

LIDERAR A LOS MILLENNIALS

FICHA TÉCNICA

· Autor:

Fede Martrat

Compagina su actividad profesional como socio director de ActitudPro con la de colaborador académico de ESADE, de varias asignaturas sobre excelencia comercial y en distintos programas de ESADE relacionados con la dirección de equipos comerciales y la efectividad en ventas.

· Título:

Potenciar la inteligencia colectiva en las empresas: una asignatura pendiente

· Descriptores:

Dirección, empresa, organización, inteligencia colectiva

ActitudPro es una empresa especializada en excelencia comercial y dirección de equipos de venta, con más de 200 proyectos de dinamización comercial de vendedores realizados en España y 50 a nivel internacional.

En los manuales de incorporación de Google, se pide a la nueva persona que llega a la organización que haga un ejercicio de dos pasos. En primer lugar, que piense en grande. Y que una vez haya cubierto el primer paso. Que posteriormente multiplique ese resultado por 100. Muchos millennials saben pensar así, mientras a muchos de nosotros nos cuesta.

¿Qué tienen en común los llamados “millennials”?

La estrategia, las acciones de marketing y de venta, las ejecutan personas. Hablar de las personas que trabajan en un entorno comercial digitalizado equivale a hablar de millennials. Con toda probabilidad, los equipos de marketing, inside selling, o comerciales externos estarán integrados en su mayor parte por personas nacidas entre 1982 y 2004. Ellos son los “millennials”.

Se ha estudiado mucho la generación de los millennials bajo el prisma de marketing y de cómo las marcas pueden acceder mejor con sus productos, pero sobre cómo gestionarles no se ha destacado suficientemente. Estas tienen una gran capacidad tecnológica y están muy bien formados. Cada uno en sus áreas de especialidad.

Esta generación es útil y atractiva para las empresas porque trae consigo ideas y perspectivas frescas que les permiten innovar en el mundo laboral; sin embargo, también tienen valores, objetivos y prioridades diferentes a las actuales generaciones a cargo de las organizaciones.

Las empresas no pueden prescindir de ellos si quieren ser competitivas.

En el plano laboral, esta generación se ha caracterizado por su gran versatilidad, su espíritu emprendedor y también por su fácil desencanto en las organizaciones cuando no encuentra lo que buscan.

Y además de esto son exigentes y críticos ante cualquier situación, por lo que no perdonarán un liderazgo ineficaz o que ellos juzguen insuficiente. ¿Cómo seleccionarlos y retenerlos para explotar la creatividad y ánimo de innovación que poseen?

Olvidar que los millennials tienen unas peculiaridades y limitarnos a supervisarles y juzgar sus actitudes nos llevará indefectiblemente a estar rodeados de equipos de alta rotación y a tener que

consagrar nuestros esfuerzos a formar constantemente a las personas cuando se incorporen.

Liderarlos efectivamente significa en primer lugar entender sus necesidades. En segundo lugar, se trata de construir programas que permitan satisfacerlos. Estos dos y por este orden son los temas que abordamos a continuación:

Conoce las necesidades de las generaciones de nativos digitales

Los buenos directivos saben que la visión global es importante, pero aún lo es más conocer en profundidad el entorno y el día a día

Estas son las principales particularidades de este colectivo, des de las que un líder puede incidir.

Conexión: Los millennials necesitan estar conectados. Son activos y muchas veces se sienten obligados a expresar su postura donde se encuentren y cuando sea. Interactúan y observan todo lo que sucede. Las redes sociales que dominan en el

trabajo son también su vehículo de expresión. Cortarles las alas en este sentido puede ser contraproducente. No lo es en cambio apelar a su responsabilidad y al sentido del trabajo bien hecho.

Flexibilidad laboral: los tiempos del presentismo han pasado. Son para generaciones anteriores. Están dispuestos a trabajar, pero saben que las nuevas tecnologías permiten hacer las tareas en movilidad. Crear raíces donde se encuentran

puede no ser una prioridad para ellos. Crear un marco de trabajo lo más flexible posible puede facilitar las cosas.

Tiempo real: En general les molesta si la gente no les responde inmediatamente a sus preguntas o comentarios. Actuar y responder rápido puede forjarnos una buena imagen como jefes.

Inclusión: Además a estos jóvenes les gusta ser incluidos en la toma de decisiones importantes, así como saber que están aportando un valor añadido a la empresa. Quieren impactar positivamente.

Guía profesional: La mayor parte de los millennials son exigentes con sus jefes. Identifican rápidamente al jefe mediocre y no quieren estar a su lado. En cambio, buscan que los líderes de las organizaciones los formen como personas y sean sus guías a lo largo de su carrera profesional.

Privacidad: Preocupados por la privacidad de su información personal. No desean que sus responsables entren en su vida privada a menos que ellos se lo permitan.

Personalización: Quieren un trato personalizado con su jefe. Odian ser un número de la organización.

Practica sobre como retenerles

Es evidente que un directivo no puede dar satisfacción a todo lo que un millennial podría llegar a pedir, pero sí puede diseñar e implementar reglas y estilos de

gestión que estén lo más cerca posible de lo que necesita esta nueva generación.

Crea planes de desarrollo: Uno de los principales ganchos para que la gente decida quedarse a trabajar, son los planes que combinan formación en el puesto de trabajo con una evolución en los mismos en las distintas áreas de especialidad.

Muchas grandes empresas intentan contratar a personal recién graduado, becarios o aquellos que empiezan con su vida laboral y que están dispuestos a adquirir experiencia. Mediante estos programas les permiten desarrollarse en distintas áreas de la organización, asignándoles un proyecto (empowerment) y forzándolos a tomar decisiones.

“De esta forma los jefes escogen a quien tiene mayores habilidades y los millennials pueden decidir en qué área comenzar a desarrollarse”.

Las empresas pequeñas y medianas no pueden estructurar planes tan ambiciosos, pero es evidente que pueden plantear un plan de carrera a las personas que lo quieran desarrollar.

Les gusta ser incluidos en la toma de decisiones, así como saber que están aportando un valor añadido a la empresa

Ten un estilo cercano en el trato: Se trata de generaciones que no han tenido una educación tan rígida como las anteriores. Por lo tanto, necesitan por un lado un ambiente distendido, pero sobre todo precisan de jefes cercanos

que les proporcionen unas pautas y unas guías, pero sin que se autoerijan en “el modelo a seguir”.

También puedes desarrollar con ellos programas de mentoring, éstos permiten a los individuos desarrollarse en temas personales y profesionales con la ayuda de profesionales de más experiencia que les ayuden a conseguir desarrollar nuevos conocimientos.

Salud y por el equilibrio trabajo-vida personal. En los Millennials, la preocupación por equilibrar la vida personal y profesional toma una posición relevante. Programas que permitan liberarles del estrés y evitar el síndrome de burnout.

La **flexibilidad** es un tema ganador, ya que permite a los colaboradores trabajar con horarios flexibles o hacer home office siempre y cuando cumplan con sus metas.

“Son factores que ayudan a las empresas a retener este tipo de talento, cuando existen este tipo de libertades a ellos les permite desarrollarse e invertir tiempo en otros temas de su interés; lo valoran y generan fidelidad con su empresa”.

Reconoce sus méritos: Los equipos de esta generación buscan retroalimentación constante. Se pueden calificar de “adictos” al reconocimiento, que no solo esperan obtener de sus superiores, sino también de sus semejantes. Ellos desean que sus acciones “impacten” en las personas con quien colaboran. Reconocer méritos cuando lo merecen les generará una gran satisfacción.

Supervisa y evalúa periódicamente: Los millennials esperan que se les dé un feedback correcto en la forma adecuada sobre su productividad, desarrollo y ambiente laboral. Supervisar permitirá estar en contacto directo con ellos dándoles guía y retroalimentación frecuentemente. Evaluar significará dedicar un tiempo cada trimestre al principio y cada semestre posteriormente para trazar planes de acción y de mejora estructurados. El proceso sirve también para reforzar la visión y objetivos de la empresa y para conocer su grado de compromiso.

Crea conocimiento en la cultura digital

Los millennials desean que sus acciones “impacten” en las personas con quien colaboran. Reconocer méritos cuando lo merecen les generará una gran satisfacción.

Uno de los principales retos de los directivos que desean consolidar una organización digital es conseguir que las personas de nuestra organización aprendan de forma proactiva.

Un líder digital aporta cosas nuevas al mercado. Debemos ayudar a que nuestros equipos aprendan rápido y de forma compartida y colectiva.

Las organizaciones digitales tienen, igual que las demás, una jerarquía y una verticalidad. Éstas serán menos efectivas, si no vienen acompañadas de personas que “piensen por si mismas”, innoven y propongan permanentemente nuevas formas de trabajar. Y lo relevante es que muchas veces, la innovación viene de “abajo”, o sea de las personas que están en contacto con el mercado, el producto o el cliente.

Y para ello es preciso que la organización mejore su relación con el error. Equivocarse no tiene por qué ser malo en sí mismo.

Aunque a una empresa le puede salir caro un lanzamiento, la definición de un producto o la fijación de un precio o el cálculo de costes, más cara le sale a la larga no innovar ya que los integrantes de la organización tan sólo esperan el ordeno y mando de sus jefes.

Si los líderes crean un entorno que castiga el error, como sin el error no es posible la evolución. Sencillamente no es posible el aprendizaje. No se trata de provocar los errores, sino que no tener una actitud de castigo hacia ellos y en cambio promover la iniciativa y la libertad que las personas se cometan errores y aprendan de lo que no funciona.

Difundir el conocimiento en la cultura digital

Las organizaciones digitales consolidan su crecimiento a través de mecanismos de prueba y error. Cuando se comprueba a partir de datos estadísticos y empíricos que una innovación o una idea creativa no triunfa, se ha de limitar el impacto de dicho error e implantar las medidas correctoras pertinentes inmediatamente. Al cabo de un tiempo se lanza otra nueva. Es un proceso de destrucción creativa hasta que realizan retoques hasta dar con las fórmulas que efectivamente funcionan. ¿Cuántos grandes inventos se han creado a partir de errores?

Muchos de los mejores productos de Amazon han sido diseñados a partir de modelos que habían fracasado en el pasado. Si Amazon hubiera eliminado la primera versión de Kindle y hubiéramos penalizado a quien lo había ideado, no habría conseguido la capitalización bursátil que tiene ahora.

Es preciso pues que los responsables tengan un papel de fomentadores del aprendizaje y estructuradores del conocimiento a través de dejar actuar para formalizar posteriormente el conocimiento que se genera.

*El aprendizaje
grupa se genera a
partir de la interac-
ción del conocimiento
individual y el de la
organización.*

Las organizaciones debemos aprender a codificar su conocimiento, de forma que los aprendizajes vayan siendo compartidos y accesibles por todo el mundo. Los foros informales para que quienes han tenido estas experiencias las puedan explicar a sus compañeros.

El aprendizaje grupal se genera a partir de la interacción del conocimiento individual y el de la organización. Si queremos fomentar el aprendizaje, además del conocimiento individual que cada persona debe saber para desempeñar su función, debemos como responsables preocuparnos de que los individuos aprendan ciertos elementos de la organización.

Gestión por competencias en organizaciones digitales

Las organizaciones digitales tendrán como única fuente de ventaja competitiva es la de aprender y aplicar lo aprendido más pronto que la competencia.

Una competencia, es la capacidad de poner en práctica de forma integrada los conocimientos aptitudes y elementos de personalidad para resolver situaciones en la vida profesional de una persona. No se trata solamente de saber sino de saber hacer.

Antes hemos hablado de crear una comunidad de aprendizaje y saber tolerar el error. Ahora debemos crear un sistema para acompañar a las personas para que sus experiencias de aprendizaje se acaben poniendo en práctica transformándolas en comportamientos observables.

Además de las competencias necesarias para que cada uno pueda desarrollar su trabajo, (competencias específicas), debemos generar unas competencias para que el equipo sea más autónomo, que pueda llegar a pensar en sí mismo y sepa a auto organizarse.

El trabajador digital tiene que estar más técnicamente más preparado, pero además responsabilizado, con más capaz de planificar, abierto a la innovación y que aplique rápidamente lo aprendido, y sobre todo es necesario que se entiendan más entre ellos. A partir de nuestra experiencia, adjuntamos las competencias que los equipos digitales a nuestro juicio, deben de tener.

COMPETENCIAS CLAVE EN ORGANIZACIONES DIGITALES

Habilidades técnicas: Derivadas de la propia función. Es necesario conocer en profundidad las herramientas digitales de tratamiento y gestión de la información cuanto más diversa mejor.

Escalabilidad: Habilidad para “pensar en grande”, ya que muchas veces tan sólo a partir de actuaciones que sean aceptados por grandes masas de consumidores se pueden generar rentabilidad.

Autodisciplina: Tener un conjunto de hábitos que les hagan capaces de reemplazar la autoridad desde arriba por la capacidad individual o del equipo, de marcarse las propias metas.

Auto conocimiento: Conocer las fortalezas y debilidades personales, así como las propias limitaciones. Buscar feedback y estar abierto a la crítica, sin adoptar posiciones defensivas.

Aprendizaje personal: Existe una necesidad de aprendizaje, de buscar retroalimentación. Darse cuenta individualmente de la necesidad de llevar a cabo un cambio personal o de sus relaciones. Observar a los demás y ver sus reacciones frente al trabajo que la persona desempeña.

Creatividad: Ser capaces de aportar nuevas ideas y únicas. Poder realizar conexiones a partir de hechos aparentemente aislados. Ser considerada una persona con aportaciones originales.

Orientación al Cliente: Estar orientados a satisfacer las expectativas del cliente interno y externo. Preocuparse de obtener retroalimentación del cliente y utilizarla para incorporar mejoras en su desempeño. Se necesitan personas que actúen con el cliente en mente.

Perspectiva: Saber plantearse fácilmente diferentes futuros escenarios.

Consigue desarrollar las competencias “digitales”

En el proceso de adquisición de competencias, los equipos pasan de ser personas con una carencia en ciertas competencias, a dominarlas si dedican el tiempo y esfuerzo necesarios. En esta evolución los equipos pasamos por varias fases y tenemos que pasar de “no saber hacer” (lo que sea) a “saber hacer de forma natural”.

Lo que se explica en el cuadro siguiente le sirve a un directivo para desarrollar cualquiera de las competencias indicadas anteriormente.

- **Fase uno.** La primera de ellas es la fase inicial, en la que se empieza ese desarrollo, normalmente nos encontraremos que la persona tiene un bajo nivel de competencia en esa actividad o capacidad o tarea y un elevado nivel de compromiso. Estamos ante una persona “incompetente inconsciente”, ya que no tiene las competencias necesarias y todavía no sabe o no es consciente de debe saber esos conocimientos. En esta fase tendremos que hacer mucho énfasis en introducirle los temas y hacerle ver que es necesario que los aprenda para su evolución. Debemos darle feedback constante e instrucciones precisas sobre lo que debe aprender y de por qué debe aprenderlo.

- **Fase dos.** Una vez que la persona va progresando, pasa a la segunda fase. Va adquiriendo alguna destreza. A diferencia de la etapa anterior, lo que suele suceder con su nivel de compromiso es que ya habrá empezado a percibir su incompetencia, ahora podemos hablar de un “incompetente consciente”. Sabrá lo duro que es el camino

de ese desarrollo. Eso suele conllevar una disminución del compromiso si el responsable no está encima. En esta fase el responsable debe entrenarle, pero ayudándole a reconocer sus propios avances para conseguir que su motivación no disminuya.

- **Fase tres.** A medida que el desarrollo se va incrementando se alcanza la tercera fase. La persona en cuestión entra en una fase de nivel de competencia medio-alto, tenemos ya una persona que sabe, pero que necesita constantemente estar atento a la aplicación de esa competencia y consolidar el hábito. Ejercer el conocimiento de esa forma no se ha convertido aun en algo natural para esa persona. Es por ello que hablamos de un “competente consciente”. En esta fase hay que dar apoyo para que se sienta comfortable con esas nuevas competencias y en conseguir que su motivación sea elevada.

- **Fase cuatro.** En la cuarta fase, cuando la competencia está totalmente desarrollada e interiorizada nos encontramos con una persona con alto nivel de competencia y alto nivel de motivación o compromiso. Esa fase la llamo “competente inconsciente” puesto que aplica su conocimientos o competencia de forma automática sin esfuerzo alguno puesto que ya la tiene interiorizada. En este caso tendremos una persona a la que podremos delegar ciertas actividades para que siga su proceso de desarrollo, y estimularla para que siga perfeccionándose por sí misma.

Por lo tanto, en función de en qué fase de las anteriores está cada una de las personas de nuestro equipo deberemos aplicar individualmente una gestión diferente.

Es necesario actuar de forma diferenciada en cada fase. Si con una persona que está en fase uno actuamos dejándola sola que aprenda por sí misma, nos podemos encontrar con que esa persona se pierda y no consiga aprender. Su evolución en su adquisición de competencias será lenta y probablemente su motivación y compromiso se resentirán considerablemente.

Si por el contrario actuamos con una persona experta, (fase cuatro) de forma muy directiva, puede considerar que la estamos infravalorando, o incluso cuestionando sus competencias, por lo que conseguiremos que su motivación cara al aprendizaje se resienta considerablemente.

Las fases dos y tres son las que en particular van a requerir de más tiempo y esfuerzo, ya que son las fases de entrenamiento y consolidación. Son momentos clave para que las personas aprendan.

Hemos visto pues que un estilo de dirección que ponga el foco no solamente en los procesos y la generación de negocio sino en las personas y sus necesidades redundará en una menor rotación, en una alta proactividad y creatividad, factores especialmente necesarios para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de una organización que se digitaliza.

Retener equipos válidos y efectivos es una de las principales fuentes de ventaja competitiva partiendo de la base que hoy en día, en los entornos complejos digitales, son los equipos de base los que producen, acumulan el conocimiento y saben sacar provecho de las innovaciones. Hacer que las condiciones para el bienestar y desarrollo de los equipos es misión fundamental de un directivo de una organización digital.

SOBRE EL GRUPO ACTITUDPRO

El Grupo ActitudPro está formado por ActitudPro y Actitud Comercial. Fundada en el 2005, ActitudPro es la firma que apoya a las empresas en la excelencia comercial mediante consultoría, formación y coaching. Su filial, Actitud Comercial, selecciona a vendedores y dispone de task force propia (equipos de vendedores y tele concertadores) para que los clientes con los que trabaja vendan más. El Grupo está presente en España, Francia, Portugal, Alemania y México y estas son algunas de sus credenciales:

