



Sé el líder que conecta con la Gen Z

**Cómo lograr que los recién graduados dejen de fingir productividad
y empiecen a comprometerse en el trabajo**

FranklinCovey

Inspiración para liderar a una nueva generación

Desde que los primeros ancianos de las cavernas se quejaban de que los jóvenes preferían lanzas en lugar de rocas a la vieja usanza, cada generación ha criticado la ética laboral de la siguiente. El lugar de trabajo actual no es diferente. Todos hemos visto los titulares sobre la Generación Z: su impuntualidad, su falta de compromiso, su dominio de la tendencia conocida como “task masking” (disimular productividad), todo ello desembocando en despidos a los pocos meses de haber sido contratados.

Sin embargo, todas las generaciones han sido objeto de estereotipos. La Generación X fue tachada de “vaga” y los Millennials de “pretenciosos”, y aun así ambas se han convertido en líderes y directivos de confianza. Es cierto que cada nueva cohorte afronta desafíos para adaptarse a la cultura laboral. Pero a menudo olvidamos que nosotros, como líderes, también debemos evolucionar para responder a las necesidades de una fuerza laboral cambiante. Cada generación moderniza el lugar de trabajo y acabará ocupando posiciones de liderazgo, como sin duda ocurrirá con esta última.

Los líderes que superen la tentación de quejarse de los nuevos empleados y, en su lugar, reconozcan y aprovechen su potencial, obtendrán una verdadera ventaja competitiva. Y he aquí por qué: según la Oficina de Estadísticas Laborales de EE. UU., en 2030 [la Generación Z representará un tercio de la fuerza laboral](#). Es decir, las organizaciones actuales necesitan que estos recién graduados perduren en sus puestos.

Ya podemos ver el impacto de la Generación Z. Como auténticos nativos digitales, aportan una gran soltura con la tecnología, precisamente cuando la inteligencia artificial hace que estas habilidades sean más necesarias que nunca. La [alfabetización en IA](#), de hecho, es una de las competencias más buscadas por los empleadores, según el Foro Económico Mundial.

Dicho esto, la Generación Z necesita más que dominio tecnológico para tener éxito en el mundo laboral. Corresponde a los líderes de su organización orientar y formar a estas nuevas cohortes para que puedan prosperar.

Fortalezas y desafíos de la Generación Z **3**

Alinear equipos para ponerse en marcha **4**

Competencias que necesita desarrollar la Generación Z **7**

Sugerencias prácticas para liderar a miembros del equipo de la Generación Z **8**

Lista de comprobación para líderes que quieran conectar con la Generación Z **9**

Formación — En el sentido más amplio **12**

Fortalezas y desafíos de la Generación Z

Nacida entre 1997 y 2012, la Generación Z se enfrenta a estereotipos injustos que no tienen en cuenta las circunstancias de su entorno. La pandemia de COVID-19 les privó de ritos de paso tradicionales — como prácticas profesionales o entrevistas presenciales — que el resto damos por sentadas.

Como resultado, es posible que esta generación no comprenda las normas y estructuras corporativas que para sus compañeros mayores representan un mapa del territorio.

Las investigaciones lo confirman. En un estudio reciente, el 40% de los líderes opinaba que los recién graduados de la Generación Z **no están preparados para incorporarse al mercado laboral**, y el 70% de los directivos citaba la falta de ética laboral y habilidades comunicativas como principales carencias. Otro estudio revela un dato impactante: el 60% de las empresas afirma haber **despedido a empleados de la Generación Z** pocos meses después de haberlos contratado.

Por su parte, los trabajadores de esta generación han tardado más en desarrollar lealtad hacia sus empleadores, y cuando lo logran, lo hacen de forma distinta. No buscan ventajas ni comodidades en la oficina; lo que quieren es transparencia, oportunidades de realizar un trabajo con sentido y **líderes que compartan sus valores**. También pueden ver los cambios frecuentes de empleo como una estrategia necesaria para avanzar en su carrera. Para los líderes, esto representa todo un reto en términos de retención.

En cierto modo, los desafíos que presenta la Generación Z también encierran la solución.

Tras haber vivido la pandemia y haber perdido buena parte de la conexión personal en años cruciales de su desarrollo, necesitan apoyo para adquirir habilidades que las empresas valoran, como autoconocimiento, comunicación, colaboración y pensamiento crítico.

Ofrecer ese apoyo es clave para los líderes que desean retener y motivar a la Generación Z. Aunque se les atribuye el liderazgo en la práctica del “**task masking**” como forma de aparentar productividad frente a las políticas de vuelta a la oficina, este desapego no es inevitable. De hecho, estos recién graduados tienen muchas ganas de aprender: el 65% de ellos se declara **deseoso de adquirir nuevos conocimientos** y ve las oportunidades de formación y desarrollo como principales motivadores en el trabajo. Comprender esta dinámica es esencial para las organizaciones que desean aprovechar el potencial de esta generación.



Alinear equipos para ponerse en marcha

Para retener el talento de la Generación Z, las organizaciones deben analizar qué les motiva. Establecer conexiones es fundamental: el **69% de los miembros de la Generación Z y Millennials más jóvenes** afirman no estar comprometidos o estar activamente desvinculados en su trabajo, según Gallup.

Lograr el compromiso de los equipos comienza con líderes que demuestren un interés genuino por sus compañeros más jóvenes para conocer qué les motiva y por qué. Por ejemplo, **el 86% de la Generación Z valora el trabajo con propósito**. Dejar claro cuál es la finalidad de su equipo o unidad de negocio — comprender el “por qué” del trabajo— es una vía efectiva para lograr su implicación.

Los mandos intermedios, en especial, pueden necesitar formación para conectar con los trabajadores más jóvenes. En lugar de rechazar a una generación que rehúye estos puestos, los líderes deben reconocer su interés por el equilibrio entre vida personal y laboral, y por un salario justo. La realidad es que la mitad de la Generación Z no desea una promoción a cargos intermedios, y casi **el 70% considera que no merece la pena**, según una encuesta de Robert Walters. Para contrarrestar esta tendencia, los managers deberían mostrarse curiosos y buscar el equilibrio adecuado que anime a esta generación a progresar, ya sea preparándose para roles directivos o desarrollándose como contribuyentes individuales de alto rendimiento.



El 86 % de la generación Z valora el trabajo con un propósito. Los líderes capaces de conectar directamente las contribuciones de los miembros del equipo con los objetivos y la misión general de la organización motivarán y comprometerán a los empleados de la generación Z.

Alinear equipos para ponerse en marcha (cont.)



Además, esta generación, al haber crecido con un promedio de **cuatro horas al día en redes sociales**, presenta tanto retos como fortalezas comunicativas. Poseen un agudo sentido para detectar la falta de autenticidad y están acostumbrados a tener una audiencia. Esto les puede hacer brillar si se les da la oportunidad de perfeccionar sus habilidades de comunicación presencial, lo cual les hará más persuasivos y efectivos.

La **investigación** académica sugiere que, si bien compaginar identidades online y offline puede ser complicado para los jóvenes, podrían adaptarse con mayor facilidad que otras generaciones. Los memes, por ejemplo, encierran humor e ironía que han afilado su capacidad de comunicar. Los emojis también ayudan a transmitir tono en equipos híbridos. Pero para crear entornos laborales colaborativos, estas habilidades requieren pulirse.

En lugar de encasillarles, los líderes deben escuchar activamente sus preocupaciones. Gestionar esta generación requiere enfatizar — y modelar — buenas prácticas de escucha, comunicación y colaboración, ya que estas son las competencias que no han podido desarrollar por crecer en un mundo digital y pasar por una pandemia en un momento crítico.

Cuando la Generación Z se siente valorada, comprendida y bien compensada, es más probable que se comprometa con sus funciones y contribuya al éxito del equipo.



“La grandeza está dentro de cada uno de nosotros. Para encontrarla, debemos saltar por encima de los paradigmas que nos limitan hacia nuevos paradigmas

- Todd Davis, autor de *Everyone Deserves a Great Manager* and *Get Better: 15 Proven Practices to Build Effective Relationships at Work*

Competencias que necesita desarrollar la Generación Z

Aunque se suele elogiar a la Generación Z por su fluidez digital, hay varias áreas en las que necesitan apoyo adicional. Principalmente, se enfrentan a carencias en su adaptación a entornos laborales formales, consecuencia de la falta de experiencia profesional tradicional, como prácticas o interacciones cara a cara en sus años formativos.

Las generaciones anteriores dan por hecho ciertas sutilezas del entorno de oficina, como pasar de una charla informal a un tono profesional. La formación específica puede marcar una gran diferencia para esta cohorte, tanto en la educación superior como al incorporarse al trabajo. Una universidad británica, por ejemplo, ha añadido clases sobre cómo hacer **llamadas telefónicas efectivas**, con el fin de ayudar a una generación que



sufre ansiedad social a sentirse cómoda con este tipo de interacción. Algunas universidades estadounidenses, como la del Sur de California, también están incorporando cursos breves sobre comportamiento en el entorno laboral, con módulos sobre cómo tomar la iniciativa en un equipo. Ofrecer orientación explícita y oportunidades formativas puede ayudar a la Generación Z a adaptarse a las expectativas comunicativas del entorno laboral, aunque estas estén evolucionando.

Otra competencia clave que deben adquirir es comprender y desenvolverse en las estructuras corporativas. Muchos empleados jóvenes tienen dificultades para adaptarse a jerarquías complejas, con silos, matrices y figuras influyentes. Esto puede dificultar su comprensión de normas no escritas o comportamientos esperados. Los programas de formación que expliquen la cultura corporativa y ofrezcan estrategias para moverse con soltura pueden aportar confianza y seguridad. ¿Por qué no acompañar a un colaborador en una revisión del organigrama y, además, explicarle de forma clara los modos no oficiales en los que se toman decisiones? Después, se puede comentar quiénes son las personas con mayor influencia y cuál es la mejor forma de interactuar con los distintos miembros del equipo.

Aunque parezca un paso básico, este tipo de acciones ayudan a salvar la distancia entre expectativas y realidad.

Las reuniones individuales periódicas ofrecen a los empleados de la Generación Z un espacio para desarrollar estas ideas y, al mismo tiempo, generar confianza. En estos encuentros pueden plantear dudas, buscar claridad y expresar inquietudes sin presión. Con el tiempo, este contacto continuo refuerza su sensación de apoyo e implicación, fortaleciendo la relación con su responsable.

El liderazgo y la efectividad personal son otras áreas donde esta generación necesita desarrollo. Pero es importante tener en cuenta que sus motivaciones son distintas a las de generaciones anteriores. Mientras que los Baby Boomers y la Generación X se motivan por el trabajo estimulante y el éxito del equipo, la Generación Z busca **oportunidades de crecimiento y relaciones significativas**, según Deloitte. Dado su deseo de propósito y reconocimiento, es esencial dotarles de habilidades para liderar e inspirar a otros. Esto incluye capacidades como resolución de conflictos, construcción de relaciones y pensamiento estratégico.

Sugerencias prácticas para liderar a miembros del equipo de la Generación Z

Liderar y acompañar eficazmente a la Generación Z requiere una comprensión profunda de sus características y preferencias. Una estrategia útil es establecer programas de mentoría estructurados, en los que empleados de esta generación se emparejen con compañeros experimentados. Esto facilita la transferencia de conocimientos, ofrece referentes y les ayuda a orientarse en la complejidad del mundo profesional.

Otra clave es construir una cultura organizacional basada en la confianza. La Generación Z valora mucho la transparencia y la honestidad: más del **80% así lo indica en una encuesta de Deloitte**. Los líderes deben dar prioridad a la retroalimentación regular y a la participación en la toma de decisiones para fomentar un sentimiento de confianza y compromiso compartido.



Según el **Edelman Trust Barometer 2025**, la confianza entre empleados y empleadores — en todas las generaciones — está en mínimos históricos. Y no se trata solo de sentirse bien: la confianza impacta directamente en el compromiso. Datos de Gallup indican que cuando los equipos confían en sus líderes, uno de cada dos empleados se siente comprometido. Sin confianza, esa cifra cae a **uno de cada doce**.

Invertir en mejorar la confianza genera grandes beneficios para la Generación Z, al contrarrestar el escepticismo que pueda sentir hacia el liderazgo corporativo. Además, fortalece la retención, **reduciendo a la mitad la rotación**. En un momento en que **esta generación muestra una pérdida de confianza** en gobiernos, medios tradicionales y grandes empresas, los líderes que consigan generar confianza con sus equipos saldrán ganando.

Otra forma de conectar con la Generación Z es ayudarles a entender el propósito. ¿Cómo se relaciona el trabajo de su equipo con la misión de la organización? Para que esto les resulte significativo, trabaje con sus colaboradores más jóvenes en la creación de una declaración de misión personal que refleje su aportación y les haga sentirse orgullosos.

Para esta generación, es esencial que el trabajo no parezca inútil. Es fundamental que entiendan cómo su esfuerzo se conecta con la misión y los objetivos generales de la empresa. Medir esa contribución puede resultar altamente motivador. No hay nada más estimulante que jugar un partido en el que se pueden ver los puntos en el marcador..

“Cuando su equipo empieza a ver que un gran objetivo avanza gracias a sus esfuerzos, sabrán que están ganando. Y no hay nada que impulse más la moral y el compromiso de un equipo que ganar.”

– Chris McChesney, coautor bestseller de *Las 4 disciplinas de la ejecución*

Lista de comprobación para líderes que quieran conectar con la Generación Z

Aquí tiene una lista de acciones clave para ayudar a los empleados de la Generación Z a adaptarse con éxito al entorno laboral:

Mejore el proceso de incorporación y desarrollo de empleados:

Una incorporación efectiva es especialmente importante para que los jóvenes tengan éxito y entiendan lo que se espera de ellos. **Las principales razones por las que se despiden a personas de la Generación Z** incluyen falta de profesionalidad, escasas habilidades comunicativas, dificultades para aceptar feedback y problemas de resolución de problemas. Dado su amor por el aprendizaje, esta generación puede prosperar en organizaciones que les ofrezcan formación en estas áreas críticas.

Inculque su cultura de propósito y orientación:

Un increíble **90% de los trabajadores menores de 40** años afirma que tener un sentido de propósito es clave para su satisfacción en el trabajo. Las organizaciones deben fomentar que sus líderes desarrollen un propósito compartido dentro de sus equipos, basado en una cultura de feedback constructivo. Mejorar la cultura empieza por compartir un lenguaje común, un marco de referencia y una mentalidad que permita a los equipos colaborar, comunicarse e innovar. Además, los empleados necesitan claridad y

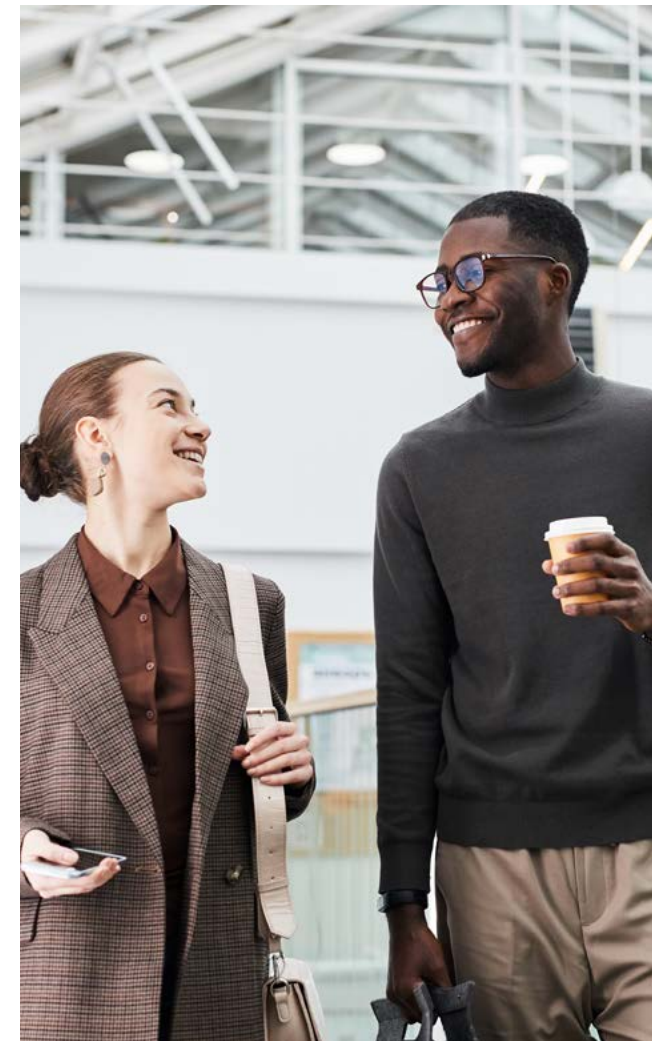
responsabilidad compartida sobre los objetivos para reforzar su sensación de impacto y propósito en el trabajo.

Forme a los líderes del futuro:

Desarrolle líderes a todos los niveles que demuestren tanto carácter como competencia, y proporcioneles las herramientas para gestionarse a sí mismos y trabajar bien con los demás. La formación ayuda a los líderes a modelar comportamientos generadores de confianza incluso en situaciones desafiantes. Invertir en formación en los niveles más operativos puede crear un entorno de apoyo y exigencia que beneficie especialmente a los empleados más jóvenes.

Promueva el desarrollo integral de la persona:

El aprendizaje puede transformar a las personas desde dentro, impactando tanto en su vida personal como profesional y aumentando su motivación, energía y vitalidad mediante actividades de renovación. Desarrollar atributos como el autoconocimiento y la resiliencia, junto con habilidades como la gestión del tiempo, hace que el desarrollo integral de la persona se traduzca en compromiso y éxito personal y profesional.



Lista de comprobación para líderes que quieran conectar con la Generación Z (cont.)



Comprometa y potencie a los equipos de primera línea:

De pequeños, muchos miembros de la Generación Z crecieron con sistemas de incentivos como las tablas de estrellas. Pero incluso los adultos se motivan más cuando pueden seguir el marcador. Un lenguaje común para la ejecución y el uso de marcadores de progreso puede aportar transparencia, garantizar visibilidad en tiempo real y fomentar la implicación. Esto permite a los líderes entrenar, celebrar logros o eliminar obstáculos para mantener un compromiso persistente.

Fomente el desarrollo de habilidades interpersonales para un liderazgo efectivo:

Las investigaciones de FranklinCovey demuestran que las habilidades interpersonales representan **el 80% del éxito en la gestión**, aunque muchos líderes acceden a sus puestos por sus capacidades técnicas. La Generación Z será imparabile una vez aprenda a interactuar con mayor efectividad. La confianza, la escucha empática, la negociación ganar-ganar y otras habilidades pueden aprenderse. Las organizaciones que valoren el desarrollo de estas competencias tanto en líderes como en equipos, verán mayor compromiso, colaboración e innovación.

Piense en clave global:

Los retos generacionales no se limitan a España considere adaptar sus programas de formación a las distintas geografías e idiomas donde opera. Aunque se observan tendencias similares en todo el mundo, es fundamental mantener una actitud curiosa ante las diferencias locales.



“El problema del liderazgo actual es que los managers siguen aplicando el modelo de control de la Era Industrial a trabajadores del conocimiento. No consiguen aprovechar la motivación, el talento y el potencial más elevado de su gente”

– Stephen R. Covey

Formación — En el sentido más amplio

La formación no siempre implica aprendizaje formal. La mentoría, los seguimientos periódicos, las oportunidades de observar a compañeros con experiencia o las sesiones de orientación para nuevas incorporaciones pueden combinarse para crear el entorno de apoyo adecuado que garantice el éxito de la Generación Z.

El objetivo es abordar de forma consciente las carencias de habilidades interpersonales y profesionales que puede presentar esta generación, ofreciéndoles un marco de desarrollo personal y profesional que les permita ser más efectivos y seguros en sus funciones. Esto puede implicar modelar los comportamientos deseados durante las interacciones presenciales, vincular de forma clara las tareas con la misión y el propósito, o aprovechar los momentos formativos cuando surgen. También implica comprender que las personas de la Generación Z están **menos motivadas por beneficios futuros** que por disfrutar del entorno de trabajo en el presente.

Los líderes que realicen estas inversiones obtendrán grandes recompensas. Ajustar sus enfoques dará lugar a un mejor rendimiento y mayor satisfacción laboral, a la vez que se reduce la rotación de personal y se incrementan la colaboración, la innovación y el compromiso.

Invertir hoy en el desarrollo de los empleados de la Generación Z, a medida que los Baby Boomers se retiran, generará un valioso canal de líderes capacitados y motivados preparados para tomar el relevo. La formación y el desarrollo — tanto formal como informal — pueden garantizar que estos jóvenes estén preparados para asumir puestos de liderazgo y asegurar el éxito continuo y a largo plazo.



¿Será usted el líder que desbloquee el potencial de la Generación Z?

Es fácil señalar con el dedo y culpar a la generación más joven. Los Millennials fueron acusados de haber “matado” de todo: desde cadenas de restaurantes hasta el mercado inmobiliario y el matrimonio. Antes que ellos, la Generación X fue ridiculizada como “vaga” por no superar a sus padres. Ahora, la Generación Z recibe críticas por marcar límites entre vida personal y laboral, por su supuesta actitud de derecho adquirido y su escasa ética profesional.

Pero los nuevos empleados de la Generación Z no son un grupo homogéneo. Aunque muchos tengan dificultades con la comunicación, la resiliencia y la productividad, los líderes efectivos se cuidan de no dejarse llevar por estereotipos. En su lugar, deben tender puentes entre generaciones para conectar con esta cohorte a nivel individual, y trazar un camino claro de desarrollo personal y profesional.

Aunque esta generación domine la tecnología — algo imprescindible en plena era de la IA —, el futuro del trabajo exigirá adaptabilidad, conexión y un enfoque centrado en las personas. Al priorizar las oportunidades de crecimiento, construir equipos basados en la confianza y promover el propósito, los líderes podrán comprometer a la Generación Z y ofrecerle el apoyo que necesita para prosperar.

FranklinCovey ofrece las soluciones que la Generación Z y sus líderes necesitan para aumentar la efectividad individual, desarrollar habilidades de liderazgo efectivas, construir culturas ganadoras y establecer un marco con propósito para la ejecución estratégica. Nuestros programas de primer nivel, disponibles en formato virtual o presencial, están diseñados para fomentar la efectividad personal e interpersonal de dentro hacia fuera.

Para más información visite franklincovey.es

Si te ha sido interesante este paper, también te podrían interesar estas formaciones

Las 6 prácticas críticas para liderar un equipo

Sesgo inconsciente





FranklinCovey