Nueve pautas para gestionar el talento 'millennial'

La incorporación de la generación *millennial* al mercado laboral obliga a redefinir las políticas de gestión de personas y los estilos de liderazgo en las empresas. Comprender y adaptarse a las particularidades de esta generación será la clave para reclutar, desarrollar y retener el mejor talento en los próximos años.

8 de julio de 2016

La generación de los millennials, nacidos entre 1980 y 2000, tiene mucho que decir sobre el mundo laboral y empresarial actual. Con el 75% de la población activa mundial proyectada para el año 2025, es crucial que las empresas adapten sus políticas de recursos humanos y estilos de liderazgo a esta generación en particular. Con esta premisa, el profesor **Guido Stein**, Rafael Mesa y Miguel Martín, en colaboración con Marta Bartolomé y Pilar de Nicolás, han escrito "Los millennials, el trabajo y la empresa: políticas de gestión y estilos de liderazgo". Este documento describe las particularidades de los millennials y ofrece claves para que las empresas puedan adaptarse a sus necesidades.

Cabe destacar que este trabajo se basa en las conclusiones de otro estudio previo, titulado "El liderazgo de los millennials: rasgos de una generación". Este estudio, aunque más descriptivo y sociológico, proporcionó los cimientos para el análisis más práctico y empresarial presentado en "Los millennials, el trabajo y la empresa: políticas de gestión y estilos de liderazgo". En resumen, los autores nos ofrecen una valiosa perspectiva sobre una generación que tiene mucho que decir y que merece ser escuchada en el ámbito empresarial y laboral.

Las pautas de acción y medidas concretas que permitirán adaptar las políticas de gestión de personas a las particularidades de esta generación:

1. Oportunidades de desarrollo y aprendizaje

Los *millennials*, y muy especialmente los *junior millennials* (nacidos en la década de los

©IESE Business School

noventa), han crecido en la cultura de la inmediatez y rodeados de estímulos. Están ávidos de nuevas experiencias y son un tanto impacientes, por lo que necesitan metas a corto plazo y resultados visibles.

Por tanto, conviene que los directivos les ayuden a identificar oportunidades para desarrollar nuevas habilidades, asignándoles diferentes proyectos o puestos temporales. Les gusta ponerse a prueba constantemente y ver que son capaces de ir "pasando pantallas". Por algo son la generación del videojuego.

2. Equilibrio entre vida personal y profesional

Muchos *millennials* han crecido con unos padres ausentes o estresados por el trabajo y no están dispuestos a pasar por lo mismo. Como son multitarea y están permanentemente conectados, esperan trabajar con flexibilidad e independencia, y no atados a un horario de ocho horas en una oficina. No entienden el valor que otras generaciones le han dado al trabajo presencial ni a las jornadas maratonianas entre las cuatro paredes de un despacho. Tiene más peso el resultado.

3. El dinero no lo es todo

Los *millennials* son plenamente conscientes del valor del dinero, pero el salario no constituye su principal motivación. Lo que más valoran es el atractivo del trabajo a desempeñar, la movilidad (tanto física como de tareas y proyectos), el poder conocer gente y hacer *networking* e incluso el hecho de trabajar en un ambiente distendido. A ellos les seduce más "personalizar" su retribución con elementos como días libres adicionales, flexibilidad de horarios y teletrabajo, cupones de descuento, comedor o cafetería, etc.

Aunque sus motivaciones profesionales y su idea de éxito laboral difieren de las de sus predecesores, los *millennials* también son ambiciosos. Quizá no aspiren a tener un elevado número de personas a su cargo o a ocupar un determinado despacho, pero sí a alcanzar puestos ejecutivos desde los que tener un impacto en el mundo. Les motivan especialmente los puestos dinámicos y transversales, trabajos que les permitan estar en contacto y aprender de personas interesantes e interactuar con otros profesionales y equipos.

Por tanto, los planes de carrera deberían basarse en experiencias diversas y no centrarse solo en promociones que conllevan un crecimiento vertical. Las oportunidades para demostrar su potencial y capacidades a quienes les dirigen -por ejemplo, invitándoles a asistir a algún comité de dirección o algún otro evento informal con los máximos ejecutivos- son muy apreciadas.

©IESE Business School

4. Mayor rotación

La inmediatez es un rasgo generacional de los *millennials*. En general, trabajan hoy pensando en el siguiente puesto mañana, por lo que no esperarán indefinidamente para conseguir sus objetivos. Y no temen los cambios. Si no aprecian una finalidad clara en su actividad, no ven posibilidades de desarrollo dentro de la compañía, encuentran problemas para conciliar la vida personal con la profesional o no tienen una buena relación con sus superiores, es probable que opten por la salida.

Por tanto, para retenerlos, sería aconsejable planificar conversaciones de carrera más frecuentes (una vez al año ya no es suficiente) y recurrir a entrevistas de salida personales con el responsable del área. Es muy importante entender qué es lo que ha fallado.

5. Jefes accesibles

Uno de los rasgos más distintivos de esta generación es su concepción de la autoridad. En este sentido, su educación ha sido mucho más laxa y permisiva, por lo que necesitan de una gran cercanía por parte de sus líderes, que les animen y les guíen, pero sin autoerigirse en un modelo ni ostentar la autoridad.

El jefe se ganará el respeto del *millennial* por su prestigio profesional y la coherencia de sus actos, no por un sentido casi innato de respeto a la jerarquía establecida o de obediencia a la autoridad.

6. Cultura empresarial

A los empleados *millennials* les atraen empresas con una cultura fuerte y con unos valores que sintonicen con sus propios ideales y estilo de vida. Necesitan sentir que lo que hacen merece la pena y tiene un sentido más allá de lo estrictamente económico. Les motiva formar parte de algo importante, que contribuya a mejorar su entorno.

Si la cultura de la empresa no se vive de forma consistente, lo detectarán con rapidez y se replantearán seriamente su continuidad en esa organización.

7. Reconocimiento

Uno de los rasgos más representativos de esta generación es la necesidad de aprobación por parte de los demás. Son poco menos que unos "adictos" al reconocimiento, que no solo esperan obtener de sus superiores, sino también (y sobre todo) de sus semejantes.

Su actividad laboral es una parte importante de esa vida cotidiana que muestran y comparten de forma impúdica en las redes sociales, y se utiliza como una herramienta más

©IESE Business School

para transmitir la imagen que quieren proyectar de sí mismos.

8. Lo bueno y lo malo se comparte

Su inclinación a proyectarse públicamente y su habilidad natural para construir imágenes y relatos a partir de sus propias experiencias vitales, incluidas las profesionales, ha hecho de ellos mismos una potente herramienta de marketing y comunicación. Para lo bueno y para lo malo, claro.

Identificar a los líderes sociales entre los empleados *millennials* para convertirlos en embajadores de la marca puede resultar muy útil, incluyéndolos en actividades de *employer branding* o en *focus groups* internos, llevándolos a ferias de empleo o incorporándolos como portavoces de la compañía en las redes sociales, por ejemplo.

9. Nativos digitales

Los *junior millennials* son muy diestros con la tecnología. Facebook, Twitter e Instagram son parte de su vida y también de su trabajo. Sencillamente, no conciben su vida sin la conectividad y el acceso a las redes. Tanto es así que hasta un 56% de los *millennials* rechazaría un puesto de trabajo que les negara el acceso a las redes sociales.

Las empresas harían bien en no poner cortapisas al uso de la tecnología y las redes. Al contrario, deberían aprovechar esa habilidad tecnológica y utilizarla para mejorar las competencias de toda la organización. Un ejemplo sería implantar programas de *mentoring* inverso para que los *millennials* ayuden a otros empleados o utilizarlos de *sparrings* tecnológicos para que valoren nuevas compras o desarrollos tecnológicos.

+INFO

"**Prácticas que atraerán a los millennials**" en *IESE Insight 31*.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School