones con ejecutivos de Swarm Vision por colegas de los autores.
9. Basado en el trabajo realizado por Deloitte en el cliente global de energía.

