



Cómo comprometer y gestionar una fuerza laboral “multi-generacional”

Aon Hewitt América Latina
Abril 2011

AONHewitt

El tema de las generaciones ha cautivado la atención de muchos...

The image shows a Google search for "generations at work". The search bar contains the text "generations at work" and a "Search" button. Below the search bar, it says "About 6,960,000 results" and "Advanced search".

On the left side, there are navigation links: "Everything", "Images", "Videos", "News", "Shopping", "Books", and "More". Below these is "More search tools".

The search results include:

- [Website of Claire Raines Associates - Generations at Work: human ...](#)
One-Day **Generations** Workshop...Train-the-Trainer Program... Speeches on **Generations**...
Generations Video... **Generations** DVD... **Generations** Game.
www.generationsatwork.com/ - Cached - Similar
- [Amazon.com: Generations at Work: Managing the Clash of Veterans...](#)
Your Amazon.com | Today's Deals | Gifts & Wish Lists | Gift Cards
Search All Departments generations at work GO Cart
"generations at work"
Showing 1 - 16 of 2,392 Results Choose a Department
- [Leading the Four Generations at Work](#)
Jan 23, 2007 ... Incredibly, today's workplace encompasses...
Silents (born between 1925 and 1946) to the Gen Ys (born...)
www.amanet.org/training/articles/Lead... - Cached - Similar
- [Mixing and Managing Four Generations of Employees](#)
Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers in Your Workplace. New York, N.Y.: American Management Association
www.fdu.edu/newspubs/maqazine/05ws/qe... - Cached

The Amazon product listing for "Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers in Your Workplace" is highlighted. It shows the book cover, the title, authors (Ron Zemke, Claire Raines and Bob Filipczak), and the price (\$13.49). It also includes a star rating and a "Surprise me!" button.

Dos preguntas que debemos contestar hoy:

El tema de una fuerza laboral multi-generacional...



#1: ¿Es importante?

#2: ¿Qué hacemos al respecto?

Estamos en un mundo de cambios acelerados...



Globalización



Tecnología



Demografía

El compromiso de sus empleados puede hacer la diferencia



**“Una gran parte del
valor de una
empresa ahora
yace entre las
orejas de sus
empleados”**

*- Marcus Buckingham
& Curt Coffman*

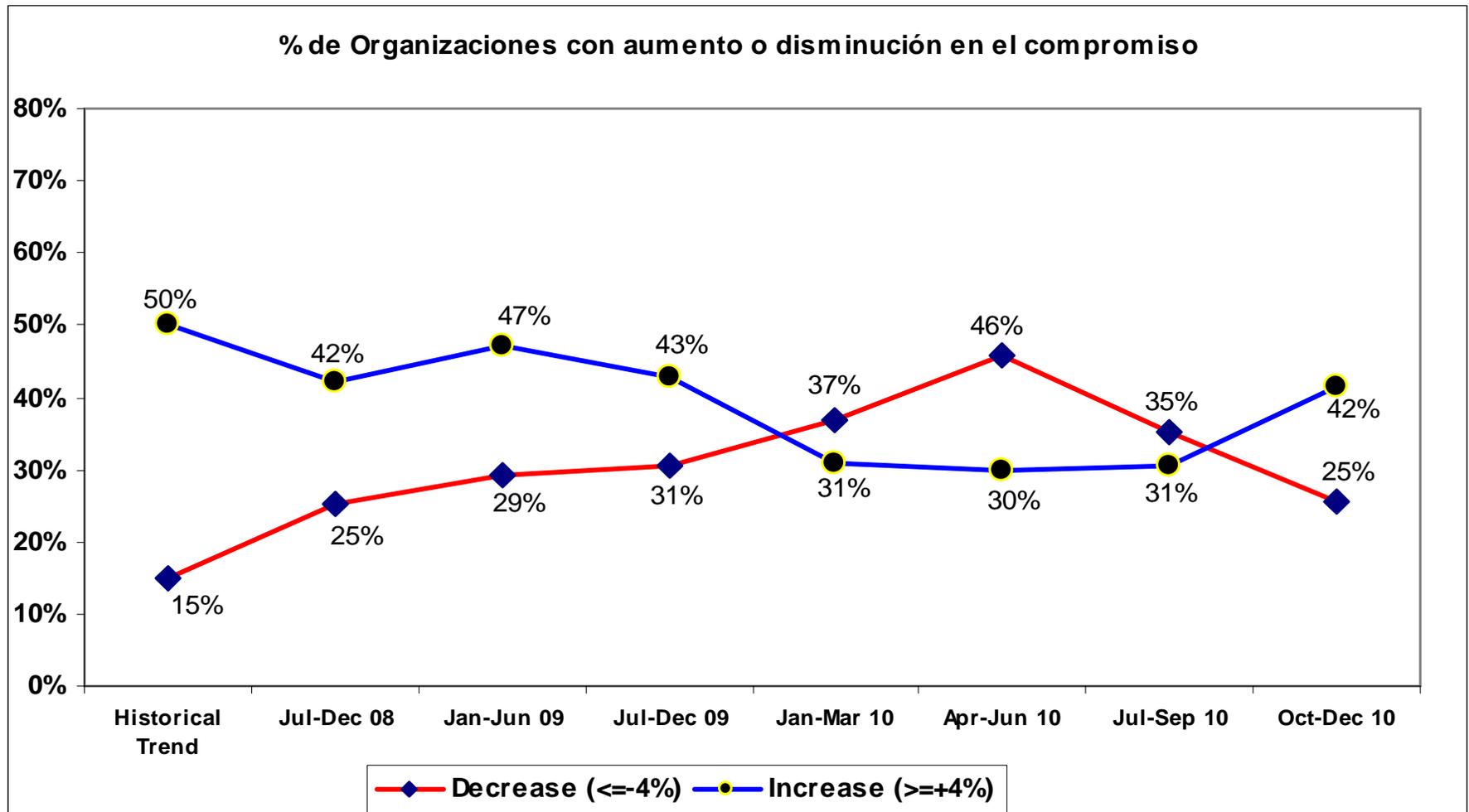
¿Qué es el *compromiso*?

El grado en que capturamos el corazón y las mentes de nuestros empleados



Modelo de compromiso de Aon Hewitt

Tendencias de compromiso: julio 2008 – diciembre 2010



Fuente: Base de datos global de compromiso de Aon Hewitt, diciembre 2010

Factores que impactan al compromiso

Personas

- Dirección / Líderes
- Jefe Directo
- Compañeros
- Clientes

Trabajo

- Motivación Intrínseca
- Tareas Diarias
- Procesos
- Recursos

Compensación Total

- Pago
- Beneficios
- Reconocimiento

**¿Dónde
debo
enfocarme?**

Oportunidades

- Oportunidades de Carrera
- Aprendizaje / Desarrollo

Prácticas

- Comunicación
- Gestión del Desempeño
- Diversidad
- Reputación de la Empresa

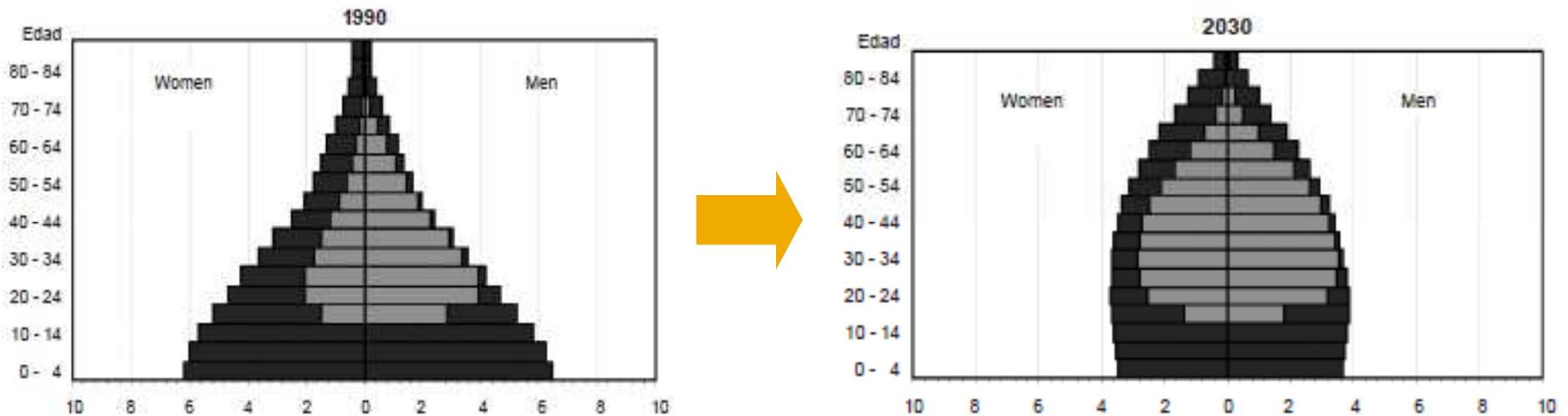
Calidad de Vida

- Equilibrio Trabajo / Vida Personal
- Ambiente Físico de Trabajo

Modelo de compromiso de Aon Hewitt

¿Cómo comprometemos a una fuerza laboral más diversa?

América Latina: Distribución por edad y sexo de la estructura de la población total y de la población económicamente activa (porcentajes)



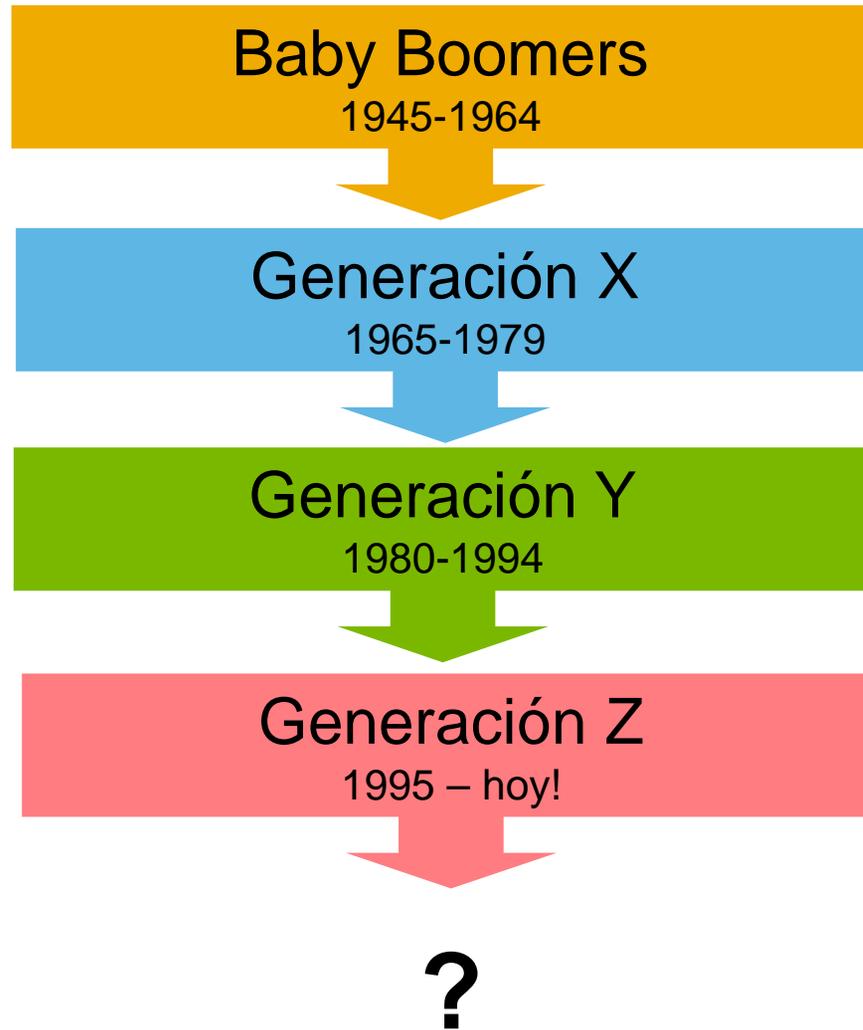
Fuente: Latin American and Caribbean Demographic Centre (CELADE)-Population, Division of ECLAC, Population estimates and projections, 2006.

¿Qué es una generación?

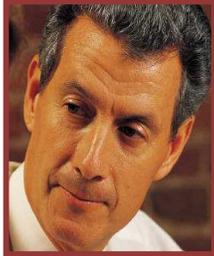
Un grupo de personas que nacen dentro de un periodo de tiempo determinado y comparten una experiencia cultural similar



Una mirada a las generaciones...



Las generaciones en el trabajo



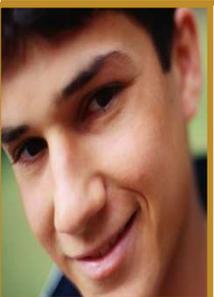
Baby Boomers

- Eventos: Post II Guerra Mundial, TV, derechos civiles, liberación de la mujer
- Características: Optimistas, relación de amor/odio con la autoridad, quiere tenerlo todo
- Motivadores: Estilo de liderazgo participativo, adiestramiento, tiempo libre



Generación X

- Eventos: Alta tasa de divorcio, MTV, despidos corporativos, desarrollos tecnológicos, aumento en la diversidad
- Características: Independientes, orientados a resultados, escéptico, pragmáticos
- Motivadores: Dile qué hacer pero no cómo hacerlo, meritocracia, divertirse en el trabajo



Generación Y

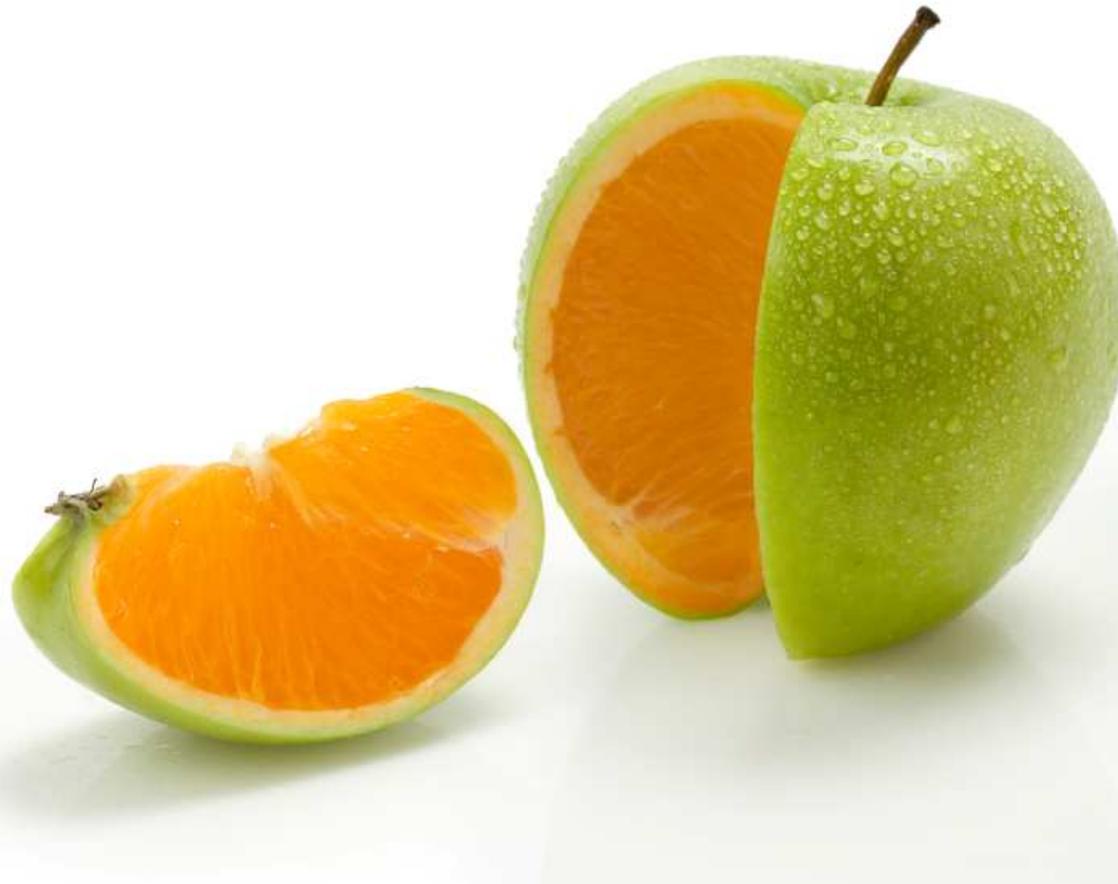
- Eventos: Internet, avances tecnológicos acelerados, diversidad, globalización, boom de los '90, calentamiento global
- Características: Conexión 24/7, conciencia social, pensamiento no-lineal, informales
- Motivadores: Oportunidades de aprendizaje y desarrollo, conocer lo que se espera de ellos y cómo las tareas asignadas contribuyen a los resultados. enfatizar lo positivo. jefe como *coach*

Dos preguntas que debemos contestar hoy:

#1: ¿Es importante?

Sí, pero quizás no como piensas

No juzgues al libro por su portada



Rompiendo los estereotipos de las generaciones



Entre abril del 2009 y mayo del 2010, el uso de redes sociales aumentó 100% entre adultos de 65 años o más

Fuente: Pew Research Center



¿Cómo eliges tu pasta de dientes?



Imágenes de www.colgate.com

Aon Hewitt América Latina
Abril 2011

¿Cómo entendemos al consumidor?



Pensando en los empleados como consumidores



Dos preguntas que debemos contestar hoy:

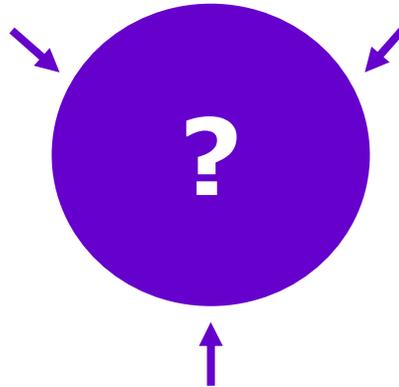
#2: ¿Qué hacemos al respecto?

1. Define tu **marca** y tu **propuesta de valor**
2. Conoce a tus **clientes**
3. **Optimiza** tu “oferta” para hacerla atractiva
4. **Conecta** con tus clientes
5. ¡**Cumple** con la promesa!

1. Define tu **marca** y tu **propuesta de valor** como empleador

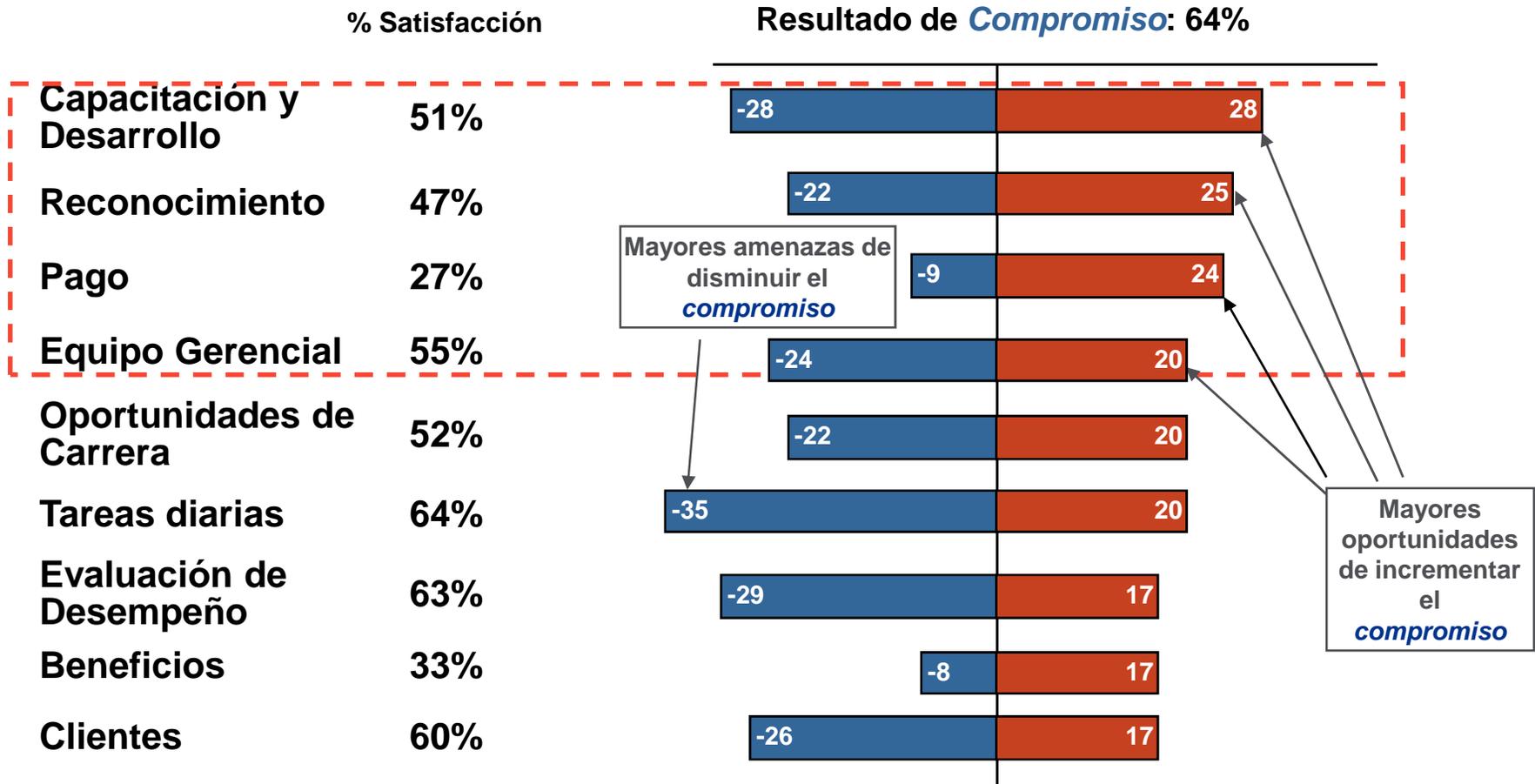
¿Por qué debo trabajar aquí?
(Importante para mí)

¿Qué se espera de mí?
(Mi comportamiento)



¿Qué puedo esperar si cumplo con lo esperado?
(Experiencia de empleo)

2. Conoce a tus **clientes**



Modelo de compromiso de Aon Hewitt

2. Conoce a tus **clientes**

Apasionados

% de empleados
50%



"Estoy comprometido y sé lo que necesita la organización. Tengo puesta la camiseta"

Buscan Balance

% de empleados
16%



"Estoy contento en esta compañía, me gusta mi trabajo y sé lo que se espera de mi. Sin embargo, me gustaría tener más flexibilidad y mejor balance vida/trabajo"

Buscan Apreciación

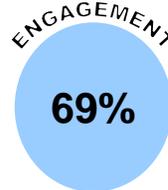
% de empleados
10%



"Me gusta la compañía y el trabajo que hago. Sin embargo, no siento que se reconoce mi esfuerzo y aportaciones"

Buscan Recompensas

% de empleados
8%



"No me siento bien compensado y estoy insatisfecho con mis beneficios y oportunidades de crecimiento. Esto impacta mi desempeño y mi deseo de quedarme aquí"

Buscan Apoyo

% de empleados
8%



"Aunque me gusta la compañía, estoy insatisfecho con mi gerente y estoy frustrado con la manera en que hacemos las cosas."

Insatisfechos

% de empleados
8%



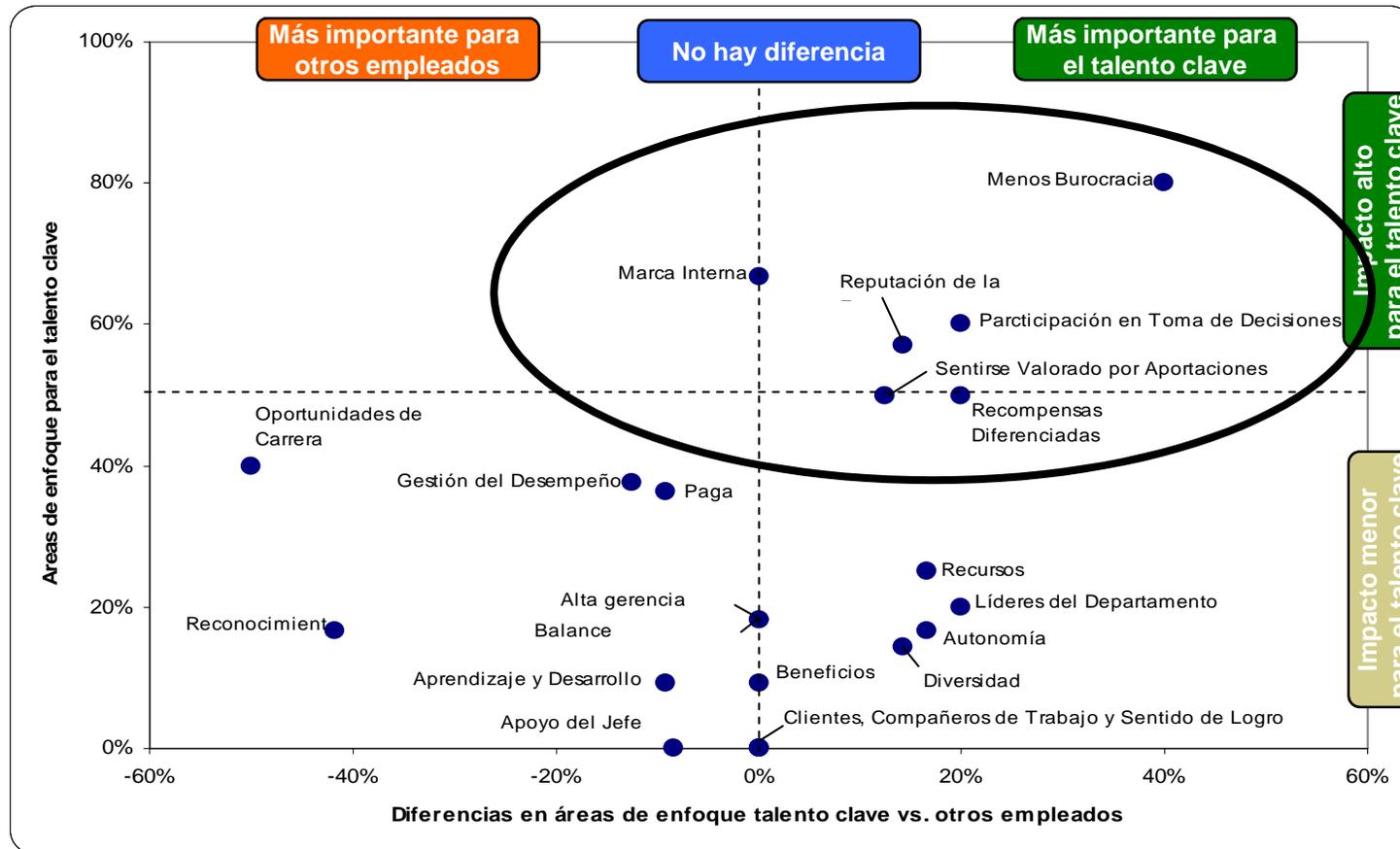
"Esta organización no tiene remedio. Los líderes no saben lo que hacen y aquí lo que hay es un lío"

Modelo de compromiso de Aon Hewitt

Aon Hewitt América Latina
Abril 2011

2. Conoce a tus **clientes**

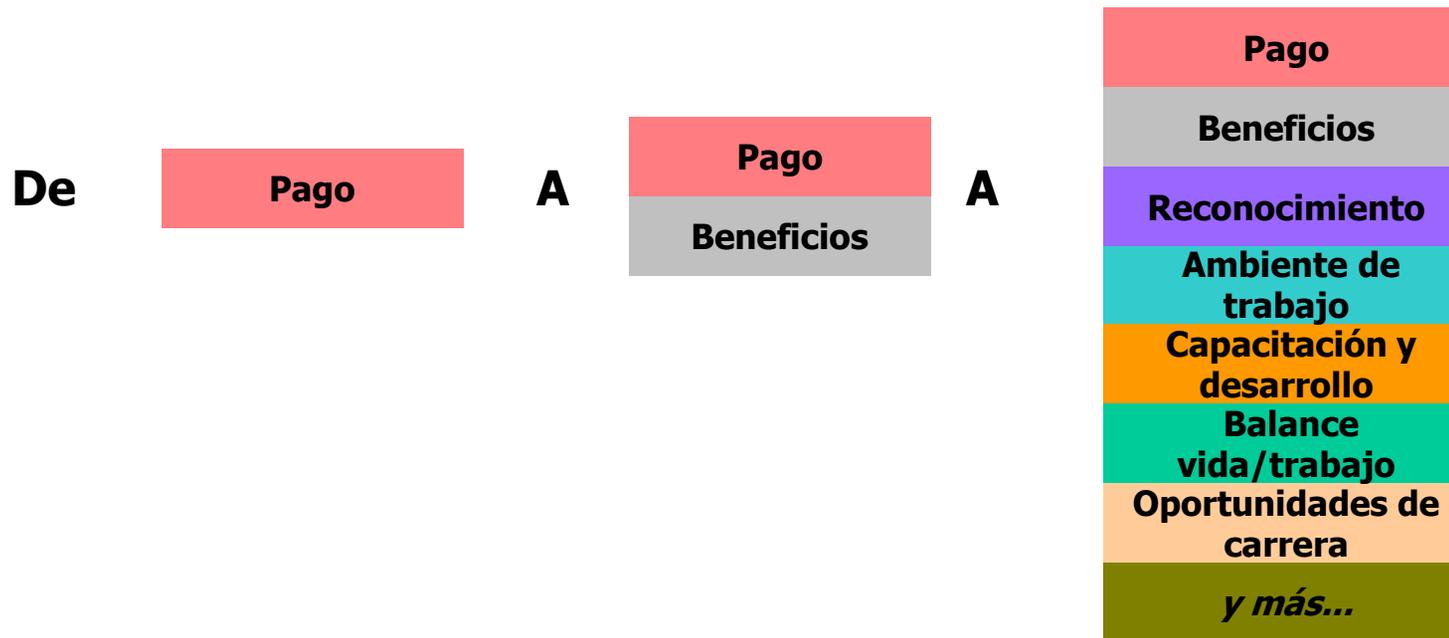
Identifica y presta atención especial a los empleados de alto potencial y de alto desempeño



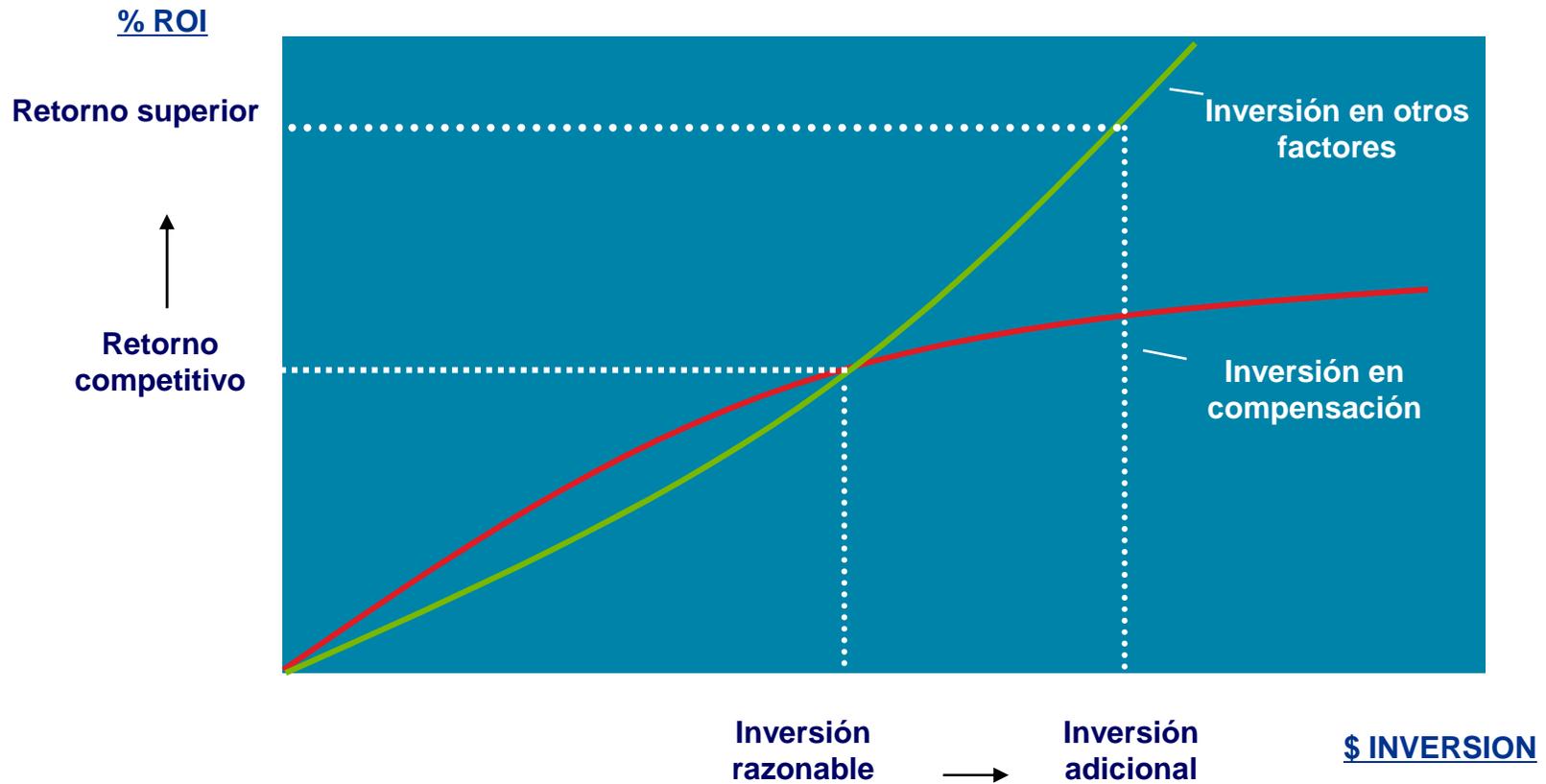
Fuente: Base de datos de compromiso de Aon Hewitt

3. Optimiza tu “oferta” para hacerla atractiva

Recompensa total es mucho más que \$

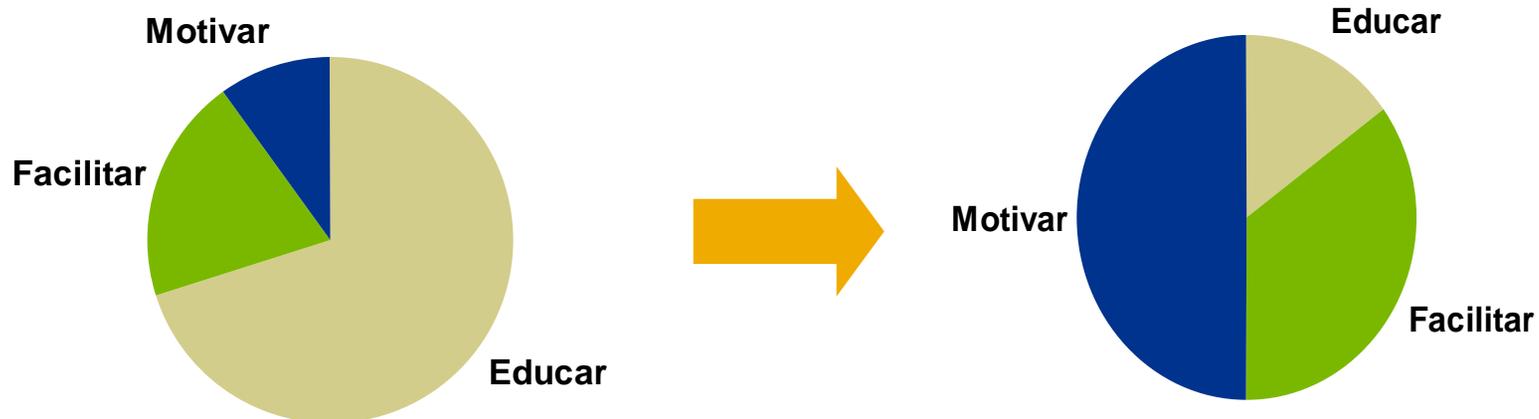


3. Optimiza tu “oferta” para hacerla atractiva



4. Conéctate con tus clientes

- Ten claro cuál es el **objetivo** y el **llamado a la acción**
- La **segmentación** es clave – los mismos mensajes y canales no son efectivos para todos
- Apela al **intelecto** y a las **emociones** – enfatiza lo que los empleados desean más que lo que necesitan
- El **héroe** debe ser el empleado, no el programa
- La comunicación debe ser **simple, relevante y motivadora**
- **¡Repite, repite, repite!**



5. ¡Cumple con la promesa!



Imágenes de www.asseenonTV.com

5. ¡Cumple con la promesa!



Segmentación en acción – un caso real

66

The Australian Financial Review
Tuesday 27 May 2008 • www.afr.com

Work Space

For feedback on Work Space, email editor Fiona Smith, workspace@afr.com.au

BOSS

Vodafone sorts its stayers from leaders

Forgetting generational divides, Vodafone and Hewitt Associates have redrawn the employee map, writes **Fiona Smith**.

Eighteen months ago Wendy Lenton was sitting at a brown bag lunchtime marketing meeting at Vodafone, hearing about the company's latest customer research which delves into people's aspirations, needs and life stages. This is the sort of study that has been undertaken for decades by companies around the world to try to get to know their customers. By understanding who people are and what they want, companies develop and fine-tune their marketing concepts, segments and messages to them. It's the biggest marketing strategy. "If I found a way to have employees of people who have their customer research, reaching a high degree of sophistication, human resources has been left with Hewitt Associates last May to try to find a better way to define the 1500 people who work at Vodafone, so that the company could have the best stayers; challenge (want to be the best); leading and inspiring (want the best for the business and its customers); and those who have gone the furthest along that journey," he says. Only about 5 per cent of the top 500 companies in Australia are



elsewhere. In fact, the people who would fall into the stayer category are the second-most engaged group at Vodafone. With an engagement score of 76 per cent, they make up 27 per cent of the workforce, are most often in their 20s, dealing with customers in the call centres, and their loyalty means savings in training and recruitment costs for the company. "This is where we are getting serious discretionary effort," says Lenton. While the leading and inspiring segment led the engagement scores with 88 per cent, they make up only 9 per cent of the workforce and are most often found in management roles. However, Lenton is at pains to point out, every department and level at Vodafone will have people from each of the segments. There will be people in management and

La promesa:
Crear confianza ayudándome a alcanzar mis "posibilidades"

Metodología para la segmentación de la fuerza laboral

Utilizar “anclas” de carrera para crear los segmentos

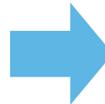
1. Identificación de los segmentos

“Anclas” de carrera*

- Competencia técnica/funcional
- Competencia gerencial
- Autonomía/ Independencia
- Seguridad/ Estabilidad
- Creatividad y Empresarismo
- Servicio/ Dedicación a una causa
- Reto puro
- Estilo de vida

Personas motivadas por:

- Balance vida/trabajo
- Seguridad y estabilidad
- Reto
- Liderar e inspirar a otros
- Independencia y creatividad



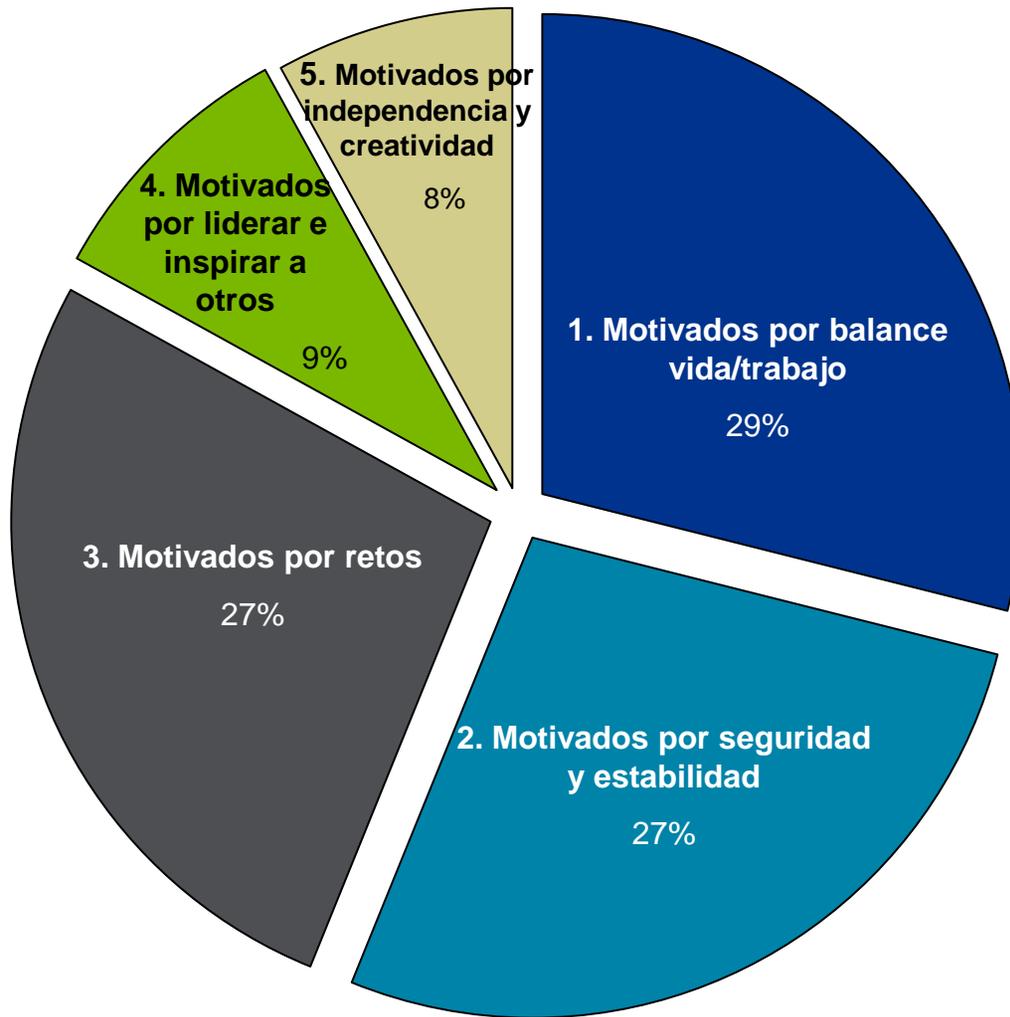
2. Perfil de los segmentos

- | | |
|--|---|
| Índice de compromiso | Preferencias de desarrollo |
| Percepciones de la experiencia de empleo | Preferencias de crecimiento profesional |
| Demografía | Preferencias de liderazgo |
| Desempeño actual | Preferencias de recompensas |
| Prioridades de trabajo/vida personal | Preferencias de trabajo flexible |

Líderes—Utilizadas para comprometer a los individuos

RRHH—Utilizadas para desarrollo de estrategias

Segmentos claves en Vodafone



1—66% Compromiso
Busco integrar mi trabajo y mi vida personal – ambos son importantes para mí

2—76% Compromiso
Trabajo por el dinero, pero me quiero quedar. Me gusta saber qué piensan sobre mí para determinar si tengo seguridad de empleo

3—72% Compromiso
Estoy comprometido, disfruto lo que hago y quiero ser el mejor en mi campo. Quiero que me reten y hacer la diferencia

4—88% Compromiso
Quiero ser líder, inspirar y comprometer a otros hacia metas comunes. Soy un apasionado de la empresa y quiero lo mejor para ella y su gente

5—57% Compromiso
Soy creativo y empresario, me gusta trabajar por mi cuenta y hacer las cosas como mejor me parezca. No me pongan reglas o estructuras innecesarias, si no, me llevaré mis ideas a otro lugar

El secreto para comprometer y gestionar una fuerza laboral multi-generacional:

“Entienda bien a sus clientes, conozca qué es lo que quieren y dáselo”



¡Gracias!