

Prepararse para la generación Z y la generación Alfa: cómo las generaciones más jóvenes cambiarán la gestión de viajes y gastos de negocios

Por Ralph Colunga

Líder de opinión de Soluciones Tecnológicas de Viajes y Gastos de SAP Concur

THE BEST RUN



Índice

03 Resumen

04 Introducción

05 Las generaciones definidas

06 ¿Quiénes son la generación Z y la generación Alfa?

06 Generación Z (nacidos entre 1997 y 2012)

07 Generación Alpha (nacidos entre 2013 y el presente)

09 ¿Por qué son importantes estas distinciones?

10 Preferencias tecnológicas

11 Estilos de comunicación

13 Expectativas de sostenibilidad

14 ¿Cómo cambiará esto los T&E?

17 Conclusión



Resumen

Llevo más de 40 años trabajando en el sector de los viajes y gastos (T&E) de negocios. En ese tiempo, ha habido una I constante, y todos los gerentes de T&E han tenido que aceptar algo: el cambio.

Cada década ha traído nuevas expectativas, desafíos, oportunidades y tecnologías, conformadas por una nueva generación que entra en la fuerza laboral. Y cada generación ha desafiado las políticas de T&E preexistentes, con el tiempo, lo que ha provocado el cambio necesario.

Algunos de nosotros podemos cuestionar si dichos cambios son realmente necesarios. ¿Por qué arreglar algo que no está roto, no? Pero en mis funciones pasadas y actuales, se me ha pedido que revise y modernice las políticas de T&E de muchas compañías. A menudo, esto implica alejarse de un enfoque draconiano definido por reglas y regulaciones interminables, a veces incluso en contradicción con ellos mismos. Políticas como estas solo pueden causar frustración, fricción y desconfianza de los empleados.

La conclusión es que cada compañía debe adaptarse para sobrevivir y prosperar en un panorama empresarial en constante cambio. Nuestro futuro de rápido acercamiento será muy diferente al mundo de la gestión de T&E que conocemos hoy en día, y gran parte de esto estará impulsado por los cambios demográficos y expectativas de los empleados.

Para poner en perspectiva los cambios pendientes, ayuda considerar cómo la generación millennial cambió los viajes de negocios. Por ejemplo, mientras dirigía T&E, los cambios que surgieron en gran medida en una fuerza laboral millennial incluían:

- La introducción de viajes “bleisure” (es decir, la capacidad de combinar viajes de negocios con viajes de placer).
- La aceptación de proveedores de servicios compartidos, desde el alojamiento hasta el transporte terrestre.
- Un aumento en el uso de aplicaciones de viajes mejoradas y proveedores de viajes tecnológicamente avanzados.
- La preferencia por los métodos de pago digitales.
- La popularización de las redes sociales, que incluye su uso como plataforma para el servicio al cliente y las reseñas.

A medida que la generación millennial siga subiendo en los rangos organizativos, será responsable de ajustar las políticas y los procesos de T&E para adaptarse a las expectativas de la generación Z y, finalmente, de los compañeros de la generación Alfa. Y no se equivoque: las expectativas de estas generaciones serán diferentes de las que surgieron antes.

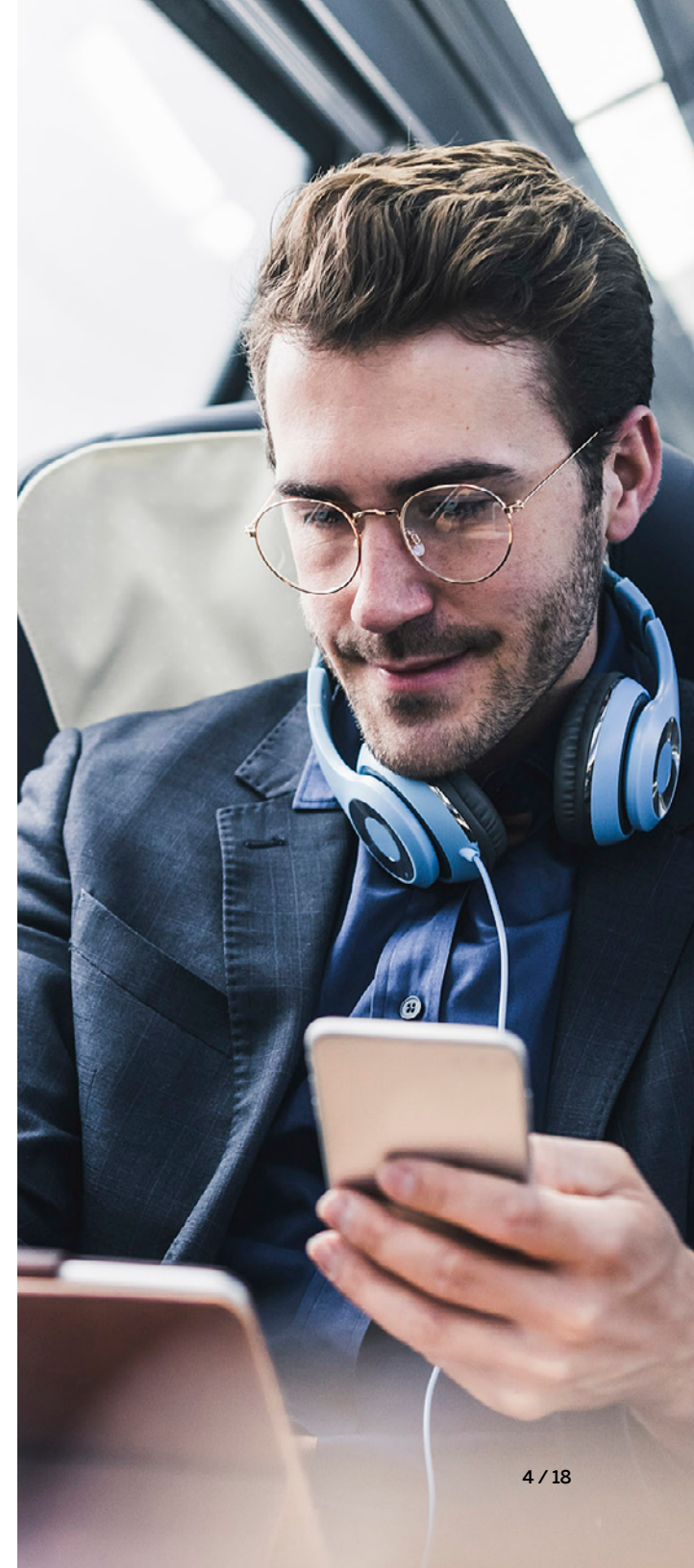
Introducción

Cuando me incorporé a una gran compañía de software basada en la nube en 2008, su empleado medio tenía 27 años de edad: el mayor de los millennials. Yo tenía el doble de esa edad (más unos años) y como nuevo director de T&E, mis responsabilidades inmediatas incluían llegar rápidamente a la velocidad de comprensión, adaptación y comunicación con los viajeros de negocios de esa generación.

Esto requirió un cambio, de mí. Tenía que pensar y actuar de forma diferente si deseaba sobrevivir en este entorno.

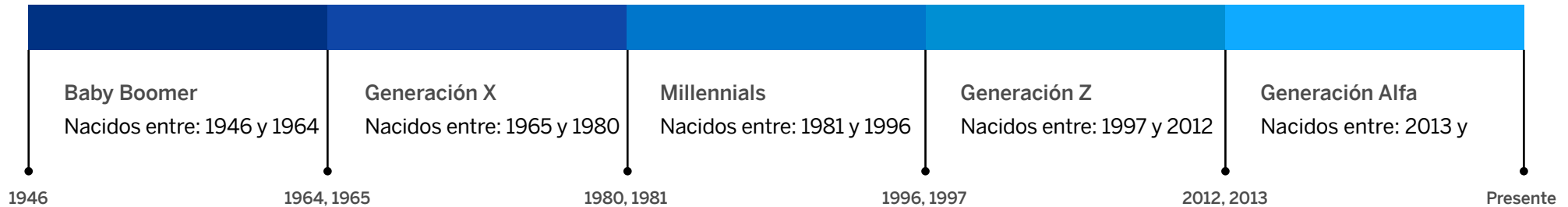
No tuve éxito en mi función al contarles a mis colegas millennials cómo debían gestionarse los T&E en el mundo corporativo. En su lugar, tuve que reconocer y respetar cómo funcionaban mejor. Tuve que escuchar. Tuve que pasar de la antigua mentalidad de “mando y control” a una mentalidad que valorara el empoderamiento de los empleados y la habilitación de las opciones. Aprendí a adoptar un enfoque de “vender, no decir”: vender la propuesta de valor y, a continuación, animar a los empleados a tomar la decisión correcta para ellos en función de sus necesidades empresariales individuales.

Y ahora hay más cambios en el horizonte. En 2025, se **prevé** que la generación Z comprenderá aproximadamente el 27% de la fuerza laboral entre los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), con una edad media de 27 años. Mientras tanto, el millennial más grande tendrá 45 años. Y en 2030, la generación Z será la mayor demografía de la fuerza laboral, justo cuando la generación Alfa comienza a entrar en la fuerza laboral. Desde mi punto de vista, se siente como un déjà vu en T&E.



¿Por qué importará esto? Como sabemos, cada generación toma forma por su crianza en un momento social y cultural único en el tiempo. Las diferencias que ayudan a distinguir cada generación inevitablemente conducirán a cambios en el lugar de trabajo. Los líderes de T&E, como aprendí en 2008, tendrán que responder en consecuencia. Tendremos que adaptarnos a las expectativas y experiencias que exigirán las generaciones más jóvenes. Tendremos que cambiar nuestra forma de trabajar para satisfacer las necesidades de los viajeros de negocios, no al revés.

Las generaciones definidas ¹



1. Pew Research Center, 2019: [Definición de generaciones: Donde terminan los Millennials y comienza la Generación Z](#)



¿Quiénes son la generación Z y la generación Alfa?

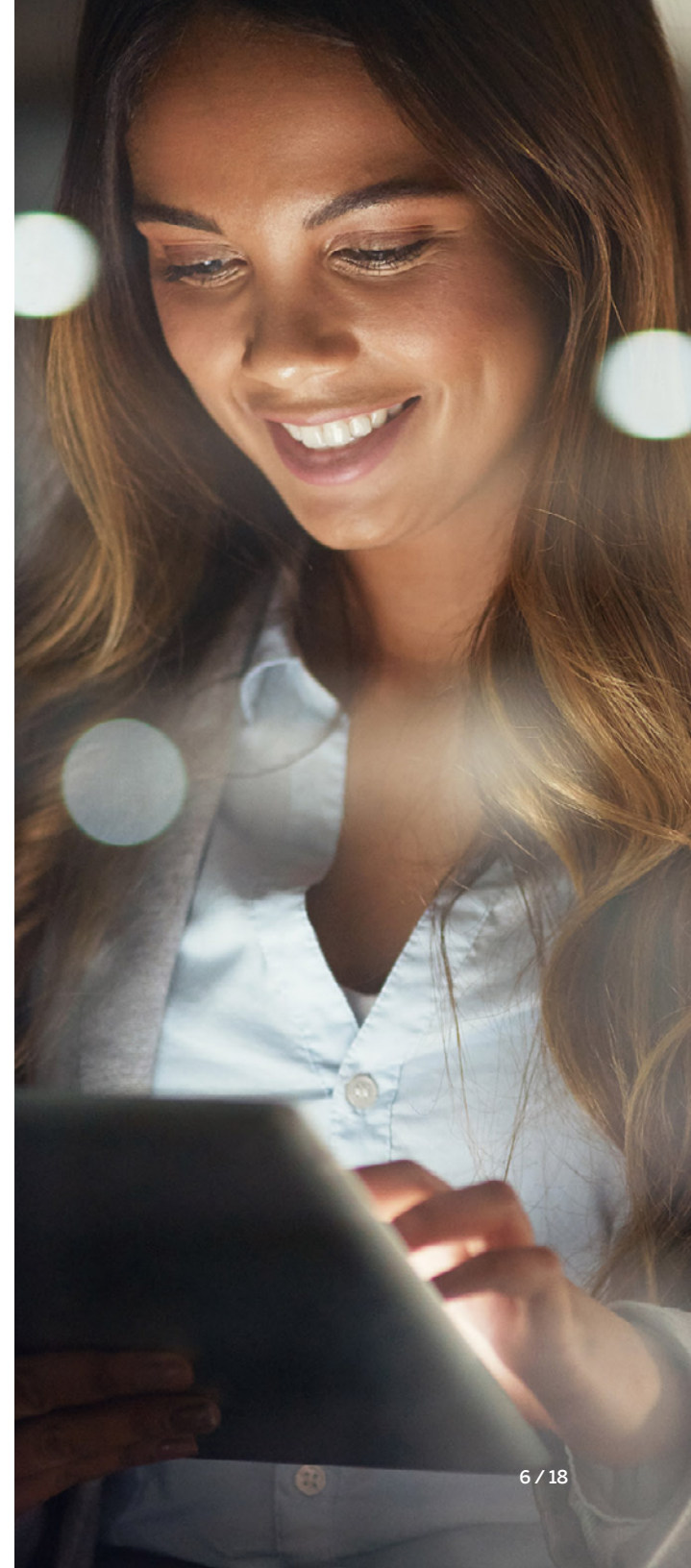
La mayoría de los líderes de T&E actuales de grandes organizaciones son baby boomers o Generación X, que se encaminan rápidamente hacia la jubilación. Los colegas Millennials de T&E están a la espera para gestionar a sus pares, la generación Z y la generación Alfa, todas las generaciones criadas en la era digital con diferentes niveles de inmersión.

Entonces, ¿qué sabemos hasta ahora sobre la generación Z y la generación Alfa?

Generación Z (nacidos entre 1997 y 2012)

Un puñado de expertos y recursos de encuestas ayudan a arrojar algo de luz sobre lo que podemos esperar de los empleados de la generación Z. Por ejemplo, en una [entrevista reciente](#), Roberta Katz, investigadora sénior de la Universidad de Stanford, explica: “Para aquellos que ahora están experimentando [Generación Z] en el lugar de trabajo, mi consejo es reconocer que estos nuevos compañeros están acostumbrados a trabajar en colaboración y de forma flexible, con la vista puesta en ser eficientes en la realización del trabajo. Son pragmáticos y valoran la comunicación directa, la autenticidad y la relevancia. También valoran el cuidado personal. Pueden ser más propensos que las personas mayores cuando tenían la edad de la [Generación Z] a cuestionar las reglas y la autoridad porque están tan acostumbrados a encontrar lo que necesitan por sí solos”.

Según una [encuesta de Pew Research Center](#), es menos probable que la generación Z abandone la escuela secundaria, más propensa a inscribirse en la universidad, más diversa racial y étnicamente y más progresista políticamente que las generaciones anteriores.



Además, la [Encuesta global de viajes de negocios de SAP Concur de 2022](#) ofrece algunas [conclusiones clave](#) sobre las expectativas de la generación Z para los viajes de negocios:

- En el momento de la encuesta, solo el 36% de los viajeros de negocios de la generación Z de todo el mundo estaban satisfechos con su actual horario de viajes de negocios, mientras que el 42% quería viajar más y el 22% quería viajar menos.
- Entre todos aquellos que no estaban satisfechos con su nivel actual de viajes de negocios, la generación Z fue la que más probó tomar medidas (63%) y el mayor riesgo de vuelo (35%), en comparación con una media entre generaciones del 46% y el 23%, respectivamente.
- Con la forma de su experiencia durante la pandemia de COVID-19, el 94% de los encuestados de la generación Z consideraron que algunas opciones flexibles de viajes y reservas eran esenciales para que su compañía permitiera proteger su salud y seguridad cuando viajan por negocios. Sus principales requisitos esenciales fueron la capacidad de seleccionar su modo de viaje preferido (37%) y reservar directamente en sitios web de proveedores (37%), como aerolíneas y hoteles.
- El 98% de los encuestados de la generación Z planeaba tomar medidas para reducir su impacto medioambiental mientras viajaban por negocios en los próximos 12 meses, y el 22% de los encuestados de la generación Z dijo que consideraría rechazar un viaje de negocios si fuera necesario utilizar opciones de viaje no sostenibles.

Generación Alfa (nacidos entre 2013 y el presente)

Se [estima](#) que para 2025, la generación Alfa alcanzará una población de más de 2000 millones en todo el mundo, convirtiéndose en la mayor demografía de la historia mundial. Esta generación todavía está en su infancia, por lo que aún no se ha visto exactamente qué características serán comunes entre ellas. Sin embargo, podemos empezar a considerar cómo las circunstancias de su entorno les darán forma.

Por ejemplo, se [espera](#) que la generación Alfa sea el grupo demográfico más tecnológicamente impregnado hasta la fecha. Desde muy temprana edad, su mundo está lleno de innovaciones tecnológicas modernas: dispositivos móviles, inteligencia artificial (IA), Machine Learning, redes sociales, experiencias integradas, robótica. Se [estima](#) que a los 10 años, sus habilidades tecnológicas superarán a las de sus padres (mayormente de la generación del milenio).

[Según](#) la investigadora social y coautora de “Generation Alpha” Ashley Fell, la generación Alfa puede sentirse capacitada para actuar sobre lo que creen, porque la tecnología les permitirá hacerlo. Dado su acceso a la información, se [espera](#) que la generación Alfa supere a la generación Z como la generación más educada hasta la fecha. La generación Alfa también puede madurar más rápido que las generaciones anteriores debido a factores como su mayor conciencia.

Aunque son muy amplias, es importante reconocer y comprender estas características, ya que informarán y darán forma a cómo los líderes de T&E abordan sus programas en un futuro muy cercano.

Las posibles características de la generación Z y la generación alfa pueden incluir:

Generación Z	Generación Alfa
Autoconductor que se preocupa profundamente por los demás	Prioriza la tecnología
Procura una comunidad diversa	Utiliza las redes sociales con regularidad
Muy colaborativo y social	Valora la aceptación social
Valora la flexibilidad y la autenticidad	Espera personalización
Prefiere el liderazgo no jerárquico	Bien versado en aprendizaje digital
Pragmático	Potencial megamultitarea



¿Por qué son importantes estas distinciones?

En los negocios, y como líderes, debemos aprender de cada generación, incluidas sus expectativas, para encontrar mejor el medio y establecer nuestra organización para el éxito. Sin embargo, aunque siempre debemos abordar la gestión de T&E (como una función de prestación de servicios de una organización) con esa mentalidad, a menudo no es el caso.

En lugar de eso, como concluyó con razón Oren Geshuri de Deloitte en una presentación durante la Convención de la Asociación Global de Viajes de Negocios (Global Business Travel Association, GBTA) de 2019, “la conclusión es que la mayoría de los programas de viajes corporativos están orientados a las generaciones anteriores de viajeros, y la mayoría de las compañías se aferran a las políticas y procesos que se basaron en un tiempo predigital”.

Este es un gran error para cualquier programa de T&E. Aunque los fundamentos principales de la gestión de T&E pueden no cambiar mucho con el tiempo, el enfoque y la metodología deberían cambiar. Deben basarse, al menos en parte, en necesidades generacionales; de lo contrario, la organización corre el riesgo de tener una fuerza laboral insatisfecha. “A medida que los millennials y la generación Z asciendan a puestos de liderazgo ejecutivo, las compañías inevitablemente tendrán que evolucionar sus programas para adaptarse al enfoque más *laissez-faire* de viajar de las generaciones más jóvenes en crecimiento”, según Geshuri.

Como travel manager, personalmente experimenté y aprendí con el tiempo que mi función no era ser el policía del programa o de la política. En su lugar, necesitaba actuar como asesor de confianza de las líneas de negocio y centrar mi atención en eliminar los puntos de fricción del programa de T&E.



Estas son algunas formas que podrían desarrollarse dentro del programa de T&E de una organización, en función de las características previamente definidas de la fuerza laboral de la generación Z y la generación Alfa.

Preferencias de tecnología

La tecnología se está acelerando más rápido de lo que muchos habrían creído posible, de formas sutiles y no tan sutiles. La inteligencia artificial está aquí, y está afectando, influyendo y enriqueciendo nuestras vidas, incluso cuando no nos damos cuenta. La automatización está cambiando las funciones y responsabilidades en el lugar de trabajo. Y la proliferación de dispositivos, la innovación tecnológica y los datos, a su vez, han acelerado la exigencia de una mayor seguridad para proteger nuestra información personal y la claridad en cómo se tiene acceso a ella y se utiliza.

Como se ha mencionado anteriormente, la generación Z y la generación Alfa están creciendo totalmente inmersos en este panorama, y está dando forma a sus preferencias y expectativas tecnológicas. Según una [encuesta](#) encargada por LivePerson, el 65% de los encuestados de la generación Z prefirieron comunicarse digitalmente con los demás en lugar de en persona. Además, una [encuesta](#) de IBM Institute for Business Value descubrió que el 75% de la generación Z prefiere el móvil como su dispositivo preferido.

También es probable que la tecnología dé forma a las expectativas de personalización de la generación Z, que incluye la forma en que su compañía y sus líderes abordan las oportunidades de desarrollo y el desarrollo profesional. Según [Deloitte](#), “Los empleadores tendrán que comprender los comportamientos y tendencias de una generación que espera mucha más personalización en la forma en que son tratados por su empleador”.



De la forma en que consideramos la generación Alfa, es posible que sea difícil predecir sus preferencias tecnológicas, ya que la tecnología que utilizarán cuando se gradúen de la escuela secundaria y la universidad puede diferir mucho de lo que está disponible actualmente. Sin embargo, si la generación Millennial y la generación Z son alguna indicación, debemos asumir que las tecnologías actuales y cómo comienzan a evolucionar también afectarán a las expectativas futuras de la generación Alfa sobre el lugar de trabajo. Mantener el pulso de la tecnología será clave para que podamos satisfacer las expectativas de las generaciones más jóvenes.

Estilos de comunicación

Una de las diferencias más sorprendentes de las generaciones entrantes, la generación Z y la generación Alfa, serán sus métodos preferidos de comunicación.

Como líder de T&E, aprendí el valor de hacer coincidir el mensaje y el vehículo con el destinatario previsto. Asumí erróneamente que todos preferirían el correo electrónico. En su lugar, mis viajeros de negocios millennials me empujaron a pasar a una plataforma social interna para las comunicaciones y, finalmente, a aplicaciones de mensajería y colaboración como Skype, Slack y Microsoft® Teams.



Lo que ha funcionado para los millennials no necesariamente funcionará con tanta eficacia para la generación Z. A su vez, lo que funciona para la generación Z puede demostrar que no funciona mejor para la generación Alfa. Sin embargo, podemos suponer que crecer con internet y velocidades de carga ultrarrápidas, smartphones y aplicaciones móviles probablemente dará forma a las expectativas de la generación Z y la generación Alfa para las comunicaciones en el lugar de trabajo de alguna manera. Además, según mi experiencia, cada generación y sus métodos de comunicación preferidos han dado lugar a un contacto más corto, frecuente y directo entre los empleados. Es probable que la generación Z y la generación Alfa continúen con esta tendencia, teniendo en cuenta sus métodos y dispositivos de elección.

De hecho, [según](#) Dan Schawbel, autor de éxitos de ventas y socio gerente de Workplace Intelligence, las comunicaciones con la generación Z deben ser concisas y visuales: “Les decimos a nuestros socios publicitarios que si no se comunican en cinco palabras y en un panorama general, no llegarán a esta generación”.

Además, la [investigación](#) de McCrindle sugiere que “[la generación Alfa no] necesita las mismas estructuras de autoridad, jerarquías o enfoques de poder tradicionales, porque estamos en tiempos de más colaboración. Siendo la generación con más conocimientos digitales hasta la fecha, y a medida que nos mudamos a un mundo con más robótica, las habilidades interpersonales serán más importantes que nunca para [la generación Alfa]”.



Expectativas de sostenibilidad

En su [investigación](#), Deloitte descubrió que el 77% de los encuestados de la generación Z afirman que es importante que los valores de su compañía se alineen con los suyos propios. Según la firma, “Para ganarse los corazones de la generación Z, las compañías y los empleadores tendrán que destacar sus esfuerzos para ser buenos ciudadanos globales”. Esto complementa los hallazgos de la [Encuesta global de viajes de negocios de SAP Concur de 2022](#). Como se ha señalado anteriormente, un notable 98% de los encuestados de la generación Z afirmaron que planeaban tomar medidas para reducir su impacto medioambiental durante los viajes de negocios en los próximos 12 meses.

A medida que muchos países se acercan rápidamente a sus plazos comprometidos para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en consonancia con el Acuerdo de París, la sostenibilidad debe seguir siendo una alta prioridad para las compañías. Y para dar crédito a dónde se debe, los millennials, la generación Z y la generación Alfa están tomando medidas significativas, incluido el aumento de la presión sobre el sector privado, para impulsar estos esfuerzos.

Aunque lo hemos hablado durante gran parte de mi carrera, en tan solo varios años, la sostenibilidad se ha convertido en un componente esencial de la marca y la misión de muchas compañías. Personalmente puedo decir, y muchos de mis compañeros de la industria siguen siendo testigos, que ya no se trata de comprar compensaciones de carbono o crear eslóganes de la compañía. Más bien, la sostenibilidad ha pasado a ser un imperativo operativo. Las compañías están estableciendo objetivos realistas y específicos, tomando acciones tangibles y medibles e impulsando resultados cuantificables para minimizar su impacto medioambiental.

Las compañías están reconociendo este valor principal compartido entre las generaciones más jóvenes, y están encontrando la oportunidad en el desafío. Hacer el bien para el planeta puede ser absolutamente bueno para los negocios. Esto solo continuará, probablemente con mayor énfasis, a medida que la generación Z y la generación Alfa entren en la fuerza laboral.



¿Cómo cambiará esto los T&E?

¿Cómo darán forma a nuestras mejores prácticas de T&E en el futuro los cambios que han provocado la generación Z y la generación Alfa, incluidos los impactos de sus preferencias tecnológicas, estilos de comunicación y expectativas de sostenibilidad? Esa es la gran pregunta.

Si bien pueden parecer tácticas a primera vista, adoptar las últimas tecnologías o establecer objetivos de sostenibilidad medibles puede tener un impacto directo en la atracción y retención del talento. Imagine que acaba de empezar a trabajar con una gran organización empresarial y, el primer día, aprendió que utilizan una máquina de fax para comunicarse entre oficinas en lugar de correo electrónico; probablemente no se quedaría mucho tiempo. Las compañías y sus programas de T&E serán atendidos mejor adelantándose a estos cambios lo antes posible.

El impacto de la generación Z y la generación Alfa en el lugar de trabajo variará, dependiendo de la tecnología que la compañía tenga implementada, cómo se comunican actualmente los compañeros entre sí y en qué punto se halla en su viaje hacia la sostenibilidad. Como siguiente paso, como líderes de T&E, debemos iniciar conversaciones con nuestros socios de operaciones comerciales, la gerencia de la oficina y otros líderes de la compañía para establecer el nivel en donde se encuentran las cosas y cómo las operaciones de T&E pueden necesitar cambiar en el futuro.

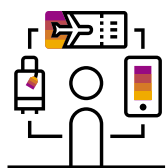
Durante estas conversaciones, debemos alinear los cambios prácticos que la organización puede comenzar a realizar con respecto a la tecnología de T&E y los esfuerzos de sostenibilidad, y cómo se puede asignar el presupuesto, para comenzar a abordar las necesidades de las generaciones más jóvenes. Además, será importante subrayar que estos cambios tendrán un impacto en los empleados y en el rendimiento de la compañía.



Puede ser útil considerar y analizar lo siguiente:



¿Cómo se ajustan las políticas actuales de T&E y el modelo de gobernanza corporativa a las expectativas futuras de los empleados?



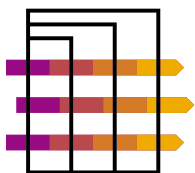
¿Cómo pueden nuestras políticas y procesos de T&E alinearse mejor con el aumento de la exigencia de flexibilidad y control de los viajeros de negocios? ([Considere este recurso](#) para crear y actualizar su política de T&E).



¿Qué tecnologías de T&E tenemos implementadas y qué podríamos necesitar adoptar o integrar para abordar mejor las necesidades y expectativas futuras (p. ej., aplicaciones móviles, cadena de bloques, inteligencia artificial, Machine Learning, biometría)?



¿Nos hemos preparado adecuadamente para los riesgos de seguridad y la creciente necesidad de privacidad de datos?



¿Cómo puede la adopción de tecnología diseñar o mejorar la experiencia del empleado (p. ej., modernizar la plataforma o los procesos de informes de gastos)?



¿Cómo pueden los T&E alcanzar objetivos de sostenibilidad organizativa más amplios (p. ej., eliminar recibos en papel, priorizar métodos de viaje sostenibles siempre que sea posible, proporcionar información de sostenibilidad para las opciones de viaje al reservar, limitar las emisiones de gases de efecto invernadero para establecer objetivos)?



¿Cómo puede la personalización convertirse en un elemento principal de nuestras políticas y procesos de T&E (p. ej., adaptarse a reservas directas de proveedores, aceptar múltiples canales para reservar en función de las preferencias de los empleados)?

En el pasado, descubrí que mi organización obtenía muchas ventajas de este enfoque y me ayudó personalmente a perfeccionar mis habilidades de liderazgo. La alta gerencia aplaudió el hecho de que nuestra organización de viajes se percibiera como colaborativa, y confiaron en que no estábamos tomando decisiones con impacto en los empleados en el vacío.

Cabe destacar que, aunque la incertidumbre económica actual puede plantear algunas limitaciones, debemos asesorar con una dosis de urgencia realista. La generación Z y la generación Alfa entrarán en la fuerza laboral en breve. Aportarán perspectivas únicas con expectativas acordes. Como líder de T&E durante la Gran Recesión, aprendí de primera mano que estas conversaciones y los cambios posteriores no pueden esperar necesariamente hasta que pase la incertidumbre. Además, el panorama empresarial actual se complica aún más al ampliar las brechas de habilidades y los desafíos persistentes de adquisición y retención de talentos, lo que impulsa una mayor urgencia para abordar las expectativas de las generaciones más jóvenes en la fuerza laboral. Las compañías deben cambiar, y pronto, para alinearse.



Conclusión

El aumento de la representación de la generación Z y la generación Alfa en la fuerza laboral es un momento clave de cambio para las organizaciones, así que ¡aprovéchelo!

Si bien los pilares fundamentales de los programas de T&E (cumplimiento, gobernanza de gastos, experiencia de los empleados, optimización de procesos) seguirán siendo coherentes, este cambio de paradigma requerirá la modernización de la mentalidad de gestión de T&E y procesos de principio a fin. Sé, por experiencia de primera mano, que cambiar puede ser difícil, pero también creo que cambiar por las razones correctas siempre es el curso correcto.

Para servir mejor a las generaciones más jóvenes en el lugar de trabajo y permitir el éxito continuo de nuestras compañías, es importante que adoptemos el aprendizaje, la comprensión y la participación. A continuación, debemos liderar con audacia con miras a la innovación a medida que redefinimos nuestros programas de T&E ajustando las políticas, simplificando y automatizando los procesos, eliminando los puntos de fricción y marcando una diferencia positiva.

Al hacerlo, estableceremos nuestros programas de T&E (y nuestras organizaciones más amplias) para lograr resiliencia y adaptabilidad en los próximos años.



Acerca de SAP Concur

SAP® Concur® es la marca líder mundial en soluciones integradas de gestión de viajes, gastos y facturas, impulsada por una búsqueda incesante de simplificar y automatizar estos procesos cotidianos. La aplicación móvil de SAP® Concur® guía a los empleados en cada viaje de negocios, los cargos se llenan sin esfuerzo en los informes de gastos y las aprobaciones de facturas se automatizan. Al integrar datos casi en tiempo real y usar la inteligencia artificial para analizar transacciones, las compañías pueden ver lo que están gastando, mejorar el cumplimiento y evitar posibles puntos ciegos en el presupuesto. Las soluciones de SAP Concur eliminan las tediosas tareas de ayer, facilitan el trabajo de hoy y ayudan a las compañías a funcionar a su máxima capacidad.

Obtenga más información en concur.es o en el [blog de SAP Concur](#)

