
MILLENIALS: UN RETO PARA EL LIDER DE HOY

Entrevista a Jesus A. Sampedro H.- REVISTA SIGO La Proveeduría – Edición Marzo 2013
(VERSION AMPLIADA)

Marzo 2013

Por Jesus A. Sampedro Hidalgo
@jesussampedro

*“Los líderes son quienes crean confiabilidad
inter-generacional en las organizaciones”*

Pregunta: *¿Cómo trabajar coherentemente con cinco generaciones de personas con sistemas de valores muy distintos? Es bien sabido, y nosotros lo vivimos a diario, que hay una gran brecha entre la manera de trabajar de las personas más jóvenes y los que podríamos llamar de la generación X hacia arriba. Me imagino que de eso tienes mucho que decir; por ejemplo, a mí me surgen preguntas al respecto como:*

Respuesta: Aunque el hecho de compartir labores con personas de diferentes edades no ha variado mucho a lo largo de la historia; un asunto crucial está relacionado con la naturaleza de las generaciones que interactúan hoy en las organizaciones. Cada generación es producto de fenómenos particulares de la sociedad en una era y encapsula un sistema de valores muy particular y distintivo. Hoy tenemos 4 o 5 generaciones trabajando juntas (Baby Boomers, Jones, X, Y y Z) con sistemas de valores tan distintos que la complejidad de su interacción es todo un fenómeno digno de estudio. Por ejemplo, encontramos que los nacidos entre 1965 y 1979 aprox. (Generación X, a la que pertenezco por cierto) usualmente tienden a liderar directamente a los nacidos entre 1980 y el 2001 (llamados Generación Y o Millenials) y allí se presentan potenciales fricciones en torno a: los tiempos, la modalidad multitareas, las expectativas en cuanto al trabajo, la integración de su vida laboral y personal, entre otros aspectos. Esto sin contar la complejidad que se genera en las interacciones entre las demás generaciones. El reto de liderazgo que esto implica es el de crear un ambiente de trabajo que facilite la colaboración, la confianza y que sea sostenidamente atractivo para los intereses particulares de cada una de las generaciones involucradas, es decir, que procure motivar e incentivar considerando a cada generación en particular.

Pregunta: *¿Cómo hacer que los llamados millenials y ahora generación Einstein, se comprometan con empleos, mantengan la concentración, se apeguen a normas y procedimientos? Pareciera que con tanta información que reciben del entorno se aburren fácilmente y no son leales a las empresas. Ellos son muy creativos y sería bueno saber cómo un buen líder puede canalizar tanta creatividad e ímpetu sin que se le salga de las manos, pero a la vez sin coartarlos.*

Respuesta: Con tolerancia, cercanía y coaching. Muchos jóvenes de la generación emergente no sueñan con trabajar toda la vida en una empresa en particular, como lo hacían generaciones anteriores. Esto presenta un gran reto para los empleadores. Los líderes precisan ayudar a la generación emergente a pasar del compromiso, al involucramiento, hasta llegar a la pasión. Es importante que el líder no subestime a esta generación. Nuestra investigación y experiencia desarrollando [Programas de Liderazgo y Orientación Vocacional](#) en colegios y con los hijos de los trabajadores en empresas nos ha permitido documentar algunas realidades que todo líder precisa saber para liderar efectivamente y evitar puntos de tensión con las generaciones emergentes (especialmente la Generación Y):

- **Son Multi-Tareas.** Pueden y quieren hacer muchas cosas a la vez (en términos de cantidad y diversidad).
- **Están acostumbrados a recibir continuamente retroalimentación, apoyo y reconocimiento.** Crecieron en una época en que sus padres se dedicaron casi exclusivamente a la crianza de sus hijos. Como muchos de ellos fueron “mimados” desde pequeños, su autoestima es alta, y por eso esperan que los demás les ayuden a mantenerla así.
- **Son “Nativos Digitales”,** a diferencia de la Generación X que son “Inmigrantes digitales”, y las anteriores que son “Turistas Digitales”. La tecnología es parte integral de su vida. Su lema parece ser “Me conecto, luego existo”; y no comprenden como sus padres podían tener y mantener amistades sin Facebook.
- **Saben que aprenden rápido y que saben mucho:** Tienen consciencia de su capacidad para descifrar cosas rápidamente y además de que probablemente saben más de cultura general que el resto de las generaciones en la organización. Para esta generación la sabiduría acumulada por las personas de mayor edad está en entredicho, lo cual preocupa a muchos. Además, tienen una alta consciencia social, global y de sostenibilidad.

-
- **Buscan autonomía, no control.** Prefieren actuar en sus propios tiempos y de forma asincrónica.
 - **Tienen un alto sentido colectivista.** Por ejemplo, sus decisiones vocacionales dependen, en buena medida, de las decisiones que tomará su grupo cercano de amistades. Un informe realizado por el Centro de Investigación Grupo RHUO que funciona en la escuela de Negocios del IAE (Argentina), describe que “En el colegio, predominó el trabajo en equipo y los proyectos académicos así que, una vez instalados en el mercado laboral, esperan trabajar en equipo también”.
 - **Abogan por la integración entre vida laboral y personal.** Quieren usar un playstation en la oficina, trabajar en casa mientras ven una película, etc.

Ahora bien, en base a estas realidades, ¿Qué competencias o iniciativas de liderazgo son requeridas para dirigir efectivamente a las generaciones emergentes (especialmente los Millenians o Gen. Y)?

- Se necesita: Flexibilidad, generosidad, capacidad para ser facilitador (no profesor), y facilidad para comunicar.
- Ser proveedores de tecnología. Aprovechar las ventanas de oportunidad que la tecnología y las redes sociales electrónicas permiten. Ellos no quieren desconectarse, sino ser apalancados en la tecnología. Considerar seriamente la conveniencia de permitir la adopción en el trabajo de las tecnologías que ellos deseen, bajo un acuerdo de cumplimiento de metas claramente establecidas.
- Fomentar mucho el trabajo en equipo, desarrollo de proyectos, etc.
- Crear un sistema intensivo de apreciación, apoyo y reconocimiento particular para ellos.
- Inspirar con el ejemplo. Cuando los líderes se involucran con ellos y se hacen parte de sus tareas; entonces logran hacerse sentir cercanos, ganándose así la admiración y el respeto de ellos. Ellos están acostumbrados a ver a las personas de cerca, siendo auténticos, tal como son. Es importante procurar escuchar, conectarse y generar “feeling” con ellos.



Pregunta: ¿Cómo se cohesionan equipos de diferentes generaciones?

Respuesta: El rol del líder en esto es crear intencionalmente un ambiente para el intercambio conversacional significativo y donde reine la confianza. Es preciso entender que no todo el mundo habla a través del mismo canal hoy en día, unos prefieren hablar cara a cara y otros, por ejemplo, se comunican a través de las redes sociales electrónicas. Las generaciones emergentes conversan a través de medios poco cómodos para las generaciones anteriores (quizás por lo rápido, complejo, asincrónico y aparentemente trivial). Si un líder se cierra a escuchar a través de los diversos canales que la tecnología y la sociedad moderna le facilitan, pronto perderá conexión emocional con sus seguidores. Los autores Von Krogh, Ichijo y otros hablan de la importancia de crear un "Ambiente Habilitante" (sea este físico, virtual, mental o una mezcla de los tres). Algunos otros usan metáforas, como la de ver al ambiente organizacional como un jardín donde el rol del jardinero es permitir que mil flores florezcan (Experimentación) y suculentas frutas se cosechen (Efectividad y sustentabilidad). Lo importante, en este sentido, es construir una cultura de honor y en donde la colaboración emerja.

Pregunta: ¿Cómo impacta la introducción de innovaciones en una empresa para quienes no están tan habituadas a los nuevos paradigmas y a los cambios? Mientras tanto, cómo los más jóvenes pueden convencer a esas mismas personas de las bondades de las nuevas tecnologías en las empresas, sin que haya conflictos.

Respuesta: Como la innovación no es algo que uno decreta en una organización, sino algo que se va forjando intencionalmente en todos los niveles de la misma; entonces, lo importante es que desde cualquier nivel en la organización que se pretenda "incorporar innovaciones", la gente aprenda a ganarse la confianza de los líderes y demás colaboradores haciendo y dando a conocer la efectividad de los proyectos de innovación. Yo parto de que realmente a nadie le disgusta el resultado de la innovación (posicionamiento en el mercado, liderazgo de productos, cohesión de equipos, sostenibilidad en el tiempo, etc.); sin embargo, hay que saber plantear la innovación en el lenguaje que entiendan las demás generaciones involucradas y luego conducir los procesos de la misma para que no solo les atraigan las ideas sino que puedan verlo como algo de beneficio a largo plazo. El autor James O. David dice que "Las más grandes ideas mueren en las mentes de aquellos que no pueden articularlas." Muchos líderes emergentes tienen grandes ideas, pero las transmiten a todos por igual, ignorando así que cada generación valora cosas distintas y las capta de formas distintas. No se trata de como uno ve las cosas, se trata de cómo

puede alguien sumar distintas voluntades alrededor de iniciativas, indistintamente de las dificultades involucradas en el proceso. El principio es fácil, el que quiere innovar precisa ser un buen “Evangelista Corporativo” y ganarse la confianza al traducir esas innovaciones en beneficios tangibles para la organización. Nuestra investigación desde Global Leadership Consulting sobre las dinámicas organizacionales de hoy, nos ha permitido proponer y confirmar que es el “Liderazgo Confiable” lo que permite una interacción y una comunicación efectiva en pro de cualquier proceso de cambio. Además, lo que hace trascender en procesos de innovación es la sumatoria de carácter, capacidad y confiabilidad en el equipo.

Resumen Curricular del Autor

Jesus A. Sampedro Hidalgo (@jesussampedro)



Posee un Doctorado en Liderazgo Estratégico (DSL) y una Maestría en Administración de Negocios (MBA) de la Universidad Regent en Virginia, EEUU. Igualmente posee una licenciatura en Administración Comercial y un Diplomado en Comercio Exterior, ambos de la Universidad de Carabobo en Venezuela. Es Coach Trainer de Liderazgo certificado por la organización *Lifeforming Leadership Coaching* (EEUU). Es también facilitador avalado para el Programa de Liderazgo Personal “OPTIMIZARE” en Venezuela. Ha trabajado en el área de mercadeo en instituciones financieras y de desarrollos urbanísticos. Ha sido conferencista, instructor/facilitador, coach y consultor en temas relacionados a la gerencia y el liderazgo para diversas audiencias internacionales incluyendo: EEUU, Inglaterra, Republica Checa, Singapur, Trinidad, Perú, Guatemala, Ecuador y Venezuela. El adiestramiento provisto ha alcanzado niveles supervisorio, gerencial y ejecutivo en una variedad de instituciones educativas, gubernamentales, sin fines de lucro y especialmente corporaciones tales como Bridgestone/Firestone, DANA, Lincoln Electric, entre otras. Investiga y publica en diversos medios especializados en los mismos tópicos. Es autor de los libros “A Leadership Framework for Transformation” y “El Carácter: Factor Clave en la Gestión del Líder”. Es editor del blog www.recursosparalideres.blogspot.com. Como docente de pregrado y posgrado ha impartido las materias de Liderazgo, Comercio Internacional, Investigación de Mercados Internacionales y Comportamiento Organizacional en la Universidad Regent (Virginia, EEUU), MACU (Oklahoma, EEUU) y Universidad de Carabobo (Carabobo, Venezuela). Es fundador y director de la firma de formación, coaching y consultoría en liderazgo *Global Leadership Consulting, c.a.* (www.glcconsulting.com.ve) Ha desempeñado activamente diversos roles comunitarios tales como líder estudiantil, miembro de la International Leadership Association (ILA), directivo del CBMC International, y directivo de la Asociación de Ejecutivos del Estado Carabobo, entre otros.

Para más información y/o contrataciones para conferencias, adiestramiento, coaching o consultoría contáctenos: +58 (241) 8245803 o info@glcconsulting.com.ve

Suscríbese a nuestro boletín en www.glcconsulting.com.ve