

Nuevos desafíos para las empresas con la llegada de los *millennials*

LOS MILLENNIALS SE HAN CRIADO EN UN ENTORNO MÁS COMPETITIVO Y HAN GOZADO DE UNA MAYOR ATENCIÓN FAMILIAR. ESTA ATENCIÓN HA PROMOVIDO SU AFÁN DE PROTAGONISMO, SU SEGURIDAD EN SÍ MISMOS Y SU AUTOCOMPLACENCIA

GABRIEL GONZÁLEZ-PINTO FONTÁN

De acuerdo con Howe y Strauss (2000), dos de las grandes autoridades en teorías generacionales, pertenecen a la generación *millennial* todos los nacidos entre los años 1982 y 2000. Otros autores como Stein y Martín (2018), más cercanos a la realidad española, los sitúan entre los años 1980 y 2000. Si bien es cierto que no existe unanimidad respecto a los años exactos de corte, casi todos los autores coinciden en que los *millennials* nacieron entre principios de los años 80 y finales de los 90 del siglo pasado.

En torno a la figura del *millennial* existen teorías de lo más variadas. Hay quienes consideran que son una generación superior a sus predecesoras en muchos sentidos, pero a su vez, constan de una no pequeña comunidad de detractores. Howe y Strauss (2000) desarrollaron una de las caracterizaciones mejor consolidadas en torno a la figura del *millennial*. Les asignaron siete rasgos diferenciales: especiales, protegidos, seguros de sí mismos, orientados al trabajo en equipo, tradicionales, presionados y exitosos. Stein y Martín (2018) les atribuyeron características similares, especialmente a los nacidos durante la década de los

90. Algunas de ellas son que han adoptado una postura conservadora en cuanto a algunas de sus decisiones personales y profesionales, que se han criado en un entorno más competitivo, o perciben a las generaciones anteriores como un obstáculo para el crecimiento.

Howe y Strauss (2000) aseguraron que el hecho de que los *millennials* hubieran recibido un nivel de atención superior al de otras generaciones por parte de sus padres, había promovido un afán de protagonismo patente en su personalidad. Prueba de esta supervisión y protección constante es que habían dedicado, de media, diecinueve horas menos a actividades improvisadas que la generación que los precede.

Además, describieron a los *millennials* como individuos más seguros de sí mismos que sus padres, ya que, según Howe y Strauss, un 92 por ciento de ellos aseguró estar satisfecho consigo mismo y con la vida que llevaba, muy por encima del porcentaje comparable en adultos.

Howe y Strauss (2000) identificaron otro patrón reincidente en los *millennials*: la predisposición para trabajar en equipo. Y es que si algo marcó la infancia y adolescencia de los *millennials*, fue la costumbre de trabajar en equipo. Aunque la apuesta por el grupo



.....
Han apostado por el grupo en el ámbito educativo y en sus relaciones sociales y lo extienden al ámbito laboral

fue especialmente marcada en el ámbito educativo, los *millennials* habían aplicado la máxima a otros aspectos de su vida como las relaciones sociales. Y es que muchos de ellos, se sienten más cómodos relacionándose en grupo que en el “tú a tú”.

Este estilo participativo, que también estuvo presente en el contexto familiar, motivó que la relación entre los *millennials* y sus padres fuera buena y, como consecuencia, los *millennials* habían adoptado posturas tradicionales similares a las de sus padres en lo que respecta al hogar, la vida familiar, la comunidad y la educación.

Los dos últimos rasgos que Howe y Strauss atribuyeron a los *millennials* se podrían englobar en uno solo, ya que, tanto la presión a la que habían sido sometidos como su tendencia al éxito no son propiamente características de los *millennials*, sino consecuencias de la enorme competitividad existente en el mercado laboral. Luego, lo

verdaderamente distintivo de los *millennials* es su competitividad. No obstante, no todos los autores han compartido la visión optimista de Howe y Strauss. Por ejemplo, Jean Twenge, de reconocido prestigio, calificó a los *millennials* como narcisistas, más que seguros de sí mismos. Stein y Martín también mencionaron este narcisismo, señalando que estaba muy relacionado con la actividad en redes sociales.

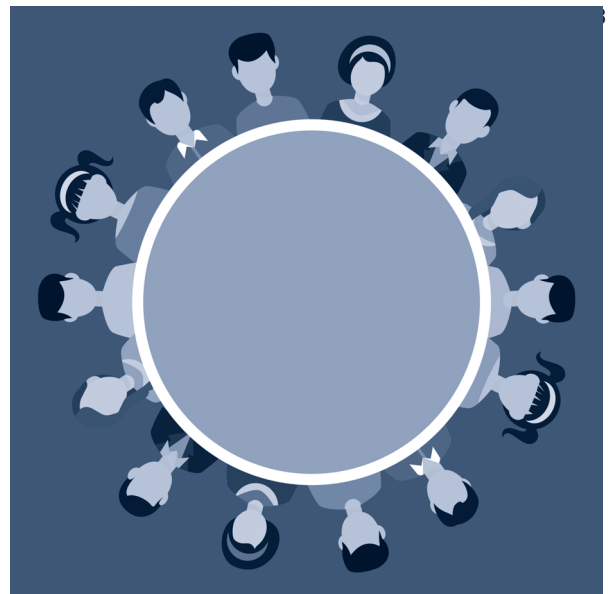
Para bien o para mal, los *millennials* son una realidad que ha llegado para quedarse. De hecho, se prevé que para 2025, supondrán el 75% de los trabajadores en activo. Ante la inevitabilidad de dicho acontecimiento y el reto que conlleva, solo queda preparar a las empresas para que sepan adaptarse a esta generación. Para ello, hemos de tomar en consideración tres fenómenos que ha propiciado la llegada de los *millennials*: la tendencia a la movilidad laboral, la necesidad de programas de mentorazgo inverso y la transformación de los procesos de socialización.

La propensión a la movilidad laboral es un hecho. Una encuesta realizada recientemente por alumnos de la universidad de Navarra, señala que casi un 70 por ciento de los *millennials* preferirían trabajar en una empresa que permitiera la rotación entre departamentos. El principal desencadenante es que el significado del trabajo ha sufrido un cambio radical. Mientras que otras generaciones vieron el trabajo como la forma de mantener a sus familias, los *millennials* le han dado un sentido menos pragmático. Stein y Martín (2018) observaron que era el aprendizaje, la capacidad de influir en la sociedad, el desarrollo personal o el mero disfrute lo que conducía a los *millennials* a decantarse por un

determinado puesto de trabajo. En ese sentido, se puede decir que los *millennials* esperan de su ocupación profesional más que un simple modo de ganarse el sustento. Super (1970), que desglosó la carrera profesional en una primera etapa de exploración y otra de asentamiento y desarrollo en el campo elegido, sugirió que, el hecho de ser una generación con las expectativas muy altas, los hacía más dados a llevar a cabo una fase de exploración más intensa y prolongada que la que llevaron otras generaciones, lo cual dificulta a las empresas la tarea de retenerlos y está aumentando exponencialmente los índices de rotación de personal.

Para afrontar este desafío, Stein y Martín propusieron medidas como los *Graduate Programs*, programas de entre uno y tres años durante los cuales se rote por los distintos departamentos o posiciones de la empresa. Al mismo tiempo, insistieron en la necesidad de crear *engagement* durante la fase de exploración, de manera que llegado el momento de asentarse, los *millennials* permanezcan en la misma empresa. Entre las diversas formas de crear *engagement*, subrayaron la necesidad de establecer una comunicación fluida entre jefes y empleados, y la de generar actividades de Responsabilidad Social Corporativa que resultasen inspiradoras para los *millennials*.

A este fenómeno de la movilidad laboral se suma la necesidad de crear programas de mentorazgo inverso (del inglés *Reverse Mentoring Programmes*). Una gran mayoría de *millennials* son nativos digitales y su soltura en el manejo de las tecnologías es indiscutible, pero por su condición de recién llegados al mundo laboral, es ló-



Esperan de su profesión más que ganar un sustento. Eso dificulta a las empresas la tarea de retenerlos

gico que carezcan de experiencia y desconozcan el funcionamiento interno de las organizaciones. Por el contrario, las generaciones que los preceden tienen ya una experiencia más dilatada pero, sin embargo, se desenvuelven con menor agilidad en el terreno tecnológico. Esta complementariedad hace de la transferencia de conocimientos entre empleados una condición indispensable para cualquier empresa que pretenda adaptarse a la nueva generación.

Por último, conviene recordar que el modo de relacionarse de los *millennials* es distinto al de otras generaciones. Acostumbrados a interactuar a través de las redes sociales y a recibir recompensas inmediatas a través de las mismas, no es de extrañar que demanden el mismo reconocimiento en el ámbito laboral.

Por otro lado, los *millennials* tienden a rechazar la actitud autoritaria de sus superiores y, en cambio, a valorar positivamente la cercanía en el trato, la ejemplaridad y coherencia de su comportamiento, o su prestigio profesional. Otros autores como Danita Bye (2017) señalaron que entre los miembros de la generación *millennial* las carencias afectivas eran recurrentes, y ofrecieron a los directivos pautas de acción concretas para acompañar y guiar a los *millennials* en su cami-

Las empresas que mejor se adecúan a los millenials fomentan el intercambio intergeneracional, multidisciplinar, retienen el talento y promueven el diálogo

no de autodesarrollo y crecimiento personal. Entre las más destacadas, la de compartir testimonios de superación personal con ellos o la de proponerles que pongan sus valores por escrito, para que sean estos los que guíen sus decisiones y les ayuden a perseverar.

En definitiva, y a pesar de que la realidad está llena de matices y otras variables pueden entrar en juego, aquellas empresas que fomenten un intercambio de información entre miembros de distintas generaciones, diseñen planes de carrera que permitan abarcar

distintas áreas de conocimiento y sean lo suficientemente atractivos como para retener talento, y promuevan una cultura de diálogo entre los empleados, se adecuarán mejor a los intereses y preferencias de los *millennials*, con las consecuencias que de ello deriven ●

PARA SABER MÁS: Bye, Danita (2017), *Millennials Matters*, Broadstreet Publishing, Savage; Hofferth, Sandra L. (1998), “Changes in American Children’s Time – 1997 to 2003”, en <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2939468/>; Howe, Neil y Strauss, William (2000), *Millennials Rising: The Next Great Generation*, Perennial, HarperCollins, New York; Page, Michael (2018), “Millennials: ¿Amigos o enemigos?”, en <https://www.michaelpage.es/advice/empresas/atraer-y-retener-talento/millennials-amigos-o-enemigos> (recuperado el 1 de junio de 2020); Stein, Guido y Martín, Miguel (2018), *Líderes y Millennials*, Eunsa, Pamplona; Super, Donald (1970), *Occupational Psychology*, Wadsworth Publishing Company, Belmont.

Paternidad, maternidad y vida doméstica en tiempos de pandemia

CONCILIAR LA VIDA DOMÉSTICA FAMILIAR Y LA VIDA PROFESIONAL ES UN RETO EN EL MUNDO CORPORATIVO

RAFAEL HURTADO

Es de todos conocida aquella idea filosófica que dice así: *como hay una exterioridad hay una interioridad*. Al momento de hablar de los grandes retos que nos ha planteado la *pandemia* actual, de algún modo nos remontamos a los años setenta, cuando comenzó a dialogarse sobre la relación entre la vida doméstico-familiar y la vida profesional. En aquel entonces, el emergente

mercado laboral esperaba ansioso ser construido desde una correcta articulación entre lo propiamente *masculino* y lo propiamente *femenino*. Dicha articulación representó un gran reto en lo referente al mundo corporativo. Sin embargo, la vida doméstica no evolucionó con la misma rapidez e intensidad. Me parece que aún estamos esperando generar los criterios suficientes para poder estudiar a fondo el *hogar familiar*, a fin de entender con claridad lo que allí se está cuajando.

El hogar familiar no goza actualmente de buena fama

Lamentablemente el *hogar familiar* no goza de buena fama. En la cultura occidental, con sus diversas ramificaciones, éste es entendido como un espacio digno de sospecha, no por culpa del hogar en sí, por su esencia. Más bien, fueron ciertas ideologías de inicios del siglo XX que comenzaron florecer en el período de la postguerra (principalmente el feminismo radical), en una época en la que una cantidad importante de varones dejaron el hogar familiar con la promesa de no volver.