A photograph of three young men standing outdoors, each holding a smartphone up to take a selfie. The man on the left is wearing a dark blue jacket. The man in the center is wearing a dark jacket with a blue fur-lined collar and a brown tank top. The man on the right is wearing a denim jacket over a red and blue plaid shirt. The background is a bright, overcast sky.

La fuerza laboral de la siguiente generación:  
**¿un arma secreta o un gran reto?**



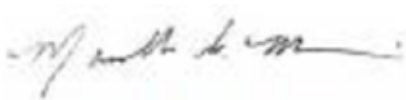
The better the question. The better the answer. The better the world works.



Construyendo un mejor  
entorno de negocios

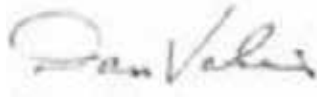
## Una nueva generación ingresa a la fuerza laboral

Los jóvenes de la Generación Z están creciendo. Rara vez, por no decir nunca, el mundo ha experimentado tantos cambios como ha sucedido en la breve vida de los integrantes de la Generación Z. A nivel político, social, tecnológico y económico, el mundo está avanzando a toda velocidad. Estos cambios han dado lugar a una generación totalmente diferente a la generación de los *Millennials* o cualquier otra. La mayoría de los minoristas ya ha sentido el poder que tiene la Generación Z como consumidores, la cual está muy informada, preparada y tiene las más altas expectativas. La Generación Z, cuyos integrantes más grandes tienen 19 años, pronto se volverá una parte clave de las estrategias de talento de los minoristas, y el momento de la verdad pronto se presentará: ¿la Generación Z, los verdaderos nativos digitales con una actitud sumamente ambiciosa en donde **"todo es posible"**, será su próximo reto o su activo más grande? Para lograr que sea el activo más grande, es necesario entender su mentalidad actual, la forma en que sus miembros se distinguen de los *Millennials* y las generaciones anteriores, y la manera en que podrían evolucionar en el futuro. Con este fin, EY llevó a cabo una encuesta multigeneracional entre 1,800 personas de Estados Unidos. Aunque la intención original era obtener perspectivas acerca de la Generación Z, también se descubrieron hechos importantes acerca de los *Millennials*. Algunos hallazgos clave se describen en este documento.



**Marcie Merriman**

Executive Director, Retail Strategy  
and Experience Innovation

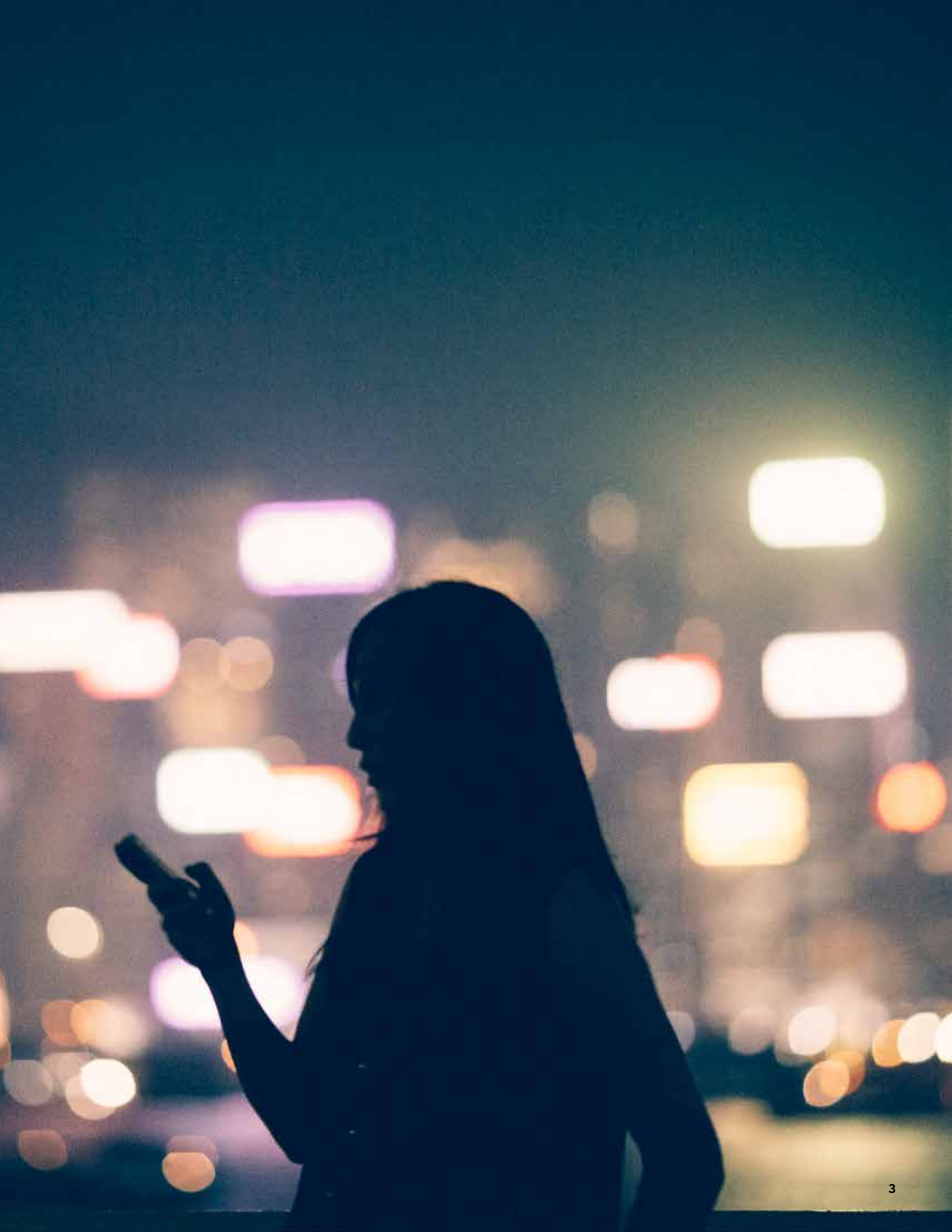


**Dan Valerio**

America's Retail Sector Leader







## ¿Quién te guiará?



**Generación Z**  
**12-19\***



**Millennials más jóvenes**  
**20-27**



**Millennials más grandes**  
**28-35**

\*Aunque la Generación Z abarca a personas tan jóvenes como las de 12 años, nuestra encuesta fue aplicada únicamente a personas de 14 años en adelante.

Los minoristas actualmente enfrentan más retos que en cualquier otro momento de la historia. Las tecnologías rápidamente cambiantes, los nuevos e innovadores competidores y los comportamientos versátiles de los consumidores están modificando el panorama del mercado y obligando a las empresas a evolucionar de forma rápida e innovadora para sobrevivir. Al mismo tiempo, las compañías compiten arduamente para atraer el talento que necesitan para lograr un crecimiento rentable y mejorar su valor industrial. En la competencia por el talento, muchas de ellas se enfocan únicamente en entender las necesidades de los *Millennials*, es decir, las personas nacidas entre 1981 y 1996, a quienes consideran su fuerza laboral actual y a corto plazo. No cabe duda que esta es una población grande e ideal sobre la cual las compañías deben enfocarse. Sin embargo, no es una población homogénea ni incluye a la generación más joven que le sigue, la Generación Z.

La Generación Z está creciendo y sus integrantes más grandes están a punto de cumplir 20. Son mucho más que solo otros *Millennials*. Son una generación única con una visión global, un espíritu emprendedor y una actitud en donde "todo es posible". Además, está preparada para trabajar arduamente con el objetivo de lograr el éxito.

Para los minoristas e industrias de servicios, los adolescentes y las personas de veintitantos siempre han sido un sector demográfico de empleados importante, pero creemos que estos jóvenes ahora son más importantes que nunca. Puede que sean el arma secreta que permitirá a los minoristas superar a los demás en nuestra sociedad móvil y enfocada en la experiencia del consumidor. Este es su mundo, y ellos pueden ayudar a los minoristas a entenderlo y a tener éxito con innovaciones jamás imaginadas.

Sin embargo, los minoristas y negocios de consumidores deben entenderlos antes de intentar atraerlos. ¿Qué es lo que los impulsa y qué se requerirá para ganar su lealtad?

Para entender mejor lo que busca la fuerza laboral de la próxima generación, la manera en que se distingue de la fuerza laboral actual y cómo deben responder las compañías, EY realizó una encuesta en Estados Unidos, a personas entre 14 y 60 años. A continuación compartimos algunos de nuestros hallazgos clave y sus posibles implicaciones, incluyendo oportunidades importantes para los minoristas a medida que esta nueva generación ingresa a su fuerza laboral.

# Una visión más a fondo de la fuerza laboral de los *Millennials*

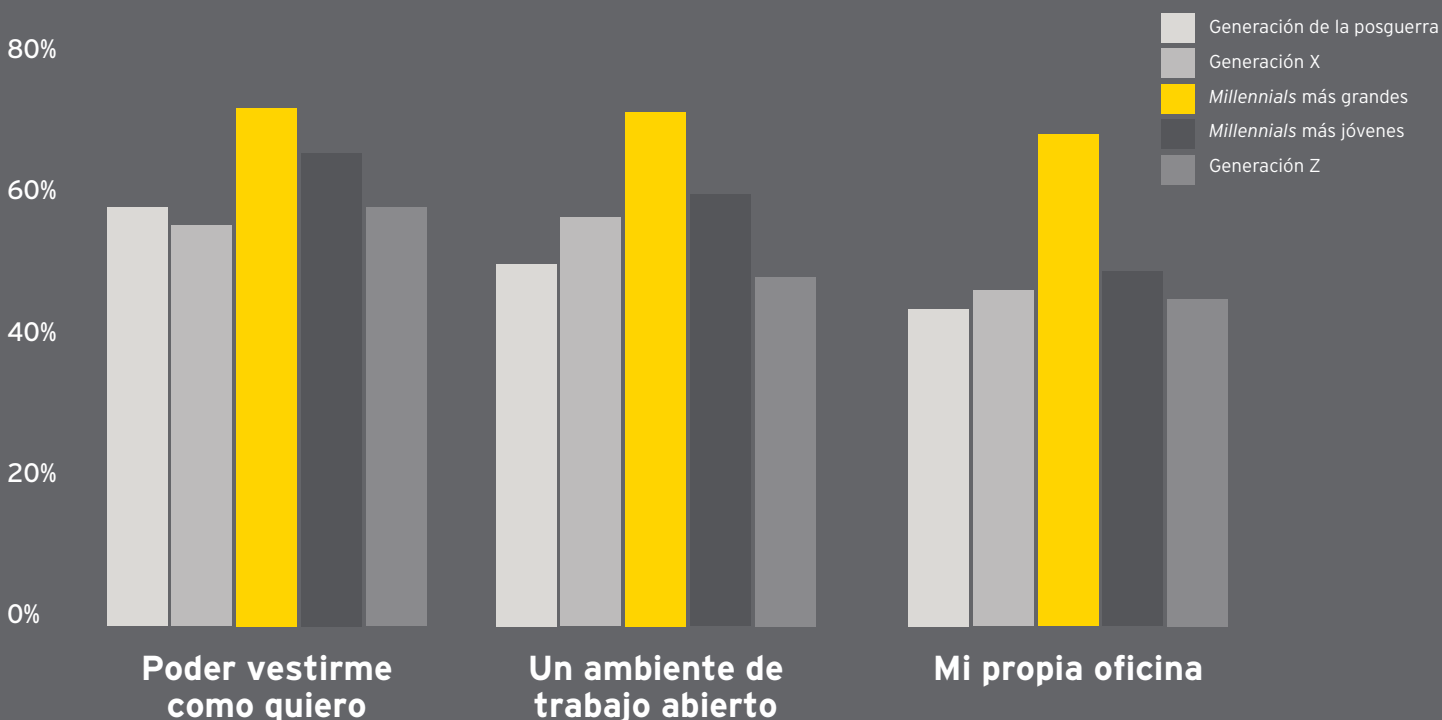
Una de las características generales de los *Millennials* de entre 20 y 35 años es que tienen expectativas más altas, y en ocasiones poco realistas, acerca de sus vidas y oportunidades. Esto probablemente se deba a que crecieron en una época de mayor estabilidad económica y que fueron criados por padres que son de la generación de la posguerra (*baby boomers*), quienes los protegieron de amenazas externas a la vez que les recordaban lo especiales que son y el potencial extraordinario que tienen.

Esta característica se observa en las actitudes en el trabajo que adopta un subgrupo que llamaremos los *Millennials* más grandes, (entre 28 y 35 años), quienes cuestionan las normas, exigen más de sus empleadores y han cambiado los lugares de trabajo de la

actualidad para que sean más casuales, abiertos y flexibles. Estos empleados han ido madurando y están ansiosos por ocupar puestos gerenciales y ejecutivos. Aun cuando les cuesta trabajo hacer que se sientan totalmente aceptados, la mayoría de las compañías saben quiénes son. Sin embargo, las demandas laborales de los *Millennials* más grandes no coinciden con las de las generaciones más jóvenes. Los *Millennials* más jóvenes (entre 20-27 años) y la Generación Z (entre 12-19 años) tienen expectativas diferentes y más realistas.

Los *Millennials* más grandes,  
**de entre 28 y 35 años,**  
son un subgrupo único.

## Los *Millennials* más grandes son los que tienen las expectativas más altas



P: Al pensar en tu satisfacción laboral o en tus metas profesionales ¿cuál considerarías como uno de los tres beneficios más importantes de tu trabajo?

## Las expectativas de los empleados han cambiado con los *Millennials* más jóvenes y la Generación Z



Los *Millennials* más jóvenes y la Generación Z han tenido que enfrentar duras realidades económicas en sus vidas a medida que han madurado. Han enfrentado la recesión global y su impacto duradero de manera directa. También están viviendo en una época de gran cambio social y son las primeras generaciones para quienes la tecnología digital es una parte nativa de su estilo de vida. Los padres de los *Millennials* más jóvenes enfrentaron muchas más dificultades que sus predecesores para proteger a sus hijos no solamente de los riesgos económicos, sino también de los riesgos sociales y su exposición a las difíciles situaciones que ocurren a nivel global y en sus propias escuelas. En cuanto a los padres de la Generación Z, nunca tuvieron esta oportunidad; gran parte de la Generación Z utilizaba una tableta a los dos años y tuvo acceso más rápido a las noticias del mundo que sus padres en la secundaria. Los padres de aquellos que nacieron entre mediados de los noventa hasta los 2000 decidieron abandonar el enfoque sumamente protector y adoptar una nueva táctica: una comunicación abierta y nuevas expectativas acerca de las experiencias de sus hijos.

Debido a lo anterior, la Generación Z y los *Millennials* más jóvenes son considerablemente diferentes de los *Millennials* más grandes, ya que tienen nuevas actitudes, valores y objetivos, así como diferentes exigencias en cuanto al empleo. Tienen expectativas más realistas cuando se trata del trabajo y un punto de vista distinto respecto al desarrollo, los beneficios y la cultura corporativa.

Los *Millennials* más jóvenes y la Generación Z tienen una mentalidad de “lo hago yo” y un espíritu emprendedor. Han crecido consultando el internet, YouTube y a su grupo de pares a nivel global para obtener respuestas. Han visto cómo gente de su edad ha fundado compañías exitosas. Esta independencia y visión emprendedora se está trasladando al lugar de trabajo. A diferencia de los *Millennials* más grandes, no quieren recibir mucha orientación y no esperan una retroalimentación frecuente de sus empleadores. Más de la mitad prefiere trabajar de forma independiente que en equipo. Buscan trabajar con empleadores que no los controlan de manera excesiva y que les den la oportunidad de crear nuevos y mejores procesos y soluciones.

Al preguntarles a las generaciones acerca de los beneficios principales que esperan obtener de los empleadores, los *Millennials* más jóvenes y la Generación Z calificaron “sentir que mis ideas son valoradas” entre los beneficios principales que buscan obtener de los empleadores (#1 y #2, respectivamente). Este beneficio ocupa el lugar #4 para los *Millennials* más grandes. La expectativa del grupo más joven es que su valor será reconocido y que recibirá beneficios financieros como resultado de esto.



La Generación Z y los *Millennials* más jóvenes buscan empleadores que valoren sus ideas y trabajo

### Tres beneficios principales que buscan obtener los empleados

Generación Z	<i>Millennials</i> más jóvenes	<i>Millennials</i> más grandes
Seguro de gastos médicos	Sentir que mis ideas son valoradas	Seguro de gastos médicos
Sentir que mis ideas son valoradas	Seguro de gastos médicos	Equilibrio entre mi vida laboral y personal
Reconocimiento por mi contribución	Equilibrio entre mi vida laboral y personal	Vacaciones/días de descanso pagados

Fuera de los seguros de gastos médicos, los *Millennials* más jóvenes y la Generación Z no le dan tanto valor a beneficios como vacaciones, días de descanso pagados y equilibrio entre mi vida laboral y vida personal como lo hacen los *Millennials* más grandes. Las actividades de voluntariado y trabajo comunitario no son aspectos tan importantes para la Generación Z y los *Millennials* más jóvenes como algunas compañías lo piensan (o como los medios lo han señalado). Desde luego que esto puede deberse a la edad y etapa de vida en la que se encuentran estos grupos, o por el tiempo que llevan en la fuerza laboral. Por lo tanto, es posible que esto cambie a medida que vayan creciendo. Por otro lado, podría ser un cambio fundamental con base en lo que es importante para los trabajadores más jóvenes (por ejemplo, objetivos basados en propósitos en lugar de objetivos basados en aspectos económicos). Las compañías no pueden suponer que los empleados más jóvenes querrán lo mismo que la fuerza laboral actual.

Formar parte de una comunidad (además de familia y amistades) y contribuir al tejido social son aspectos más importantes para los *Millennials* más grandes que para cualquier otro grupo. Estas prioridades eran evidentes en el grupo de *Millennials* más grandes incluso en su adolescencia o a principios de sus veintes, es posible que sus integrantes sean más fuertes que nunca ahora que ellos mismos están teniendo hijos. Cabe destacar esta diferencia entre las generaciones de los *Millennials* más grandes y más jóvenes para aquellas compañías que utilizan los programas de voluntariado como una forma de atraer talento más joven.

## La Generación Z y los *Millennials* más jóvenes califican las ventajas en sus lugares de trabajo de forma diferente que los *Millennials* más grandes

### Tomar vacaciones



**66%**  
*Millennials* más grandes

**47%**  
*Millennials* más jóvenes

**44%**  
Generación Z

### Pasar tiempo con la familia y amistades



**78%**  
*Millennials* más grandes

**69%**  
*Millennials* más jóvenes

**65%**  
Generación Z

### Actividades de voluntariado



**47%**  
*Millennials* más grandes

**36%**  
*Millennials* más jóvenes

**33%**  
Generación Z

P: ¿Qué es importante para ti cuando piensas en tu vida actual y en tus objetivos a futuro?



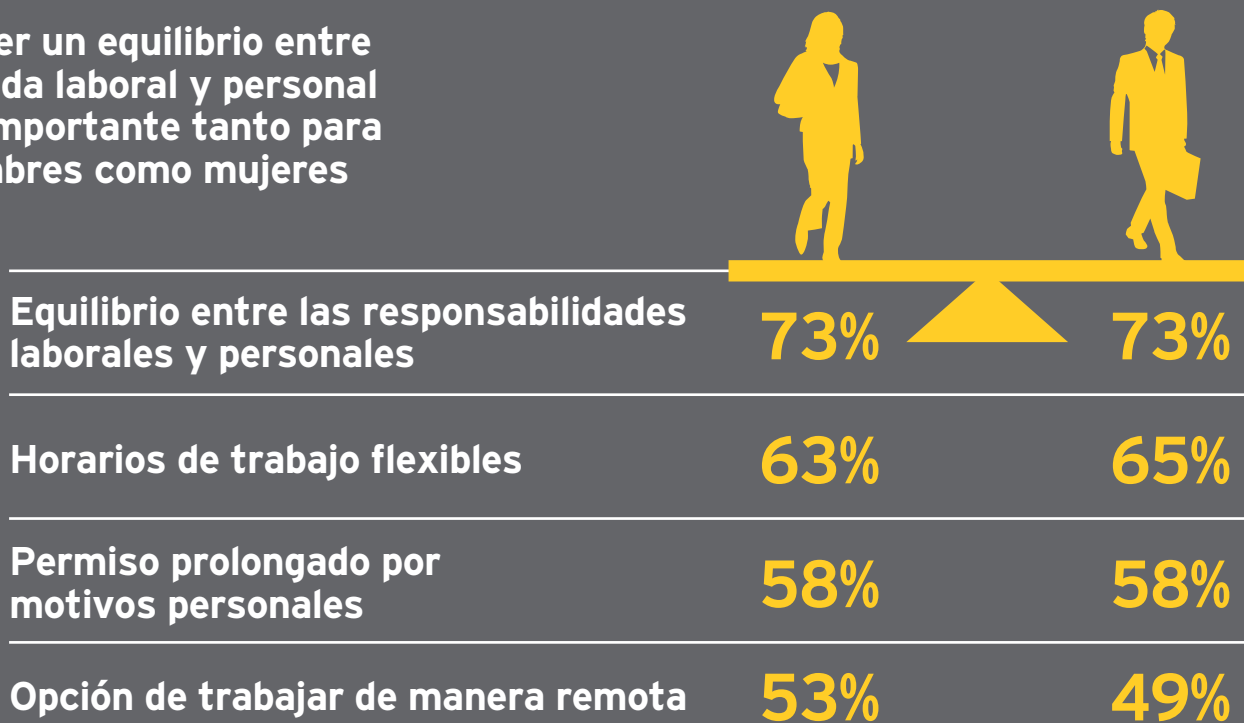
## El aspecto de género es un aspecto complejo



En general, la flexibilidad y un equilibrio entre las responsabilidades laborales y personales son igual de importantes tanto para los hombres como para las mujeres. De hecho, más hombres que mujeres del grupo de *Millennials* más grandes consideran que un equilibrio entre el trabajo y la vida personal es importante para

ellos (81% vs. 73%). Hombres y mujeres por igual quieren tener la opción de trabajar fuera de la oficina de manera remota y contar con horarios de trabajo flexibles. Ya no resulta correcto decir que solamente las mujeres quieren estos beneficios o que desean tenerlos por cuestiones familiares.

### Tener un equilibrio entre la vida laboral y personal es importante tanto para hombres como mujeres



P: Al pensar en tu satisfacción laboral o en tus objetivos profesionales ¿cuál considerarías como uno de los beneficios laborales más importantes?



## ¿Qué impulsa a las generaciones?

	Generación Z	Millennials	Generación X	Generación de la posguerra	
Recibir un salario/compensaciones de alto nivel	64%	80%	64%	43%	Hombres
	54%	61%	50%	45%	Mujeres
Obtener un puesto/título de alto nivel	60%	71%	53%	32%	Hombres
	52%	50%	44%	33%	Mujeres
Obtener un puesto de liderazgo	53%	71%	67%	51%	Hombres
	49%	55%	54%	51%	Mujeres

## ¿Se ampliará la brecha de equidad de género con los Millennials?

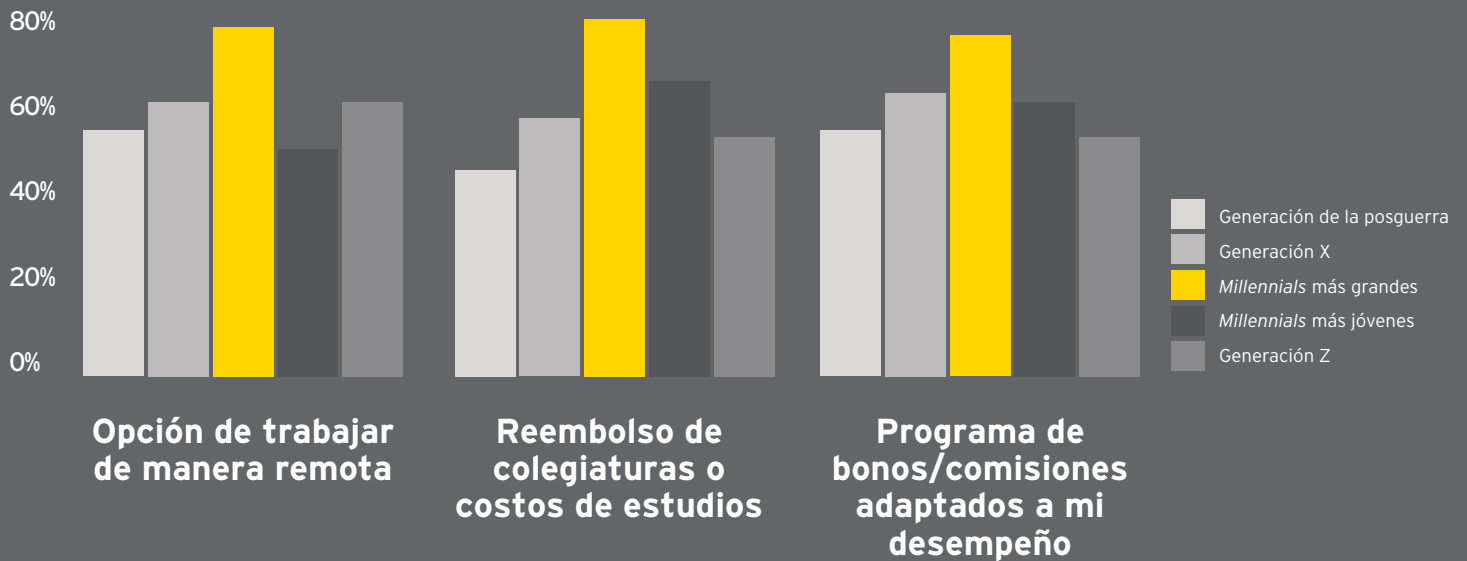
¿En dónde permanecen las diferencias de género? Las mujeres de las generaciones más jóvenes están rechazando la idea propuesta por sus madres de la generación de la posguerra de que "pueden tenerlo todo". Solo 55% de las mujeres de la generación de los Millennials aspira a ocupar un puesto de liderazgo, solo 50% quiere ocupar un puesto o tener un título de alto nivel, y 61% aspira a obtener un sueldo de alto nivel; estas cifras están 20 puntos por debajo de las cifras de los hombres de la misma edad. Esto representa un gran reto para las compañías que buscan contratar futuras mujeres líderes. Las compañías tendrán que identificar formas de no perder esta generación de mujeres líderes y deberán atender este asunto inmediatamente, ya que nos indica una tendencia de que las compañías no valoran los derechos de las mujeres; la Generación Z considera que la equidad de género es un derecho vital y no negociable, y esta generación ya está ingresando a la fuerza laboral.

Solo **55%** de las mujeres Millennials aspira a ocupar una posición de liderazgo...

... mientras que **71%** de los hombres aspira a tener lo mismo.

¿De qué manera las compañías buscarán formas de no perder esta generación de mujeres líderes?

# Beneficios deseados del empleador por generación



P: Al pensar en tu satisfacción laboral o metas profesionales ¿qué aspecto considerarías como uno de los tres beneficios laborales más importantes?

## Convertir a la siguiente generación en una ventaja competitiva

# 1

### Alimentar el deseo que tienen las generaciones más jóvenes de aprender

Los *Millennials* más jóvenes y la Generación Z son personas realistas que creen que nunca se puede estar demasiado preparado o tener demasiados conocimientos. Las prestaciones y oportunidades relacionadas con el desarrollo profesional, p. ej., el pago de educación superior y cursos de capacitación que les permiten mantenerse un paso adelante, son aspectos más importantes que tener horarios flexibles o ambientes de trabajo abiertos.

# 2

### Reconocer las diferencias entre los *Millennials*

No se debe suponer que los *Millennials* como grupo tienen necesidades iguales y que desean obtener beneficios de trabajo similares. De hecho, este segmento grande de la fuerza laboral está dividido en distintos grupos, en diferentes etapas de vida formadas por eventos muy diversos. Para atraer y retener a los *Millennials* más grandes y más jóvenes, así como a diferentes géneros, podría ser necesario adoptar enfoques únicos.



# 3

## **Aprovechar su naturaleza independiente**

Cuando se trata del trabajo, la Generación Z y los *Millennials* más jóvenes quieren tomar el asunto en sus propias manos. Quieren establecer sus propios objetivos y que sus opiniones sean escuchadas. Las compañías emprendedoras pueden aprovechar esta mentalidad con mayor facilidad, mientras que las compañías grandes pueden incluir oportunidades emprendedoras en sus modelos operativos.

# 4

## **Entender que las prioridades de vida son importantes, y que evolucionan**

Nuestra investigación muestra que a medida que los empleados crecen, lograr un equilibrio entre su vida laboral y personal se vuelve más importante para ambos géneros. Ya no basta con solamente ofrecer mejores oportunidades para lograr este equilibrio; los empleados a menudo se muestran renuentes a aprovecharlas por miedo a cómo esto podría ser visto por sus colegas y la gerencia o dirección. Los empleadores deben cambiar las normas organizacionales al reconocer abiertamente la importancia de las prioridades fuera del trabajo. Crear una cultura que promueve abiertamente este equilibrio dará lugar a una fuerza laboral más segura y equilibrada.

# 5

## **Descifrar el código de la equidad de género**

Aunque las compañías están reconociendo cada vez más la ventaja competitiva de la diversidad en el liderazgo, la mujeres se muestran renuentes a tomar ese paso. Las compañías que identifican y trabajan con las barreras percibidas o impuestas para ganarse la lealtad de estas mujeres, tendrán una ventaja competitiva a corto y largo plazo.

### Acerca de EY

EY es líder global en servicios de aseguramiento, asesoría, impuestos y transacciones. Las perspectivas y los servicios de calidad que entregamos ayudan a generar confianza y seguridad en los mercados de capital y en las economías de todo el mundo. Desarrollamos líderes extraordinarios que se unen para cumplir nuestras promesas a todas las partes interesadas. Al hacerlo, jugamos un papel fundamental en construir un mejor entorno de negocios para nuestra gente, clientes y comunidades.

Para obtener más información acerca de nuestra organización, visite el sitio

[www.ey.com/mx](http://www.ey.com/mx)

© 2017 Mancera S.C.

Integrante de Ernst & Young Global

Derechos Reservados

EY se refiere a la organización global de firmas miembro conocida como Ernst & Young Global Limited, en la que cada una de ellas actúa como una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited no provee servicios a clientes



## Contacto:

### Emilio Díaz

Socio Líder Productos de Consumo y Retail

+52 55 5283-1363

[emilio.diaz@mx.ey.com](mailto:emilio.diaz@mx.ey.com)



/EYMexico



company/ernstandyoung



@EYMexico



/ernstandyoungglobal