

Nº 31

CUARTO
TRIMESTRE
2016

Cinco prácticas que atraerán a los *millennials*

Políticas de nueva generación

Guido Stein
Miguel Martín

Este artículo es parte de la revista IESE Insight, número 31, cuarto trimestre 2016.
DOI:10.15581/00.ART-2919.

Los artículos de la revista IESE Insight son copyright © IESE Business School, 2016.

Los artículos de la revista, copias para uso académico y números anteriores pueden comprarse directamente en www.iesep.com

Cualquier reproducción, explotación, transformación, cesión o comunicación pública de uno o más artículos de la revista IESE Insight tanto por medios electrónicos como físicos (incluyendo fotocopias, escaneados, y/o archivo) requiere permiso escrito por parte de IESE Business School. Todas las peticiones deben ir dirigidas a iesep@iesep.com

Colgar el texto parcial o completo en webs de acceso público está prohibido. Para obtener permiso para subir artículos a intranet solicita información en iesep@iesep.com



POLÍTICAS DE NUEVA GENERACIÓN

Cinco prácticas que atraerán a los *millennials*

Por GUIDO STEIN y MIGUEL MARTÍN

Como directivo, es probable que en las últimas semanas hayan pasado por sus manos un buen número de evaluaciones del rendimiento de sus colaboradores en el último año. En las mesas de muchos directores de personal se apilan a centenares.

Pero, ¿son estos procesos de evaluación anual la mejor fórmula para orientar a sus empleados más jóvenes y alcanzar los resultados deseados en un entorno cada vez más dinámico? En General Electric llegaron a la conclusión de que no y desde mediados de 2016 cuentan

con una nueva aplicación que permite dar *feedback* constante a los empleados.

Es un ejemplo de las nuevas prácticas que se están extendiendo para dar respuesta a la incorporación masiva al mercado laboral de los *millennials*, la generación nacida entre 1980 y 2000 (ver *Quiénes son y cómo son*).

Actualmente muchas empresas están reconsiderando sus políticas de recursos humanos y su estilo de liderazgo para adecuarlos a las exigencias de una generación que en 2025 supondrá el 75% de la población activa en el mundo. Y es que nunca antes había existido



Las compañías que atraen el talento *millennial* son aquellas que han sabido establecer un propósito claro, más allá de lo económico, y actúan con coherencia. No vale llenarse la boca de buenas palabras.

una brecha tan profunda con las generaciones precedentes.

Este artículo ofrece una serie de pautas para atraer y fidelizar a este nuevo perfil de trabajadores. Se basa en los resultados de una encuesta a 22.000 directivos de todo el mundo, que hemos completado con las respuestas de centenares de participantes en el programa Executive MBA del IESE y algunos de sus superiores, así como las de un grupo de alumnos del último año de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra. Sus comentarios hacen patente el cambio en las aspiraciones profesionales, las preferencias a la hora de elegir un trabajo (ver **Qué atrae a un *millennial***) y el tipo de liderazgo que esperan de sus responsables.

1 DESARROLLE UNA CULTURA CORPORATIVA CON LA QUE PUEDAN IDENTIFICARSE

A los empleados *millennials* les atraen organizaciones con una cultura sólida y con unos valores que sintonicen con sus propios ideales y estilo de vida. Necesitan identificarse “con la empresa y sus valores”, en palabras de uno de los encuestados, y sentir que lo que hacen tiene un sentido más allá de lo estrictamente econó-

mico. Les motiva formar parte de algo importante, que contribuya a mejorar su entorno. Y se destacan por tener una mayor conciencia social que generaciones anteriores.

Por tanto, buscarán desarrollar su trayectoria en compañías socialmente responsables, que tengan “alma” y no actúen pensando exclusivamente en el rendimiento económico de su actividad ni anteponiendo los beneficios al bienestar y el desarrollo de las personas.

Además, si la cultura corporativa no se vive de forma consistente, lo detectarán con rapidez y se replantearán seriamente su continuidad.

Los *millennials* son plenamente conscientes del valor del dinero, pero el salario no constituye su principal motivación. Como muestran numerosas respuestas, lo que hacen, cómo lo hacen y para qué lo hacen importa. Y mucho.

Las compañías que son como un imán para el talento de esta generación son aquellas que han sido capaces de establecer un propósito claro, más allá de lo económico, y actúan con coherencia. Porque no vale llenarse la boca de buenas palabras, ni basta con hacer declaraciones de intenciones: ese propósito, además de comunicarse, debe hacerse operativo con iniciativas concretas que tengan un impacto positivo en la sociedad. Son proyectos en los que los *millennials* no dudarán en participar, pues les motiva especialmente sentir que contribuyen a mejorar el mundo con sus acciones.

Construir una imagen corporativa sólida y marcas admiradas por sus valores y filosofía fomenta el sentimiento de pertenencia de los *millennials*. Lo saben muy bien en Unilever, que se ha destacado precisamente por trabajar con un propósito muy claro más allá de la venta de sus productos. Ha sido capaz de desarrollar marcas con unos valores positivos que constituyen el núcleo de su propuesta de valor y no solo la “adornan”.

Sirvan como ejemplo la marca de jabones Dove, comprometida con la defensa de un concepto de belleza diversa, capaz de liberar a

RESUMEN EJECUTIVO

Muchas empresas están reconsiderando sus políticas de recursos humanos y su estilo de liderazgo para adecuarlos a las exigencias de los *millennials*, que en 2025 supondrán el 75% de la población activa en el mundo. Los resultados de una encuesta a 22.000 directivos y las respuestas de centenares de universitarios, participantes en el programa Executive

MBA del IESE y algunos de sus superiores permiten a los autores trazar un perfil bastante detallado de esta generación y ofrecer una serie de pautas para atraerles y fidelizarles. Sus comentarios hacen patente un cambio en las aspiraciones profesionales, las preferencias a la hora de elegir trabajo y el tipo de liderazgo que esperan de sus responsables.



Hay tres cosas que los *millennials* necesitan: *feedback* constante, *coaching* sobre su carrera profesional (más allá de “ese puesto” en “esa empresa”) y expectativas sobre la posibilidad de impulsar sus propias ideas.

las mujeres de la tiranía de ciertos cánones, o la marca de helados Ben & Jerry’s, una de las primeras en utilizar ingredientes procedentes del comercio justo.

Además, la compañía anglo-holandesa ha concretado sus aspiraciones en un triple objetivo: doblar su negocio a la vez que reduce la huella ambiental a la mitad y mejora su impacto social. Se trata de una meta ambiciosa que actúa como un gran elemento motivador para sus empleados más jóvenes. ¿Resultado? Unilever es una de las compañías habituales en las listas de los mejores lugares donde trabajar.

2 GENERE UN AMBIENTE LABORAL MÁS PLANO Y COLABORATIVO

Uno de los directivos que encuestamos ponía de manifiesto el férreo rechazo de esta generación a “la rigidez, los formalismos, la incertidumbre, la imposibilidad de innovar, las excesivas reglas o lo que llaman ‘burocracia’”.

Los *millennials* prefieren las organizaciones que favorecen un clima distendido y colaborativo, con estructuras más planas e informales, en las que se favorezca la creatividad, la participación en la toma de decisiones y el espíritu

empresarial. Y si son empresas altamente innovadoras, mejor que mejor. Un buen ejemplo son grandes empresas tecnológicas como Google, Facebook, LinkedIn o Apple, y también otras más pequeñas, como algunas fundadas por jóvenes emprendedores en Silicon Valley.

¿Qué medidas concretas pueden tomarse? Transformar las instalaciones en espacios concebidos como salas de juego para estimular el diálogo creativo y potenciar el intercambio de ideas; romper con las estructuras jerárquicas –e incluso con las barreras arquitectónicas– que separan a los superiores de sus colaboradores, e impulsar un código más informal en las relaciones y una mayor cercanía con los directivos.

Se trata, en última instancia, de adoptar una forma de trabajar más parecida a la de un laboratorio de ideas, en el que todos pueden experimentar sin temor al fracaso, que a la de un puñado de jefes que ordenan y un ejército de subordinados que acatan las órdenes sin cuestionarlas. Como explicaba uno de los directivos que entrevistamos, “los *millennials* responden mal a la autoridad si las empresas no han evolucionado a modelos diferentes de liderazgo colaborativo”.

La educación de los *millennials* ha sido mucho más laxa y permisiva que la que tuvieron sus padres, por lo que necesitan de una gran cercanía por parte de sus líderes. Ellos identifican liderazgo con influencia, no con autoridad. El jefe se ganará el respeto del *millennial* por su capacidad para solucionar problemas, su prestigio profesional y la coherencia de sus actos, no por ese sentido casi innato de respeto a la jerarquía o de obediencia a la autoridad que tenían sus progenitores.

Por tanto, para retenerlos, sería aconsejable establecer conversaciones de carrera más frecuentes y ejercer un liderazgo que les inspire y les haga sentirse valorados.

El proceso de acogida es una oportunidad única para generar lazos emocionales en la que

LOS AUTORES

Guido Stein es profesor ordinario del departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones del IESE. Tiene un doctorado en Dirección de Empresas de la Universidad de Navarra y un MBA del IESE. Es el autor de una decena de libros, más de cuarenta casos y numerosas notas técnicas. Sus investigaciones actuales se centran en la rotación no deseada en la gestión de alto nivel, el poder y los procesos

de toma de posesión, además de la dirección de los *millennials*.

Miguel Martín es asistente de investigación en el IESE. Es graduado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Navarra y tiene un master en Finanzas. Es coautor de diversos artículos y notas técnicas en el ámbito de la dirección de personas.



Más que jefes, desean tener mentores profesionales que valoren sus capacidades, reconozcan sus méritos y les ayuden a mejorar sus puntos débiles en el día a día, con *feedback* frecuente, cualitativo y personalizado.

■ Quiénes son y cómo son

Aunque no existe un consenso absoluto sobre las fechas de inicio y fin de esta generación, normalmente se consideran *millennials* aquellos jóvenes nacidos entre 1980 y 2000. Nosotros, además, también distinguimos entre dos microgeneraciones distintas: la de los *senior millennials*, nacidos en la década de los ochenta y que en sus primeros años todavía fueron educados siguiendo los patrones de la Generación X, y la de los *junior millennials*, nacidos en los noventa y crecidos ya en un entorno plenamente digital.

Hacer un retrato robot de toda una generación es arriesgado. Pero, pese a las limitaciones que implica cualquier generalización, resulta conveniente recordar algunos de sus rasgos más extendidos y distintivos para entender cómo sus preferencias están modelando las políticas de dirección de personas.

■ **TIENEN UNA HABILIDAD CASI INNATA PARA LA TECNOLOGÍA.** Están permanentemente conectados a

sus dispositivos móviles, especialmente los *junior millennials*, que son considerados los primeros nativos digitales.

■ **VIVEN RODEADOS DE ESTÍMULOS Y ESTÁN ÁVIDOS DE NUEVAS EXPERIENCIAS.** Eso les convierte en personas inquietas, bien dotadas para la multitarea y con ganas de aprender y experimentar. Pero también les hace un tanto "impacientes" y "superficiales", en palabras de algunos directivos encuestados, por lo que pueden tener ciertas dificultades a la hora de mantener la atención y el foco a largo plazo.

■ **BUSCAN CONSTANTEMENTE LA APROBACIÓN DE LOS DEMÁS.** Son prácticamente unos adictos al reconocimiento, que esperan obtener tanto de sus compañeros como de sus superiores.

■ **TIENEN UNA CONCEPCIÓN DE LA AUTORIDAD DISTINTA A LA DE SUS PREDECESORES.** Su educación ha sido bastante más laxa en este

sentido, por lo que no responden demasiado bien a las estructuras jerárquicas ni a los liderazgos basados en el ejercicio de la autoridad. Además, son más autónomos en cuanto a la toma de decisiones.

■ **SON AMBICIOSOS, PERO A SU MANERA.** Su ambición no está necesariamente relacionada con la adquisición de bienes materiales o de estatus social, aunque sí desean ejercer el liderazgo. En general, prefieren "disfrutar" a "poseer", y "acumular experiencias" a "acumular propiedades".

■ **SON IDEALISTAS Y TIENEN CONCIENCIA SOCIAL,** aunque tienden a recelar de las instituciones, los partidos políticos y las estructuras de poder.

■ **DAN MUCHA IMPORTANCIA A SU TIEMPO LIBRE.** Para ellos es vital la conciliación de sus intereses profesionales con su vida personal, que no están dispuestos a sacrificar por su trabajo.

no hay que descuidar el aspecto social. Además, su visión a corto plazo hace que el proceso de integración durante los primeros seis meses tenga una especial relevancia: si de entrada no les apasiona el proyecto, el equipo o las responsabilidades, abandonarán la empresa rápidamente. Para corregir problemas, cualquier marcha debe ir acompañada de una entrevista

de salida personal con el responsable del área. Es muy importante entender qué ha fallado y, si procede, poner las medidas necesarias para corregirlo.

Más que jefes, los *millennials* desean tener mentores profesionales, personas que realmente valoren sus capacidades, reconozcan sus méritos y les ayuden a mejorar sus puntos



Cinco prácticas que atraerán a los *millennials*

Casi el 10% de las compañías del Fortune 500 han abandonado los sistemas de evaluación anuales. General Electric, Google y Coca-Cola, entre otros, ya tienen sistemas dinámicos y personalizados.

débiles en el día a día, con *feedback* frecuente, cualitativo y personalizado. No les basta con la típica evaluación anual de desempeño ni les gusta que les califiquen con una simple puntuación. Y cada vez más compañías actúan en consecuencia.

Como decíamos al principio, General Electric ya cuenta con un sistema que permite a los empleados tener *feedback* de sus directores, colegas y clientes internos a demanda gracias a una herramienta online creada a imagen y semejanza de una plataforma de *social media*.

No ha sido la única compañía, ni mucho menos, en cambiar su sistema de evaluación anual de desempeño por otros sistemas más dinámicos, personalizados y eficientes. También lo han hecho Google, Coca-Cola, LinkedIn, Adobe, SAP, Cisco, Accenture, Deloitte, IBM o Gap, por citar solo algunas. De hecho, casi el 10% de las compañías del Fortune 500 han abandonado ya los sistemas de evaluación anuales.

Un instrumento muy útil para fomentar un entorno más colaborativo es abrir canales de comunicación internos, en los que conviene impulsar la cultura del reconocimiento. Por ejemplo, IBM ha creado un grupo de trabajo global, llamado *Millennial Corps*, dedicado específicamente a mejorar la experiencia de los *millennials* en la compañía.

Según este grupo, integrado por miles de empleados, hay tres cosas que los *millennials* necesitan de sus jefes: *feedback* constante, *coaching* sobre su carrera profesional (más allá de “ese puesto” en “esa empresa”) y expectativas sobre la posibilidad de impulsar sus propias ideas.

Es una prueba más de que los *millennials* demandan un nuevo estilo de liderazgo: más próximo, menos autoritario y claramente orientado a facilitar su progresión.

3 OFREZCA OPORTUNIDADES DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE

Aunque sus motivaciones profesionales y su idea de éxito laboral difieren de las de sus pre-

decesores, los *millennials* también son ambiciosos a su manera. Quizá no aspiren a tener un número muy elevado 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. Y más pronto que tarde. Por ello, hay que diseñar y comunicar planes de carrera realistas, sin generar falsas expectativas.

Muy especialmente los *junior millennials* (nacidos en la década de los 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. Les gusta ponerse a prueba constantemente y ver que son capaces de ir “pasando pantallas”. Por algo son la generación del videojuego.

Además de valorar el atractivo de la propia labor a desempeñar, agradecen sobremanera la movilidad (tanto física como de tareas y proyectos) y la posibilidad de conocer gente, tejer una red de contactos y desarrollar sus capacidades de liderazgo. Les interesan especialmente los puestos dinámicos y transversales; los que incluyen programas de *training* interno para potenciar sus capacidades, y los que prevén promociones internas más rápidas, aunque sean a menor escala.

Conviene que los directivos les ayuden a identificar oportunidades para desarrollar nuevas habilidades, asignándoles diferentes proyectos o puestos temporales, apostando por su desarrollo mediante programas de formación y permitiéndoles interactuar con otros profesionales y equipos.

Además, se debe tener en cuenta que en general trabajan hoy pensando en el siguiente puesto mañana, por lo que no esperarán indefinidamente para conseguir sus objetivos. Como no temen los cambios, lo más seguro es que opten por la salida si no perciben un progreso claro en su trayectoria profesional. De ahí les viene la fama de ser unos empleados poco fie-



Los *millennials* optarán por la salida si no perciben un progreso claro en su trayectoria profesional. Un 71% citan la falta de desarrollo de liderazgo como el motivo principal de su infidelidad.

les, con una especial facilidad para cambiar de puesto y empresa cada dos o tres años.

Los datos muestran que no tienen una especial predisposición a echar raíces en la empresa para la que están trabajando. Según una encuesta de Deloitte que recoge las opiniones de más de 7.000 *millennials* de 29 países, dos de

cada tres esperan haber cambiado de empresa para 2020. Claro que esa misma encuesta nos da también la clave para entender el porqué de esa infidelidad: un 71% citan la falta de desarrollo del liderazgo como el motivo de mayor peso. Y uno de los directivos que entrevistamos en nuestro estudio señalaba como principales causas para abandonar la empresa “que no se les reconozca su esfuerzo, que no se les motive y se sientan ‘infravalorados’ y que los directivos no comprendan su ‘evolución’ en entornos tecnológicos”.

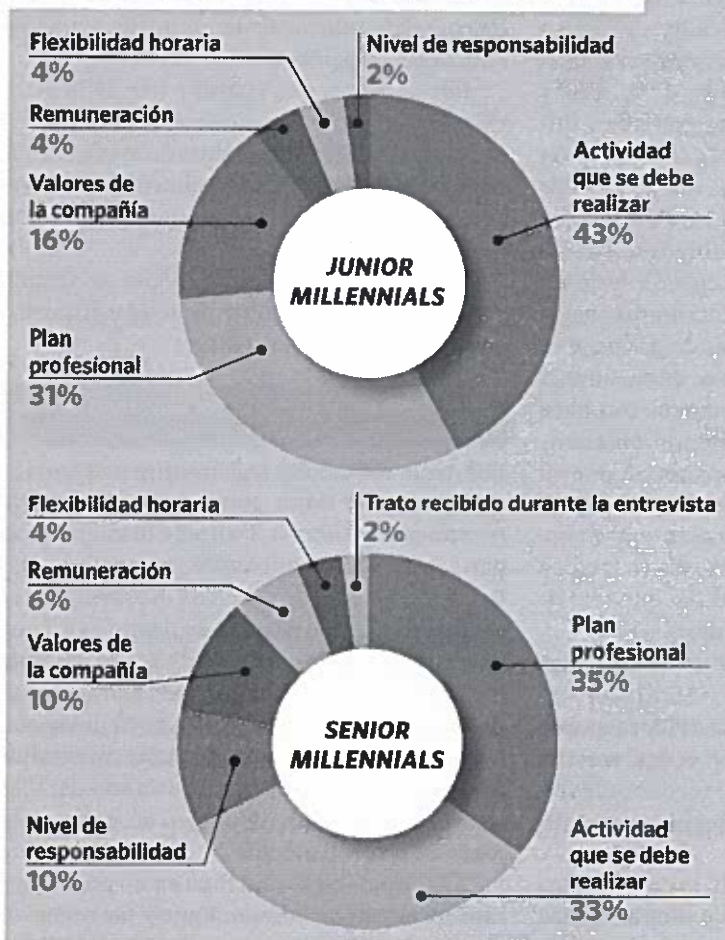
Hacer del desarrollo de los empleados una parte básica de la cultura de la empresa es imprescindible para fidelizar el talento millennial. De ahí que la propia consultora Deloitte haya decidido doblar la oferta de programas de formación y prácticas para sus empleados más jóvenes y aumentar la frecuencia de las conversaciones de seguimiento con sus jefes de equipo.

Volviendo al caso de General Electric, otra de las medidas que la histórica compañía ha tomado para aumentar su atractivo de cara a los *millennials* es incluir un programa de liderazgo en las áreas de fabricación y operaciones. En él, los empleados más jóvenes pueden probar distintos roles, que pueden incluir tareas de responsabilidad y con un impacto real, como la dirección de un equipo de producción, la gestión de proveedores o la negociación de precios.

¿Qué atrae a un *millennial*?

FIGURA 1

AUNQUE EXISTEN PEQUEÑAS DIFERENCIAS ENTRE LOS SENIOR MILLENNIALS Y LOS JUNIOR MILLENNIALS, SUS PRIORIDADES A LA HORA DE ESCOGER UN TRABAJO SON BASTANTE SIMILARES.



4 INTRODUZCA MEDIDAS DE RETRIBUCIÓN "FLEXIBLES"

Muchos *millennials* han crecido con unos padres ausentes o estresados por el trabajo y no están dispuestos a pasar por lo mismo. Además, 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 maratónicas entre las



Cinco prácticas que atraerán a los *millennials*

Personalice la retribución con elementos que aporten ventajas personales y calidad de vida: días libres adicionales, flexibilidad en los horarios, facilidades para el teletrabajo o periodos sabáticos no remunerados.

cuatro paredes de un despacho. Lo que les importa es el resultado.

Quieren tener información transparente sobre las políticas de compensación y les seduce especialmente “personalizar” la retribución con elementos que les aporten ventajas personales y calidad de vida: días libres adicionales, flexibilidad en los horarios, facilidades para sustituir el trabajo presencial por el teletrabajo o periodos sabáticos no remunerados son algunas de las ideas apuntadas por nuestros encuestados.

El abanico de opciones en cuanto a la “retribución en especie”, por así decirlo, es cada vez más amplio. Y las empresas más avanzadas ya lo están extendiendo con otras medidas complementarias enfocadas a cuidar de la salud y el bienestar de sus empleados (gimnasios, duchas y vestuarios para facilitar la incorporación de la actividad física a la rutina diaria; salas de relax para desconectar; servicios de comedor bonificados y con menús equilibrados...) y facilitar la conciliación entre su vida profesional y sus intereses personales o familiares (bajas parentales ampliadas, cheques de paternidad y maternidad, servicios de guardería, cursos de formación gratuitos y financiación para ampliar estudios, etc.). Teniendo en cuenta que muchos *millennials* consideran que su cumpleaños debería ser poco menos que fiesta nacional, incluso vale la pena plantearse algo tan simple como concederle ese día (o medio) libre. Existen infinidad de medidas que contribuirán a potenciar su compromiso.

Hasta las grandes firmas de consultoría como PwC, Deloitte, KPMG o McKinsey, famosas por las extensas jornadas laborales que imponen a sus empleados más jóvenes, se están viendo obligadas a incorporar medidas de flexibilidad y conciliación para seguir atrayendo al mejor talento.

En McKinsey, por ejemplo, los empleados pueden tomarse entre cinco y diez semanas libres no remuneradas entre proyectos. Tam-

bién están cambiando las cosas en PwC, que está adoptando medidas simples pero efectivas, como reconsiderar la necesidad de que todo el equipo de consultores esté todas las horas en la oficina del cliente u optimizar los horarios de los vuelos.

Dropbox va todavía un paso más allá y ofrece desde el pasado mes de febrero tiempo retribuido ilimitado (sí, ha leído bien) para ir al médico, atender necesidades familiares o, simplemente, desconectar. Además, la empresa ofrece a sus empleados la posibilidad de establecer sus propios horarios de trabajo y ha instaurado los “miércoles sin reuniones” para que puedan trabajar al menos un día a la semana sin interrupciones.

Por su parte, una cuarta parte de la plantilla de Dell ya tiene permiso para trabajar en horarios flexibles desde fuera de la oficina y la compañía se ha marcado como objetivo para 2020 que la mitad de sus empleados trabajen con horarios flexibles.

Las empresas que quieran seguir su ejemplo deberían revisar las políticas de TI y dispositivos móviles para conseguirlo.

5 RECONOZCA Y APROVECHE SUS HABILIDADES DIGITALES

Los *junior millennials* son los primeros nativos digitales y, por tanto, son muy diestros con la tecnología. Facebook, Twitter e Instagram son parte de su vida y también de su trabajo. Sencillamente, no conciben su día a día sin la conectividad y el acceso a las redes. Tanto es así que hasta un 56% de los *millennials*, según datos de la consultora Michael Page, rechazaría un empleo que les negara el acceso a las redes sociales. Y un 47% de los alumnos del Executive MBA reconocieron en nuestra encuesta acceder a las redes sociales desde su puesto de trabajo por motivos no profesionales.

Las empresas harían bien en no poner cortapisas al uso de la tecnología y las redes. Al contrario, deberían aprovechar esa habilidad



Las empresas deberían aprovechar la habilidad tecnológica de los *millennials*. Por ejemplo, implantando programas de mentoría inversa para que ayuden a otros empleados a mejorar sus competencias digitales.

tecnológica y utilizarla para mejorar las competencias digitales de toda la organización. Una forma de hacerlo sería implantar programas de mentoría inversa para que los *millennials* ayuden a otros empleados, como ya están haciendo en Nestlé, Unilever y Microsoft, o utilizarlos de asesores para valorar nuevas compras o desarrollos tecnológicos.

Por otra parte, 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. Nada mejor para captar nuevos talentos que la imagen de un empleado feliz.

Su actividad laboral es una parte importante de esa vida cotidiana que comparten de forma impúdica en las redes sociales, y la utilizan como una herramienta más para transmitir la imagen que quieren proyectar de sí mismos. Para lo bueno y para lo malo, claro. Su presencia en los medios sociales es un arma de doble filo. Pero bien aprovechada, puede ser muy útil para aquellas empresas que monitoricen su actividad y sepan identificar a los líderes sociales entre sus empleados *millennials*. Así podrán convertirlos en embajadores de la marca en las redes, llevarlos a ferias de empleo o incluirlos en *focus groups* internos, por ejemplo.

En eso está desde hace tiempo Coca-Cola. Ya en el año 2013, mucho antes de que la palabra *millennials* centrara la atención en los medios especializados en la dirección de personas, creó el grupo Coca-Cola Millennial Voices. Se trata de un colectivo integrado por los empleados más jóvenes que ayuda a impulsar una cultura más dinámica y emprendedora, con lo que facilita a la compañía la captación y fidelización del talento *millennial*.

En los últimos años, han contribuido a dar forma a todo tipo de iniciativas: incubación de pilotos tecnológicos, mentoría inversa, medi-

das de flexibilidad laboral, beneficios sociales para los empleados... El trabajo conjunto de la compañía y este grupo ha posicionado a Coca-Cola como una de las compañías que mejor ha sabido sintonizar con la filosofía *millennial*. De ahí que sea otra de las habituales en la lista de empresas donde querrían trabajar.

Un soplo de aire fresco

La llegada de los *millennials* supone una magnífica ocasión para que más de una empresa salga del letargo de gestión a la que le ha conducido la inercia reactiva. Además, contribuirá a que los directivos de mayor edad entiendan mejor el mundo en el que vivimos.

Los *millennials* han venido para quedarse. Acojámoslos y aprendamos de ellos mientras les enseñamos. □

PARA SABER MÁS

- Stein, Guido; Mesa, Rafael, y Martín, Miguel. "El liderazgo de los 'millennials': rasgos de una generación". IESE, DPON-130.
- Stein, Guido; Mesa, Rafael, y Martín, Miguel. "Los 'millennials', el trabajo y la empresa: políticas de gestión y estilos de liderazgo". IESE, DPON-131.
- Stein, Guido, y Martín, Miguel. "¿Qué piensan los EMBA's 'millennials'? Apuntes para su liderazgo". IESE, en preparación.

