



# Libro Conserve a los Milenarios

## Por qué las compañías pierden miles de millones de dólares en rotación de personal de esta generación – y cómo evitarlo

Joanne G. Sujansky y Jan Ferri-Reed  
Wiley, 2009  
También disponible en: Inglés

### Reseña

Los hijos de los *baby boomers* (generación de la posguerra), se han convertido en expertos multitareas, capaces de enviar mensajes de texto, descargar música, mirar televisión y estudiar al mismo tiempo. Están incursionando al ámbito laboral en hordas y esperan que sus empleos sean, no sólo estimulantes y bien pagados, sino (si se lo puede imaginar), divertidos. ¿Quiénes son estas extraordinarias personas con una ética laboral tan radical? Son los “Milenarios”, la segunda oleada de hijos de la generación de la posguerra, quienes cuestionan la manera en la que sus padres se comportan en los negocios. La Dra. Joanne G. Sujansky y el Dr. Jan Ferri-Reed, advierten a los gerentes que tienen que atender a los milenarios o arriesgarse a perder miles de millones de dólares en rotación de personal y productividad perdida. Los autores explican cómo los miembros de esta generación sobre nutrida, bien educada, y experta en tecnología difieren de sus padres y abuelos. También explican cómo hacer atractivos y modernos los lugares de trabajo, para que atraigan y retengan a estos nuevos talentos. *BooksInShort* recomienda esta perspicaz lectura a todos los de la generación de la posguerra que luchan por dirigir a estos astutos, energéticos, misteriosos y a veces irritantes empleados.

### Ideas fundamentales

- Los milenarios, nacidos entre 1980 y 1999, son hijos de la generación de la posguerra (baby boomers). Aportan a la oficina un nuevo estilo de trabajo y un nuevo punto de vista.
- No van a realizar su trabajo de la misma manera que lo hacen otras generaciones.
- Las compañías tienen que atender a esta generación, de lo contrario enfrentarán serios problemas de rotación y de pérdida de productividad.
- Los milenarios esperan que su trabajo sea divertido, estimulante y les ofrezca retos.
- Los milenarios son multitarea, usan su computadora portátil, envían mensajes de texto y escuchan sus iPods, todo de manera simultánea.
- Los milenarios necesitan retroalimentación positiva para sentir que se están desempeñando bien y que la gerencia aprecia su esfuerzo.
- Los milenarios se adhieren a una cultura en contra de los cubículos. Exigen un ambiente de trabajo moderno.
- Los milenarios comparten muchos de los valores de sus padres los boomers.
- Los boomers deben aceptar que los milenarios tienen un estilo de aprendizaje diferente.
- Esta generación conoce muy bien los medios de comunicación y tiene un sano escepticismo en cuanto a mensajes que son superficiales, envasados o manipuladores.

### Resumen

#### Los “Milenarios”

¿Son estos los próximos empleados que marcarán la excepción a las reglas normales, o son acaso los precursores de lo que está por venir?

- El miembro más nuevo del departamento le dice a su jefe, que no puede trabajar durante el fin de semana porque tiene entradas para un evento deportivo.
- Un estudiante recién graduado asiste a una feria del empleo con su padre y permite que él sea quien hable.
- Un joven prometedor abandona su rápido crecimiento en una compañía para empezar su propio negocio.

- Un posible empleado envía a un director de recursos humanos un mensaje de texto, dándole las gracias por la entrevista.

“Se aproxima un maremoto generacional que amenaza con sacudir el ámbito laboral en todo el mundo”.

Así es como actúan los milenarios. Estos hijos de la generación de la posguerra siguen entrando a la fuerza laboral y aportan un nuevo estilo de trabajo y un nuevo punto de vista. Aún falta ver si su actitud es problemática o únicamente diferente, sin embargo las empresas que no estén dispuestas a alterar la manera en la que operan para acomodar a estos nuevos trabajadores, están arriesgando sus futuros.

“Los milenarios están aportando al espacio laboral un nuevo tipo de ética y una perspectiva muy diferente a la de sus padres, los *baby boomers*”.

Por primera vez, cuatro generaciones están compartiendo el mismo espacio laboral:

1. **Los “Maduros”** – Trabajadores *senior*, nacidos entre 1909 y 1945.
2. **Los “Baby Boomers”** – Empleados nacidos después de la Segunda Guerra Mundial, entre 1946 y 1964.
3. **La “Generación X”** – La primera oleada de hijos de los *baby boomers*, nacidos entre 1965 y 1979.
4. **Los “Milenarios”** – La segunda oleada de descendientes de los *baby boomers*, nacidos entre 1980 y 1999.

“Dada su buena educación y experiencia en tecnología, los milenarios no miran los requerimientos para realizar un trabajo de la misma manera”.

¿En qué difiere esta nueva generación de trabajadores de sus padres, los *baby boomers*? Una gran diferencia es que los milenarios no esperan trabajar en una sola compañía a lo largo de su carrera. Han visto a sus padres trabajar 50 ó 60 horas a la semana, para ser despedidos cuando la compañía necesita una reducción. Puede ser por eso que los milenarios le dan más valor al balance trabajo-vida, que al salario y las prestaciones y no están dispuestos a sacrificarlo todo por su carrera.

“Como ninguna otra generación anterior a ellos, crecieron con una tecnología muy sofisticada que ha definido sus vidas”.

Los milenarios buscan estímulo constante y no tienen paciencia con la parte aburrida de un trabajo. Están dirigidos a dominar el último desafío y seguir avanzando. La más reciente tecnología siempre ha tenido un gran impacto en cada etapa de sus vidas. Crecieron con computadoras personales, Internet, dispositivos MP3, teléfonos celulares, mensajes de texto, mensajería instantánea y redes sociales. Sencillamente no envían o reciben mensajes de la misma manera que lo hacen otras generaciones.

## ¿Mejor o diferente?

Los milenarios representan la generación de expertos mejor educados y más tecnológicos de la historia. No van a realizar su trabajo de la misma manera que sus padres. Por ejemplo, los milenarios esperan divertirse en el trabajo, un concepto totalmente ajeno para un trabajador maduro. Aunque algunos *boomers* exigieron y recibieron algunas concesiones de sus patrones, entre ellas, horario flexible, el viernes informal y permiso de ausencia por maternidad, por lo general no esperan que el trabajo sea divertido. Sin embargo, los milenarios quieren un ambiente estimulante, atractivo y agradable. Las empresas que ofrecen dicho ambiente, reportan mejor productividad de sus empleados y menos estrés causado por el trabajo.

“La tecnología está en el centro de la ética laboral de la generación de los milenarios”.

Los milenarios son, primero que nada, multitarea. Están a gusto mirando televisión mientras trabajan con sus computadoras portátiles, envían mensajes de texto y escuchan sus iPods. Para ellos, incluso el correo electrónico es muy lento; prefieren la comunicación inmediata, como los mensajes instantáneos. No tienen la paciencia para participar en interminables reuniones, prefieren las video conferencias y utilizan tecnología relacionada a ésta, como Skype y NetMeeting. Tienden a ser más orientados a los resultados. Los milenarios piensan que no importa cuándo y dónde hagan su trabajo, siempre y cuando lo hagan bien.

“Colocar a los milenarios en cubículos frente a obsoletas computadoras y esperar que tengan una rutina de ocho horas al día es una pérdida de tiempo”.

Para los *baby boomers*, el concepto de crear y mantener una red de contactos sociales o profesionales (*networking*) quiere decir saludar a todos los presentes en una función o reunión. Para los milenarios no es así. Para ellos, este concepto se refiere a la comunicación social en línea, a través de Facebook, MySpace y otros sitios Web similares. Utilizan Internet para expresar sus opiniones y dar seguimiento a evaluaciones de todo lo que les afecta. Los milenarios confían en los *blogs* y en sitios de *networking* más que en la publicidad tradicional. Los profesionales de mercadotecnia están justo empezando a responder a este cambio y están teniendo éxito con nuevos medios de comunicación tales como los videos virales.

## Engendrados por los boomers

Los milenarios comparten muchos de los valores de sus padres como, trabajar duro para alcanzar sus metas, honrar y respetar la diversidad y conservar muchas facetas de la libertad personal. Los *boomers* y los milenarios, ambos aman la música. De hecho, los milenarios pueden ser la primera generación que acepte la música de sus padres. Aunque la escuchen en iPods y no en reproductores de CD, los milenarios aún se sacuden al ritmo de Led Zeppelin, los Rolling Stones y Jimi Hendrix. Ambas generaciones sobrevivieron eventos que marcaron su experiencia personal y colectiva. Mientras que los *boomers* vivieron a través de la guerra en Vietnam y los milenarios quedaron atónitos con la explosión del transbordador espacial *Challenger*; ambas generaciones recuerdan gráficamente el primer ataque terrorista masivo del 11 de septiembre del 2001.

“Si las empresas no se esfuerzan en crear el clima organizacional que atrae a [los milenarios], ¡tendrán menos opciones para escoger dentro de la fuente de talento en los próximos años!”

Los padres pertenecientes a la generación de la posguerra, estuvieron profundamente involucrados en todos los aspectos del desarrollo y crecimiento de los milenarios, mucho más que las generaciones previas. Los *boomers* son los chóferes de sus hijos y después de clases los llevan de una actividad a la otra, consiguen tutores cuando sus hijos necesitan apoyo extra escolar y los inscriben a campamentos de verano especializados si muestran la más mínima señal de facilidad, talento o interés en una actividad. Como resultado, los miembros de esta generación dependen mucho de sus padres y requieren mucha más atención personal de sus gerentes.

## Retroalimentación con sentimientos

Los milenarios necesitan constante retroalimentación e impulso para sentir que se están desempeñando bien en su trabajo y que sus jefes aprecian su esfuerzo. Los milenarios recompensan a las compañías que ofrecen este tipo de reconocimiento con un elevado nivel de esfuerzo y compromiso. Responden a la retroalimentación oportuna y específica, que tenga que ver con su desempeño, particularmente desempeño que controlan ellos de manera individual.

“El futuro éxito de los milenarios depende de cómo se les capacite hoy para el liderazgo”.

Aunque los milenarios quieren retroalimentación, son particularmente sensibles a las críticas. Siempre incluya un enunciado positivo cuando esté dando un consejo correctivo. Por ejemplo, en lugar de decir, “hablaremos de este tema dentro de algunas semanas”, trate de decir, “confío en que harás lo correcto y que harás los cambios que hemos platicado”.

“Los milenarios tienen expectativas muy altas. Esperan salir adelante en cualquier carrera que elijan y esperan ser apreciados por sus logros”.

Fíjese bien en sus empleados más jóvenes. No espere a sus entrevistas de salida para descubrir problemas. Pida sus contribuciones mediante reuniones regulares. Haga preguntas como, “¿qué es lo que te gusta del trabajo que estás haciendo?” y “¿qué te gustaría aprender o hacer después?” Escuche con atención sus respuestas sin dar explicaciones y sin racionalizar.

## El factor genial

Los milenarios no pueden realizar su mejor trabajo desde los confines de un cubículo. Ellos forman una cultura contra-cubículos y prefieren oficinas abiertas que faciliten la colaboración. De hecho, los milenarios exigen lugares modernos y atractivos para trabajar. Pero, ¿qué es lo que consideran genial? En muchos sentidos, quieren hacer en el trabajo lo mismo que hacen en todos lados: usar las redes sociales, la mensajería instantánea y navegar por Internet. Quieren usar la más innovadora tecnología sin prohibiciones, barreras o límites. No se sentirán a gusto en compañías que tratan de restringir el uso de correos personales o que prohíben jugar juegos de computadora en el trabajo. Aparte del factor entretenimiento, los milenarios buscan otros beneficios. Los extras que los hacen sentirse bienvenidos y con energía incluyen centros de salud y deporte y barras de café expreso. Los milenarios se quieren sentir bien en sus empresas y quieren estar orgullosos del trabajo que realizan. Sus padres los educaron para tomar en serio la responsabilidad social. Prefieren trabajar para compañías involucradas en filantropía y en programas sociales interactivos.

“Los *boomers* deseaban y esperaban que a sus hijos le fuera mejor que a ellos. Con ese propósito, impulsaron, arrastraron, forzaron, fomentaron, sobornaron y motivaron a sus descendientes para alcanzar las estrellas”.

Identifique a los empleados nuevos que muestren ser los más prometedores y haga un esfuerzo extra para hacerlos sentir apreciados. Póngalos a prueba con nuevas tareas, proyectos y responsabilidades. Asegúrese que su cultura corporativa apoye las ideas nuevas y las opiniones diferentes para que pueda cultivar una atmósfera innovadora y creativa. No siga un proceso sólo porque siempre lo ha hecho así.

## Lo milenarios al frente

La información ha bombardeado a los milenarios desde su infancia, así que saben cómo organizar y manipular datos en lugar de aprenderlos de memoria. Piensan y reaccionan con velocidad y se comunican brevemente. No tienen capacidad de atención o probablemente la tolerancia al aburrimiento que tienen los *boomers*. Al entrenar a milenarios, intente lo siguiente:

- “**Sea breve**” – Sea conciso y resuma, no entre en detalles.
- “**Incluya ejercicios prácticos**” – Estos adultos no son estudiantes pasivos.
- “**Diseñe aprendizaje en equipo**” – A los milenarios les gusta la colaboración.
- “**Elabore una experiencia visual**” – Esta generación se crió usando PowerPoint, los video juegos y la televisión.
- “**Hágalo real**” – Los milenarios absorben mejor la información cuando entienden cómo ésta afecta su mundo.

## Cómo comunicarse con los milenarios

En cuanto a la mercadotecnia, cuando se comunique con los milenarios, esté consciente de su experiencia con los medios de comunicación. Su comodidad y familiaridad con todo tipo de medios, ha creado en ellos un sano escepticismo hacia cualquier cosa que sea superficial, obviamente manipuladora y demasiado buena para ser verdad. Son inmunes al continuo bombardeo de mensajes de los medios masivos y confían más en nuevos medios como Internet y los teléfonos celulares. La combinación de medios más efectiva es la que reciben en su propio terreno, a través de sitios Web interactivos y videos en YouTube que complementan la publicidad a través de medios impresos, la televisión y la radio.

## Sobre los autores

La autora y consultora, **Dra. Joanne G. Sujansky** habla con frecuencia sobre el liderazgo, el cambio y la retención de empleados. Es fundadora de KEYGroup, una empresa de capacitación y orientación, de la cual es presidente el **Dr. Jan Ferri-Reed**.

---