

MILLENNIALS

La nueva generación de
profesionales en la sociedad



*Fanny Solórzano Torres, MD.
Juan Antonio Guerrero Solórzano, MD.*

Ilustración por Paulette Villamar Silva

U
UEES

MILLENNIALS

La nueva generación de profesionales en la sociedad



UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

Km. 2,5 Vía a Samborondón - Ecuador

Teléfono: (593-4) 2835630

ceninv@uees.edu.ec

www.uees.edu.ec

Autores:

Fanny Solórzano Torres

Juan Antonio Guerrero Solórzano

Editores:

Fernando Espinoza Fuentes

Alexandra Portalanza Chavarría

Coordinadora editorial:

Natascha Ortiz Yáñez

Cita:

(Solorzano-Torres & Guerrero-Solorzano, 2019)

Referencia Bibliográfica:

Solorzano-Torres, F. & Guerrero-Solorzano, J. A. (2019). Millennials. La nueva generación de profesionales en la sociedad. Universidad Espíritu Santo - Ecuador.

Ilustración de Portada:

Paulette Villamar Silva

Portada:

Universidad Espíritu Santo

Diagramación e impresión:

GPK Graf&Pack

Cornelio Vintimilla y Octavio Chacón (Parque Industrial), Cuenca - Ecuador

Teléfono: (593-7) 2860688

ventas@gpk.net

Edición:

Primera, noviembre 2019

ISBN-E:

978-9978-25-241-3

Derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra, por cualquier medio, sin la autorización escrita de los editores.



Dedicatoria

A mi esposo Juan y a mis hijos: Juan Antonio y Tiffany, por su apoyo incondicional.

A mis padres César y Fanny, por ser el eje de mi formación académica y espiritual

Agradecimientos

A Dios, porque siempre permite que seamos transmisores de su mensaje.

A la Universidad Espiritu Santo, por convertirse en la motivación de mi formación docente en el área de simulación médica en el área pediátrica.

Índice

- 11** **PRESENTACIÓN**
- 17** **CAPÍTULO 1**
¿Quiénes son los “*Millennials*”?
- 31** **CAPÍTULO 2**
La Educación de los “*Millennials*”
- 47** **CAPÍTULO 3**
Los “*Millennials*” como fuerza de trabajo
- 67** **CAPÍTULO 4**
Desafíos generacionales a los que se enfrentan los “*Millennials*”
- 75** **CAPÍTULO 5**
¿Qué se espera como futuro de los “*Millennials*”?
- 105** **BIBLIOGRAFÍA**

Presentación



Actualmente, existe un número creciente de la nueva generación llamada “*millennials*”, que ingresa al ámbito laboral. Sin embargo, sus gustos, necesidades, capacidades y competencias, son completamente distintas a las generaciones anteriores.

Las ideas innovadoras se consolidan como el nuevo paradigma de los “*millennials*”. Por lo que, este libro participa de tres enfoques que corresponden a los objetivos de esta investigación. En primer lugar, se desea identificar las estrategias de emprendimiento, *se pretende* analizar la influencia de su comportamiento en el ambiente que lo rodea, y examinar las prácticas que contribuyeron a su formación académica, como elementos del rasgo competitivo de esta generación

Los nombres generacionales son obra de la cultura popular, ya que algunos provienen de un evento histórico o, de un rápido cambio social o demográfico. Mientras que otros proceden de un gran cambio en el calendario: La generación del milenio o “*millennials*” (Generación Y o Generación Net), quien se ubica en la tercera categoría, nacidos entre los años 1980 y 2000, constituyéndose en la primera generación en alcanzar la mayoría de edad en el nuevo milenio (Western Michigan University, 2018).

Por otro lado, la Generación X abarca a las personas nacidas entre 1965 y 1980. Hace mucho tiempo, la etiqueta superó al primer nombre puesto en esta generación: el Baby Bust. Los Xers como también son llamados, o simplemente los X, a menudo se representan como

inteligentes y emprendedores solitarios. La etiqueta de Baby Boomers se extrae de la gran alza en la fertilidad que comenzó en 1946, justo después del final de la Segunda Guerra Mundial, y terminó casi tan abruptamente en 1964, alrededor del momento en que la píldora anticonceptiva salió al mercado. Es un ejemplo clásico de un nombre impulsado por la demografía. También hace un buen contraste con las formas “ruidosas” de los Baby Boomers por su actitud anti-establishment, oponiéndose a los principios económicos, sociales y políticos de su época.

The Greatest Generation (aquellos nacidos entre 1928 y 1945) o hijos de la “Gran Depresión” y la segunda guerra Mundial “salvaron al mundo” cuando eran jóvenes. Es la generación que luchó y ganó la Segunda Guerra Mundial. Su etiqueta “Silenciosa” se refiere a sus instintos conformistas y cívicos. Los nombres generacionales son trabajos en progreso. No está claro si la etiqueta del milenio perdurará, aunque un cambio de calendario que aparece solo una vez cada mil años, parece ser un ancla bastante segura.

Como la generación milenaria (también conocida como Gen-Y e incluye nacimientos de 1980 a 2000) crece en la fuerza de trabajo y los baby boomers se retiran, los gerentes y profesionales de recursos humanos necesitarán desarrollar nuevos modelos de participación que tengan en cuenta las diferencias generacionales entre los “*baby boomers*” y “*millennials*” (Borges, Manuel, Elam, & Jones, 2010).

Es por esta razón, que existen dificultades de retención y compromiso de los empleados en sus lugares de trabajo. Las organizaciones tienen políticas de participación que típicamente lo abordan bajo una sola óptica de enrolamiento

y sin ninguna diferenciación para las generaciones de empleados. Un factor que ha sido relevante, no solamente para comunicarse, sino también en sus vidas, es el uso de la tecnología, que ha permitido definir sus maneras de interrelación social, educativa y profesional, reconociéndolos como los primeros nativos digitales. La generación del milenio cuenta con sus propios estímulos para laborar y ser productivos, ya que tienen la oportunidad de manejar la tecnología y el dinero con una gran destreza y a su vez la aptitud para habituarse a los cambios pertinentes.

En la actualidad, a este grupo etario se lo considera como el motor fundamental en la economía, tanto nacional como global. Hoy en día, inclusive, son los que ocupan puestos de autoridad, encargados de tomar las decisiones importantes. Esta generación es caracterizada por ser muy inteligente y siempre hallan la manera de continuar creciendo profesionalmente. Buscan una remuneración económica y también emocional, este término no se refiere explícitamente a una ganancia económica, sino, más bien, a las ventajas adicionales como flexibilidad y conciliación entre su vida personal y profesional (Llano, 2016).

Por lo tanto, al no tener un trabajo flexible, toman la decisión de rotar y, para esto, no existe una manera de retenerlos. Según La Torre (2016), hay que realizar un planteamiento que venga acompañado con un buen ingreso salarial, buenas capacitaciones con buen coaching y con retroalimentación constante dentro de la empresa.

En este libro, se destacarán algunas de las características que diferencian a los “*millennials*” de otras generaciones y, se explicará el por qué de su participación en el desarrollo la nueva generación productiva.

CAPÍTULO 1

¿Quiénes son
los *“Millennials”*?



¿CÓMO DEFINIR LA GENERACIÓN DE LOS “MILLENNIALS”?

Las cohortes generacionales son solo una forma de clasificar a un grupo de personas con similitudes; en este caso, la época en que nacieron las personas y cuando alcanzaron la mayoría de edad. Utilizaremos los años de nacimiento de 1980 al 2000 aquí para definir la cohorte milenaria (“*millennials*”). Sin embargo, las fuentes son inconsistentes, con hasta 21 diferentes períodos de nacimiento referenciados (Boulos, Matamba, & Wheeler, 2006).

La generación de los “*millennials*” se encuentra hoy en día en el mercado laboral y representan una parte muy importante del consumo. Estas generaciones poseen varias diferencias que son muy importantes para el ámbito mercadológico, ya que cada una de ellas tiene diferentes preferencias por lo que se inclinan por tendencias de consumo diferentes. El comportamiento del consumidor depende de publicidad y la costumbre al momento de la toma de decisiones para la compra de satisfactores. Otro factor son aspectos culturales, sociales, personales y psicológicos, además se encuentra la edad de los individuos. Es por ello que se aplican distintas estrategias de mercadotecnia para cada generación, para así poder satisfacer a los diferentes clientes conociendo cuáles son estas tendencias con mayor impacto (Rodríguez y Vega, 2017).

La relación entre usuarios de las redes sociales pasa de ser vertical a ser horizontal, debido a que este se convierte tanto en emisor, produciendo sus propios contenidos, como transmisor e incluso como receptor de información. Por lo tanto, es importante destacar que si se tiene un uso correcto de las redes sociales los empresarios pueden

conseguir, en concordancia con Domínguez (2010) una “promoción gratuita para sus nuevos productos y tendencias mediante un marketing viral y además lograr que las empresas tengan un mejor posicionamiento e imagen de marca que la que conseguiría con métodos tradicionales de publicidad” (pág. 22).

Al igual que cualquier otra generación, los “*millennials*” muestran rasgos generalizados y únicos. Los antecedentes económicos, políticos y sociales influyen en la cultura y crean un impacto duradero. Las impresiones se mueven y cambian a lo largo del ciclo de vida de las personas, siendo más significativas en los jóvenes cuando se están formando sus valores fundamentales. Estos eventos sociales afectan a otras generaciones, aunque a menudo se interpretan de manera diferente a través del lente de la madurez y la experiencia. Eventualmente, los jóvenes adultos de una generación se convierten en los ancianos, llevando consigo elementos de su influencia generacional y teniendo un impacto duradero en la sociedad. Si cada generación tiene una personalidad, puede decir que el baby boomer es el idealista.

La Generación X es la independiente escéptica, formada por la era de la computación. La Generación Y es el colaborador diverso y conectado, modelado por el 11 de septiembre, los mensajes de texto y la recesión. Por lo tanto, es comprensible que el adicto al trabajo boomer estereotípico ambicioso puede ser crítico de alguien que no comparte la misma ética y valores (Casuso et al., 2013).

Esta generación puede no apreciar la orientación del equipo y el deseo de una retroalimentación aparentemente constante. En cambio, los “*millennials*” de mentalidad

social, pueden no entender las prioridades de otras generaciones. Según Zemke et al (2000), los “*millennials*” han tenido una niñez con actividades tecnológicas y comunicativas a su alcance, permitiéndoles una capacidad multitarea.

Según las estadísticas de la Oficina del Censo de EE. UU., esta generación de 80 millones (el tamaño de cohorte más grande de la historia), representa el 15% de la fuerza laboral en este país. Una generación que se ha caracterizado por ser técnicamente inteligente, con un sexto sentido digital. Un mundo cableado y conectado es todo lo que los “*millennials*” han conocido. Por otro lado, se los considera optimistas, con un 41% de satisfacción con la forma en que van las cosas en el país, en comparación con el 26% de los mayores de 30 (Charon, 2006).

A pesar de la influencia que han tenido los sucesos trágicos sobre estos jóvenes, como los ataques terroristas, tiroteos escolares, el tsunami del sureste asiático en 2004 y el huracán Katrina, esta generación sigue siendo optimista. Las influencias políticas, económicas y organizativas incluyen las elecciones de 2000, la destitución de un presidente, la recesión y la caída de compañías importantes.

Cuando eran niños, estaban muy programados, productos de programas reality de TV y un “iWorld”, donde Starbucks, Mc Donald’s y tiendas electrónicas suele estar a pocos pasos de distancia.

En lo que se refiere en la búsqueda de un empleo, en los inicios de una recesión, alrededor de nueve de cada diez, manifiestan tener suficiente dinero o, que eventualmente, cumplirán con sus metas financieras a largo plazo.

¿Tienes algún perfil en las redes sociales?
 Porcentaje que contestó “Si”

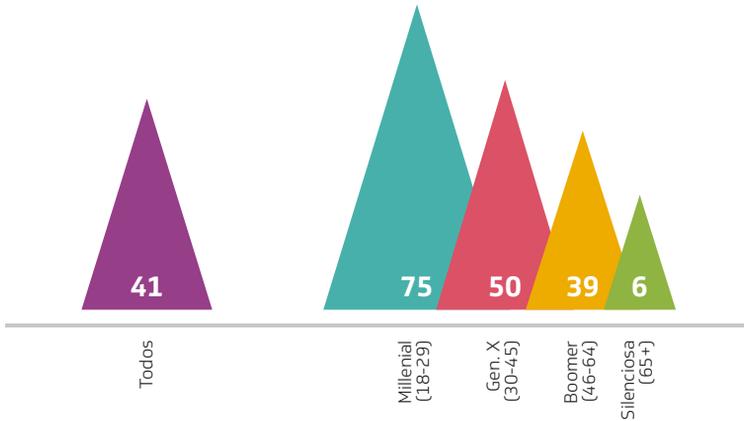


Figura 1: ¿Tiene algún perfil en las redes sociales?
 (Pablos & Tennyson, 2017)

Sin embargo, en la actualidad, el 37% de los jóvenes, entre 18 y 29 años están desempleados, en más de tres décadas. Los jóvenes que se gradúan de la universidad en medio de una crisis económica, generalmente, sufren consecuencias a largo plazo, con efectos en sus carreras y ganancias que persisten solo hasta 15 años (Dietz, 2013).

Ya sea como un subproducto de padres protectores, la era del terrorismo o una cultura que se centra en los peligros, los “*millennials*” vigilan cautelosamente la naturaleza humana. Dos tercios dicen “no se puede tener mucho cuidado” si se evalúa a la persona. Sin embargo, son menos escépticos que la generación que le precede y que, actualmente se encuentra en el gobierno.

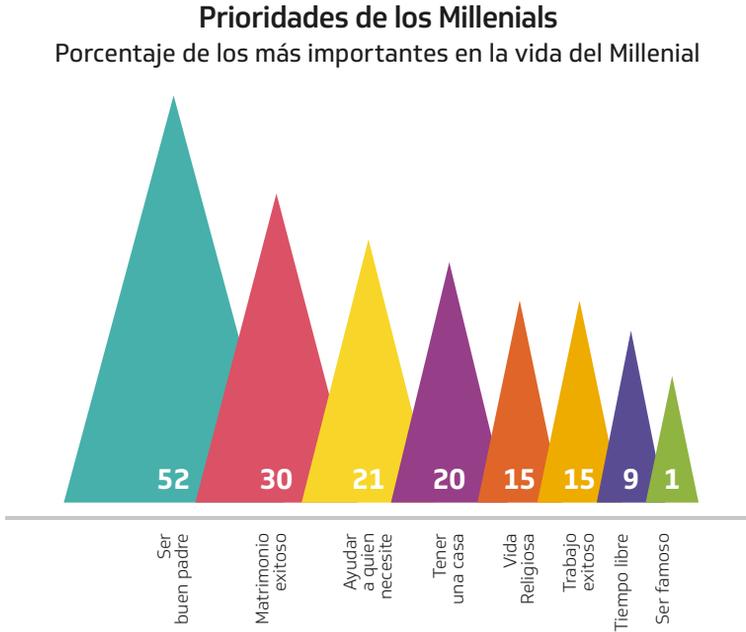


Figura 2: Prioridades de los “millennials”
(Pablos & Tennyson, 2017)

En estos tiempos modernos, son la generación menos abierta en el aspecto religioso. Uno de cada cuatro no está afiliado a ninguna religión, proporción más alta que la cantidad de adultos mayores a ellos cuando estos tenían entre 18 y 29 años. Solo aproximadamente seis de cada diez, fueron criados por ambos padres, una proporción menor que la que tenían las generaciones mayores.

Al sopesar sus propias prioridades de vida, los “millennials” (como los adultos mayores) colocan la paternidad y

el matrimonio muy por encima del éxito financiero y profesional. Pero no están corriendo hacia el altar.

¿Qué hace a cada generación única?			
Millenials	Gen X	Boomer	Generación Silenciosa
Uso de Tecnología (24%)	Uso de Tecnología (24%)	Ética de trabajo (17%)	2da Guerra Mundial (14%)
Música/Cultura Pop (11%)	Ética de trabajo (11%)	Respeto (14%)	Inteligencia (13%)
Liberal/Tolerante (7%)	Conservador (7%)	Valores y Moral (7%)	Honestidad (12%)
Inteligencia (6%)	Inteligencia (6%)	“Baby Boomers” (6%)	ética de trabajo (10%)
Vestimenta (5%)	Respeto (5%)	Inteligencia (5%)	Valores y Moral (10%)

Tabla 1: ¿Qué hace a cada generación única?
(Pablos & Tennyson, 2017)

Solo uno de cada cinco “*millennials*” (21%) están casados en comparación con la mitad de la generación de sus padres en la misma etapa de la vida. Alrededor de un tercio (34%) son padres. Se estima que, en 2006, más de un tercio de las mujeres de 18 a 29 años que dieron a luz no estaban casadas. Esta es una participación mucho más alta que en el caso de las generaciones anteriores.

Los “*millennials*” están en camino de convertirse en la generación más educada en la historia de los Estados Unidos, una tendencia impulsada en gran medida por las demandas de una economía moderna basada en el conocimiento, pero muy probablemente acelerada en los últimos años por los millones de personas de 20 y más años, inscribiéndose en escuelas de postgrados, en parte, porque no pueden encontrar un trabajo.

Entre los jóvenes de entre 18 y 24 años, una cifra récord de 39.6% se inscribió en la universidad a partir de 2008,

según los datos de los censos de educación de varios países. (Dietz, 2013) Ellos mismos también afirman que se llevan bien con sus padres. Mirando hacia atrás a sus años de adolescencia.

Los “*millennials*” informan haber tenido menos disputas con mamá o papá comparados con los adultos de la generación previa cuando eran pequeños. Y ahora, los tiempos difíciles han mantenido una parte significativa de los “*millennials*” adultos y sus padres bajo el mismo techo. Aproximadamente uno de cada ocho jóvenes de la generación del milenio (de 22 años en adelante) dice que han regresado a la casa de sus padres debido a la recesión. De la misma manera ellos afirman que si respetan a sus mayores.

La mayoría dice que la generación anterior es superior a la generación más joven, cuando se trata de valores morales y ética de trabajo. Además, más de seis de cada diez dicen que las familias tienen la responsabilidad de que un padre anciano venga a vivir con ellos si ese padre quiere. Por el contrario, menos de cuatro de cada diez adultos de 60 años o más están de acuerdo en que se trata de una responsabilidad familiar.

Los jóvenes son más tolerantes con las razas y los grupos que las generaciones mayores (47% frente al 19%), y el 45% está de acuerdo con el tratamiento preferencial para mejorar la posición de las minorías. Esto puede ser atribuible a la diversidad de la generación misma, que recuerda la de la generación silenciosa.

La población cambiante se evidencia con el 60% de los jóvenes de 18 a 29 años clasificados como blancos no hispanos,

frente al 70% de los mayores de 30 años. Esto refleja un mínimo histórico de blancos, con un 19% de hispanos, un 14% de negros, un 4% de asiáticos y un 3% de mestizos u otros. Además, el 11% de los “*millennials*” nacen al menos de un padre inmigrante. (Evans, Thompson, & OBrien, 2016).

De las cuatro generaciones, los “*millennials*” son los únicos que no citan la “ética del trabajo” como uno de sus principales reclamos de distinción. Casi seis de cada diez “*Millennials*” mencionaron la ética del trabajo como una de las grandes fuentes de diferencias entre jóvenes y mayores.

Por márgenes similares, los encuestados también encontraron que los adultos mayores tienen la ventaja en lo que respecta a los valores morales y su respeto por los demás. Podría ser tentador descartar estos hallazgos como una típica queja de adultos mayores sobre “niños de hoy”.

Pero cuando se trata de cada uno de estos rasgos, ética de trabajo, valores morales, respeto por los demás, los jóvenes adultos están de acuerdo en que los adultos mayores tienen la mejor eso. En resumen, los “*millennials*” pueden ser una generación segura de sí mismos, pero muestran poco apetito por los reclamos de superioridad moral.

Dicho estudio también descubrió que el público -jóvenes y viejos por igual- piensa que la generación más joven es más tolerante con la raza que sus mayores. Más de dos décadas de encuestas y estudios confirman esa evaluación. En sus puntos de vista sobre las citas interraciales, por ejemplo, los “*millennials*” son los más abiertos al cambio de cualquier generación, seguidos de cerca por la generación X, los baby Boomers y los Z.

Del mismo modo, los *“millennials”* son más receptivos a los inmigrantes que sus mayores. Casi seis de cada diez (58%) dicen que los inmigrantes fortalecen el país, encontrándose solo el 43% de los adultos de 30 años están de acuerdo.

El mismo patrón se aplica a una gama de actitudes sobre los arreglos familiares no tradicionales, desde las madres de niños pequeños que trabajan fuera del hogar, a los adultos que viven juntos sin estar casados, a más personas de diferentes razas que se casan entre sí (Roberts, Newman & Schawrtztein, 2012).

Los *“millennials”* aceptan más que las generaciones anteriores de estos arreglos familiares más modernos, seguidos de cerca por Gen Xers. Para estar seguro, la aceptación no se traduce en absoluto en aprobación absoluta. Pero sí significa que los *“millennials”* desaprueban menos.

MULTITAREAS

Los *“millennials”* son considerados multitareas extraordinarios, aunque la ciencia del cerebro nos dice que la multitarea es un mito. Más probable es que sean capaces de cambiar las tareas lo suficientemente rápido como para parecer que las están haciendo simultáneamente.

Cuando se trata de multitareas de medios pesados, los estudios muestran una mayor vulnerabilidad a la interferencia, lo que lleva a una disminución del rendimiento. Algunos estudios sugieren que esta generación está reconectando el cerebro con un entrenamiento multitarea extenso, evidenciado por el adolescente que puede jugar

simultáneamente videojuegos, ver televisión y hacer la tarea (Fischer, Hrrel & Haley, 2008).

Están reentrenando el cerebro para reducir el deterioro del rendimiento de la multitarea al aumentar la velocidad de la información que procesa el cerebro. Esta reconexión permite procesar múltiples tareas en una sucesión más rápida. Esta actividad e investigación sugieren que nuestros cerebros están evolucionando.

EL YO

La opinión popular es que los “*millennials*” son más cariñosos, orientados a la comunidad y más comprometidos políticamente que las generaciones anteriores. Una de las expertas en el área, la psicóloga e investigadora de la Generación Y, por otro lado, de acuerdo a Twenge (2009), los jóvenes de hoy están más interesados en los objetivos de vida extrínsecos y menos preocupados por los demás o al compromiso cívico.

Se los describe como excesivamente seguros de sí mismos y absortos en sí mismos. Esta generación domina la autoexpresión, con un 75% de creación un perfil en un sitio de redes sociales, el 20% publica un video de sí mismos en línea, el 38% con uno a seis tatuajes y el 23% con un piercing en algún lugar que no sea un lóbulo de la oreja. También hay una tendencia hacia la marca personal, que, en su superficie, aparece como una especie de autopromoción. Mirar un poco más profundo revela un método para que los jóvenes identifiquen sus pasiones y determinen el camino más expeditivo, en lugar de que otros les den un camino.

Impacto de la Recesión en Millenials desempleados

*Basado en adultos de 18 a 29 años que se encuentran desempleados

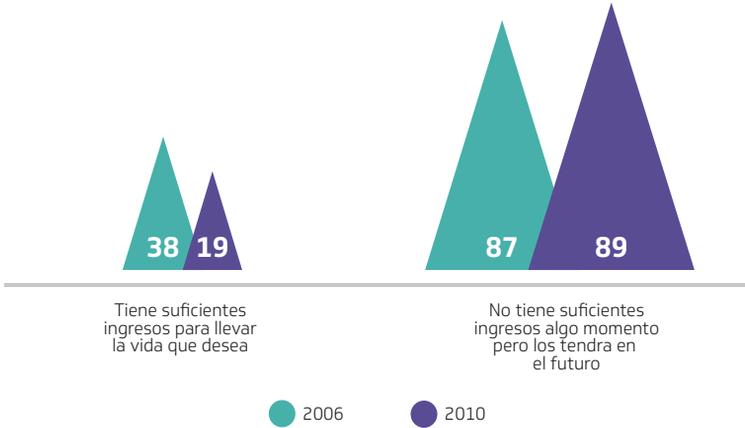


Figura 3: Impacto de la recesión en millenials desempleados
(Pablos & Tennyson, 2017)

Millenials que superan a los estadounidenses mayores en uso de tecnología

	Millenial (18-29)	Gen. X (30-45)	Boomer (46-64)	Silenciosa (65+)
Comportamientos en el Internet	%	%	%	%
Creó un perfil en redes sociales	75	50	30	6
Cuenta con internet móvil	62	48	35	11
Postea videos personales en línea	20	6	2	1
Usa twitter	14	10	6	1
Celulares y Mensajería				
Usa el celular para mensajear	88	77	51	9
Mensajeo las últimas 24 horas	80	63	35	4
Mensajea mientras conduce	64	46	21	1
Tiene celular/no número convencional	41	24	13	5

Tabla 2: Millenials que superan a los estadounidenses mayores en uso de tecnología
(Pablos & Tennyson, 2017)

CAPÍTULO 2

La educación
de los “*Millennials*”



¿CÓMO ES LA EDUCACIÓN DE LOS “MILLENNIALS”?

Los educadores en USA han registrado una tasa de graduación de la escuela secundaria del 72%. Este es el nivel más alto de finalización de la escuela secundaria en más de dos décadas. De esos graduados, el 68% se inscribió en la universidad.

Aproximadamente, el 58% de los que ingresa a una institución de cuatro años recibirá una licenciatura dentro de los seis años. Mientras que la educación es costosa, los niveles de educación tuvieron más efecto sobre las ganancias en un lapso de 40 años que cualquier otro factor demográfico.

Las ganancias aumentan gradualmente de acuerdo a la progresión, para aquellos con un poco de escuela secundaria, o con un diploma de escuela secundaria, o con una licenciatura, o para aquellos con un título avanzado. La diferencia en las ganancias durante los 40 años por nivel de educación puede ser de millones de dólares.

Esto ayuda a los “*millennials*” con su deuda promedio de

préstamos estudiantiles de \$ 25,000. Por primera vez en el mundo, ahora hay más deudas de préstamos estudiantiles que deudas normales de tarjetas de crédito.

Los precios universitarios están aumentando más rápidamente que los precios de otros bienes y servicios. (Graham, 2012)

A pesar del hecho de que más estudiantes y familias luchan para pagar la educación superior, la inscripción continúa aumentando. A medida que los estudiantes reconocen que una mayor educación conduce a mayores ganancias a lo largo de la vida, están encontrando formas de financiar su educación. Mantener la inscripción requerirá que las instituciones post secundarias encuentren métodos más rentables para ofrecer educación de alta calidad.

LOS DESAFÍOS DE LA EDUCACIÓN DE LOS “MILLENNIALS”

Los “*millennials*” tienen un puntaje alto en las pruebas de coeficiente intelectual. También puntúan más alto en rasgos tales como la extroversión, la autoestima, el gusto propio, las altas expectativas y la asertividad. Se dice que estos rasgos a menudo conducen al narcisismo y al derecho.

Dos tercios de los estudiantes predicen que se desempeñarán efectivamente en trabajos para adultos. La autoestima no puede ofrecer el éxito esperado, y esta imposibilidad matemática lleva a muchos a experimentar frustración. Están mostrando medidas de estrés, ansiedad y síntomas de depresión y están obteniendo puntajes más bajos en autoconfianza (Organismo Internacional de Juventud, 2017).

Instrucción Académica a la edad de 18 - 28 (Hombres) Porcentaje por Generación

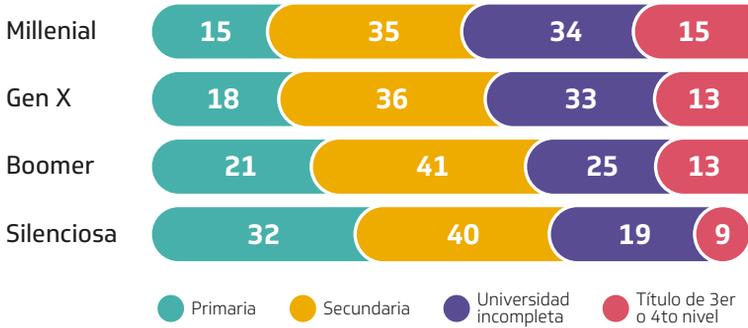


Figura 4: Instrucción académica a la edad de 18 - 28 (Hombres)
 (Pablos & Tennyson, 2017)

Instrucción Académica a la edad de 18 - 28 (Mujeres) Porcentaje por Generación

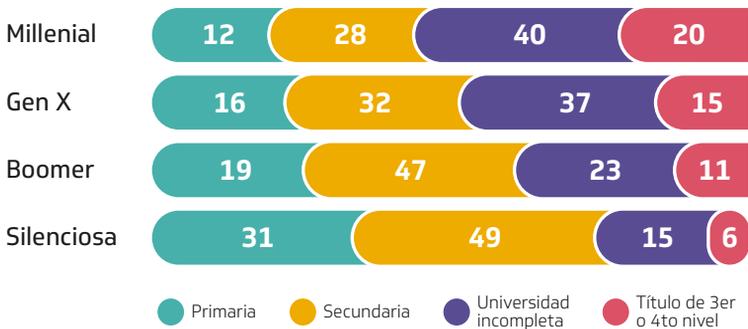


Figura 5: Instrucción académica a la edad de 18 - 28 (Mujeres)
 (Pablos & Tennyson, 2017)

Estatus marital a la edad de 18 - 28 Porcentaje por Generación

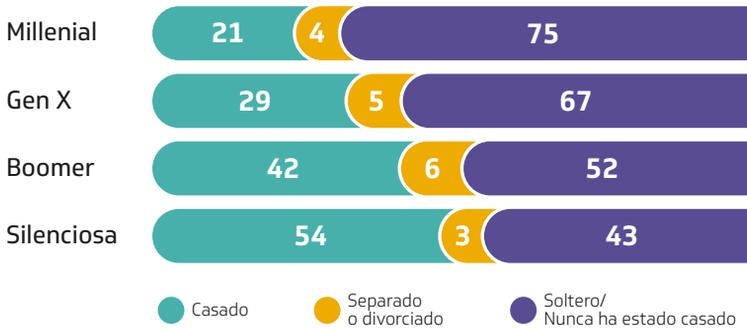


Figura 6: Estatus marital a la edad de 18 - 28
(Pablos & Tennyson, 2017)

Los “*millennials*” requieren un camino académico claramente estructurado. Buscan un tratamiento especial y preguntan específicamente qué conocimientos se requieren para los exámenes. Los profesores universitarios de la generación X sienten que los alumnos desean que los instructores o tutores compartan sus modelos de evaluación. Estos instructores también experimentan a los “*millennials*” desafiándolos sobre las calificaciones y la relevancia de las tareas.

Esta generación tiene una relación transaccional con la educación, al considerarla como un bien de consumo necesario y costoso. Esta mentalidad de los productos básicos traduce la matrícula en un título universitario. El estudiante promedio del Milenio espera que los profesores sean accesibles y que conecten las lecciones con la vida real.

La relación de los padres con esta generación es única y turbulenta, y esto ha aumentado los niveles profesionales en los centros de participación familiar. Las instituciones también están modificando los espacios de aprendizaje para combinar instrucción directa con el aprendizaje, aplicado por el equipo de la manera que ahora prefieren los “*millennials*”.

Este entorno de aprendizaje menos formal, también tendrá que adaptarse a la tendencia de estudiantes que sienten cada vez más la necesidad de un curso de recuperación o nivelación, previo a ingresar a la universidad, que llega hasta el 40% en el momento de la admisión.

Cambios notables en apoyo del matrimonio entre personas del mismo sexo, acción afirmativa y acceso a la educación superior para estudiantes indocumentados son algunos

ejemplos de la mayor tolerancia de estudiantes de primer año que ingresan a los campus universitarios.

Aunque no todos los estudiantes están en el campus, ya que los colegios y universidades construyen educación en línea, este aspecto es un esfuerzo que consideran una parte fundamental de sus estrategias exitosas. El aprendizaje virtual está en aumento, con el 31% de todos los estudiantes de educación superior tomando al menos un curso en línea (Evans, Ozdalga & Ahuja, 2016).

La edad promedio de los profesores universitarios es ahora de alrededor de 50. Sin embargo, los *“millennials”* ingresan a la universidad no solo como estudiantes, sino también, como profesores (actualmente, uno de cada cinco *“millennials”* se convierten en maestro o docente) por lo tanto, tendrán una mayor influencia en el plan de estudios, el espacio de aprendizaje y la experiencia universitaria.

Los *“millennials”* se están convirtiendo en la generación más educada de la historia. Los títulos de licenciatura conferidos fueron predominantemente en negocios, ciencias sociales e historia, ciencias de la salud y educación. El 29% de los mejores graduados universitarios intentan buscar empleo en el sector privado, mientras que el 17% han puesto la mira en el campo sin fines de lucro o la enseñanza. Solo el 2% de los encuestados planea trabajar en el gobierno federal después de dejar la escuela. Alrededor del 27% está estudiando la escuela de posgrado, y el resto está estudiando opciones militares y de otro tipo (Halpern, 2001).

LOS “MILLENNIALS” EN LA MEDICINA

La generación Baby Boom está redefiniendo la demanda de atención médica en virtud de su número solo, pero cuando se toma en cuenta su estilo de vida activo y el hecho de que las personas consumen más atención médica a medida que envejecen, son la principal razón por la cual las últimas proyecciones realicen una predicción de escasez, en cuanto a recursos del estado destinados a salud en el 2025.

Del otro lado del espectro, los “*millennials*” toman decisiones sobre el trabajo y la familia, que moldearán la fuerza de trabajo de la nación durante décadas. Una de sus elecciones más impresionantes se refleja en el número que elige medicina como carrera.

Los sistemas de educación expresan que el número de estudiantes en las escuelas de medicina de la nación, ha aumentado un 25 por ciento desde 2002. Además, el número total de solicitantes de la escuela de medicina aumentó en un 6,2 por ciento, exactamente el doble del aumento porcentual del año anterior. Los solicitantes por primera vez aumentaron en 4.8. por ciento.

Para abordar la escasez de médicos que viene, las escuelas de medicina y hospitales docentes de la nación han trabajado desde 2006 para aumentar en un 30 por ciento el número de graduados de la escuela de medicina. Si bien la profesión médica sigue siendo difícil con años de duro estudio y compromiso, los “*millennials*” claramente encuentran que la medicina es tan atractiva para una carrera como lo era para la generación de hace 20 años (Higgins, 2012).

Hay varias explicaciones posibles para esto. Los

“*millennials*” son bien conocidos por su mentalidad cívica y su deseo de ayudar a los demás, lo que puede corresponder con un interés en la medicina. Las escuelas de medicina y los hospitales docentes del país también han invertido en enfoques innovadores para la educación médica en los últimos 20 años, lo que intriga a muchos en esta nueva generación de aspirantes a médicos. No deben olvidarse los simples hechos de la economía del trabajo.

En un momento en que muchos están desempleados o subempleados, la creciente economía de la atención médica ofrece una opción atractiva para los jóvenes talentosos, y seguir una carrera en medicina, es una excelente inversión en el futuro.

Cualquiera sea la explicación, dos cosas son ciertas. En primer lugar, más graduados de las facultades de medicina están solicitando programas de residencia y postgrado de acuerdo a sus gustos y necesidades. En segundo lugar, si queremos evitar una escasez proyectada en 2025 y el impacto negativo que tendrá en los pacientes, debemos seguir una estrategia múltiple que incluya promover innovaciones en la prestación de servicios de salud y financiación, apoyar programas que aborden temas regionales y especializados.

CARACTERÍSTICAS DEL “MILLENNIAL” QUE ESTUDIA MEDICINA

Los médicos en formación están mucho más familiarizados con la tecnología, que cualquier generación anterior. Esto significa que la tecnología seguirá proliferando en el cuidado de la salud a medida que los “*millennials*” acepten

y aboguen por sistemas más nuevos y rápidos para agilizar los registros médicos y hacer que la atención al paciente sea más eficiente. Los *“millennials”* no están sujetos a demarcaciones que los excluyan de hacer las cosas que quieren hacer. Esto significa

que lo que un doctor milenario considera que el “trabajo médico” puede no estar tan rígidamente definido como sus predecesores.

Por ejemplo, si un médico milenario desea viajar a otro país para brindar atención médica durante unos meses, o quiere trabajar en una empresa de atención médica o desea escribir un libro y luego volver a la medicina, no verá ningún impedimento para que esto suceda.

Los médicos milenarios tienden a rechazar la inequidad y la intolerancia. Es poco probable que una mujer milenaria vea un límite a sus propias ambiciones y, si encuentra limitaciones sesgadas impuestas por otros, los rechazará rotundamente. Del mismo modo, es poco probable que los jóvenes de la generación del milenio toleren la discriminación percibida o los prejuicios contra otros en función del género, la raza, la religión o la identidad sexual, especialmente, si la discriminación se refiere a un miembro de un grupo minoritario.

Los costos de una educación médica han aumentado exponencialmente en los últimos 10 a 20 años. Los estudiantes de medicina y los graduados recientes están en deuda con un grado que es asombroso para los médicos mayores, que creían que la matrícula de la escuela de medicina ya era tan alta como para obtenerla.

Esto significa que los “*millennials*” son muy conscientes de la necesidad de obtener un ingreso que pueda pagar adecuadamente esa deuda. Los médicos jóvenes se esfuerzan por aprender sobre el reembolso médico, entrenar en especialidades de alto rendimiento y realizar presentaciones paralelas que ayudan a pagar la deuda.

Los currículos de Medicina para el siglo 21 intentan incorporar actividades que mejoren el aprendizaje de los “*millennials*” en las escuelas de medicina como:

- Clases invertidas (flipped classroom).
- Priorizar el aprendizaje a través de una librería digital de videos, podcasts y redes sociales.
- Aprendizaje asincrónico hasta un 20% y el sistema de uso de sistemas de aprendizaje como Canvas, Moodle, Blackboard, Schoology para proveer a los estudiantes de un método de acceso mas completo a videos, módulos interactivos, artículos, pruebas o sesiones didácticas pregrabadas. De esta manera se obtiene de los “*millennials*” un incentivo hacia el aprendizaje enfocada a la práctica.
- Aprendizaje en grupos pequeños es el formato ideal para esta generación con un número reducido de estudiantes con mayores oportunidades de evaluación de los conocimientos a corto y largo plazo así, como el esclarecimiento de los vacíos que pudieron haber quedado como resultado del aprendizaje asincrónico y en el enganche del estudiante hacia los contenidos, el trabajo en equipo y el aprovechamiento de formatos didácticos para asegurar un mantenimiento de los conocimientos aprendidos a largo plazo.

- Incorporar en su totalidad las fuentes de tecnología como iPad o tabletas para asegurar que el estudiante tenga acceso en todo momento al material esencial como recurso online o libro de texto de formato digital. En el caso de las iPad o tabletas se ha logrado su adaptación para aprovechar los sistemas de aprendizaje como el Blackboard o Moodle que al adaptarse a los dispositivos móviles se obtiene una organización de los contenidos, bases de datos actualizadas en tiempo real, la incorporación de módulos con monitoreo constante, el desarrollo de proyectos en grupo y las evaluaciones en línea, sumado el acceso móvil a través de los smartphones que estimula al estudiante a completar sus actividades como lecturas o evaluaciones mediante un acceso remoto en cualquier lugar que se encuentre. Un factor que requiere la asistencia de administradores capacitados que permitan desarrollar o explotar los medios digitales y mantener enganchados a los millennials (Wlling, Istas & Bonaminio, 2017).
- Existe también un potencial orientado hacia el aprovechamiento del aprendizaje a través del día donde el tutor crea momentos de aprendizaje cuando el estudiante no se encuentra en clase. Esto se lleva a cabo a través del uso de servicios webs como correos, mensajes de textos, mensajes de chat, tweets, post de Facebook o en la red social de mayor aceptación de los estudiantes que permitiera la creación de espacios pequeños de aprendizajes a través del día con temas cortos que luego se amplían en clase y permite un acceso mayor a la información académica.
- El uso de la simulación dentro de las escuelas de medicina incluye una serie de herramientas interactivas como la

simulación con paciente estandarizado, casos clínicos montados en simuladores de alta fidelidad, juego de roles, juegos virtuales, ejercicios de entrenamiento basados en computadores o bots. Aprendizaje en equipo activo con conexión emocional.

Los “*millennials*”, que crecieron constantemente aprendiendo cómo usar nuevos dispositivos no se sienten intimidados al aprender cosas nuevas. La idea de cambiar de trabajo, cambiar de ubicación en una oficina u obtener un nuevo sistema electrónico no es inquietante, y a menudo son bienvenidos ya que los millennials no se resienten de abatirse para pasar el tiempo descubriendo una nueva forma de hacer las cosas. (Sandars & Homer, 2008).

Si bien los médicos del pasado solían ser muy formales y adecuados, una nueva generación de médicos y pacientes no colocan a los médicos en un pedestal alto. Los médicos en programas de televisión populares a menudo son representados con los pies en la tierra, mientras que los pacientes de la vida real tienen acceso a la información en Internet que permite “verificar dos veces” todo lo que el médico dice y hace. Esto no incomoda a los médicos jóvenes, y de hecho, les da la bienvenida a la falta de formalidad en el entorno de atención al paciente.

Los médicos mileniales valoran la libertad y la flexibilidad. El equilibrio de la vida laboral alguna vez fue un término reservado para las madres trabajadoras jóvenes. Pero ahora, todos sienten que el equilibrio trabajo-vida es una necesidad, incluidos los padres, las personas que no son padres y los profesionales muy ambiciosos que a menudo consideran que los pasatiempos y la relajación son una parte esencial de la vida.

Esta es una generación que creció en un medio de logros aparentemente imposibles, de deportes extremos para jóvenes y familiarizada con la dedicación, al trabajo duro, la nobleza y el establecimiento de metas. Esto lleva a los jóvenes de la generación del milenio a apuntar alto, mientras que el énfasis juvenil en las actividades extracurriculares les enseña a mantener el equilibrio de la vida laboral. (Hernández, Brown & Foster, 2016)

Los sorprendentes desarrollos de los últimos años han enseñado a los jóvenes que ganar no es necesariamente un juego de suma cero. Hay espacio para muchos en la cima. Por ejemplo, Internet hizo posibles las redes sociales, lo que hizo posible el marketing en línea, haciendo posible el éxito de muchas pequeñas empresas. Un desarrollo sorprendente puede llevar a una cantidad de ganadores. Los médicos jóvenes saben que hay más de una manera de tener éxito y que el éxito de uno finalmente alimenta el éxito de muchos.

Muchos críticos señalan la mayor atención y aprobación de los padres por la “especialidad” única de cada niño milenario como algo dañino que podría provocar la desilusión de los milenarios en la vida adulta. Si bien esto puede ser verdad hasta cierto punto, los adultos del milenio que aprecian la perseverancia y el trabajo duro pueden alcanzar objetivos elevados con la creencia de que todo es posible, superando obstáculos que podrían desanimar fácilmente a aquellos que provienen de un entorno más “realista”.

En síntesis, es probable que la atmósfera de la medicina cambie en los próximos años para adaptarse mejor a los médicos recién acuñados que tienen sus propios puntos fuertes para llevar a la mesa.

CAPÍTULO 3

Los “*millennials*”
**como fuerza
de trabajo**



¿CÓMO HA SIDO LA INSERCIÓN DE LOS “MILLENNIALS” DENTRO DE LOS TIPOS DE TRABAJO?

La recesión ha perjudicado a todos, pero ha sido particularmente difícil en la generación del milenio. A medida que los trabajos se desvanecían, y las empresas cerraban, los participantes más nuevos en la fuerza de trabajo, a menudo, se encontraban entre los últimos contratados y los primeros en perder sus trabajos.

Una encuesta en 2006, encontró que la mitad de todos los jóvenes de 18 a 29 años, pertenecían a empleos de tiempo completo. Luego vino la gran Recesión y en el 2010, cuando la economía mundial lucha por recuperarse, aproximadamente cuatro de cada diez (41%) personas en el mismo grupo de edad, expresaban que estaban trabajando a tiempo completo, una disminución de 9 puntos porcentuales (Jensen, Kummer & Godoy, 2015).

En contraste, aproximadamente la misma proporción de adultos mayores reportó trabajar a tiempo completo en las encuestas del 2006 y 2010. Los “*millennials*” también son

más propensos que los mayores a informar que perdieron un trabajo recientemente (10% contra 6% para adultos de 30 años o más). Incluso aquellos “*millennials*” que están trabajando dicen que los tiempos son difíciles.

Entre los miembros de esta generación que trabajan a tiempo completo o parcial, menos de un tercio (31%) dicen que ganan suficiente dinero para llevar el tipo de vida que desean. Ese juicio contrasta fuertemente con la mayoría de los trabajadores de 46 a 64 años que dicen estar satisfechos con sus ingresos actuales (52%).

Por otra parte, los jóvenes nunca piensan que tienen suficiente dinero para gastar. Solo tres de cada diez adultos de entre 18 y 29 años dijeron haber hecho lo suficiente para vivir su vida ideal. En el arco de la vida de la mayoría de las personas, el ingreso y el poder adquisitivo tienden a ser relativamente bajos en la juventud y aumentar hasta la madurez.

Para muchos “*millennials*”, mamá y papá ayudan a aliviar lo que consideran una remuneración escasa o un revés financiero. Más de un tercio de todos los “*millennials*” (36%) señalan que dependen del apoyo financiero de sus familias, incluido el 14% de todos los adultos jóvenes que trabajan a tiempo completo.

Por el contrario, solo el 6% de la generación X, menores de 40 años, un grupo con mayores ingresos y mayor seguridad laboral, indica que depende de la ayuda financiera de sus seres queridos. Muchas de estas medidas de bienestar financiero, se basan en los efectos del ciclo de vida.

Millenials Vs. Generación X en su juventud

Porcentajes de lo que respondieron como prioridad en sus vidas

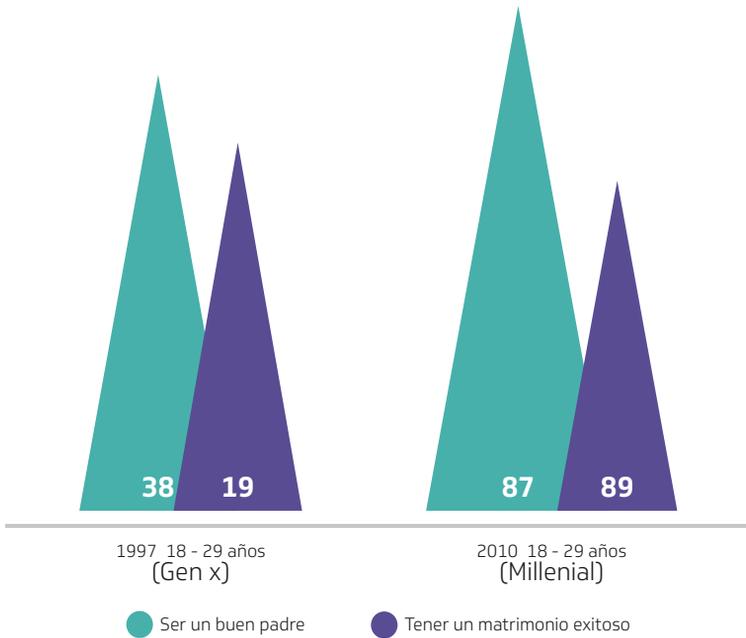


Figura 7: Millenials Vs. generación X en su juventud
(Ashlock & Atay, 2019)

Insatisfacción y Optimismo Juvenil Basado en sujetos empleados

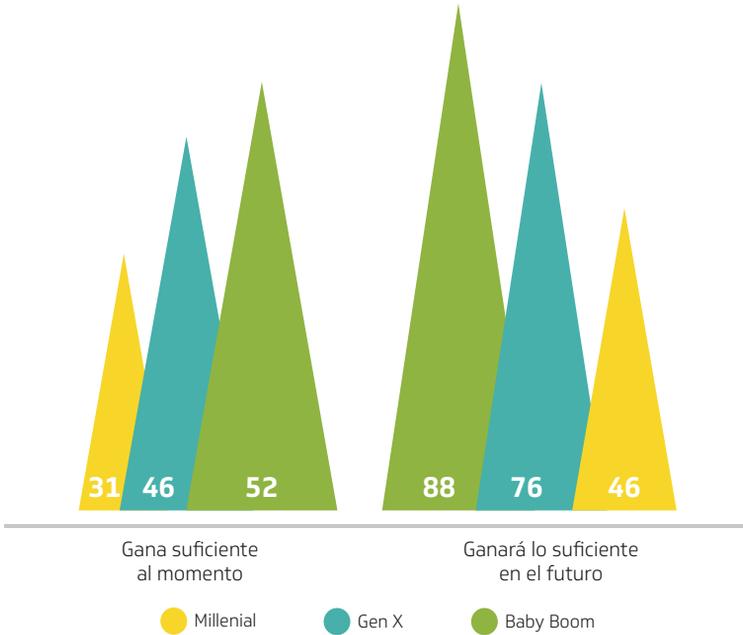


Figura 8: Insatisfacción y optimismo juvenil
(Ashlock & Atay, 2019)

En el rango de edad de 18-29 años, muchos adultos jóvenes suelen pasar por diferentes etapas: terminar su educación, encontrar un primer empleo, comenzar una carrera, formar una familia y comprar una casa, y sus circunstancias económicas cambian rápidamente durante este paso a la adultez completa. Por otra parte, perder un trabajo, estar subempleo o tratar de obtener ese primer empleo de tiempo completo cuando nadie está contratando, rara vez es algo bueno, independientemente de la edad o las circunstancias de la vida. Y debido a su posición en la vida, los jóvenes se han visto afectados por la recesión de maneras en que los miembros de otras generaciones no lo han hecho.

En octubre del 2009, se hablaba de que el 13% de las personas de 22 a 29 años volvieron con sus padres después de vivir solos “debido a la recesión”, más del doble de la proporción de adultos de 30 a 45 años que han vuelto a casa de sus padres, y un 15% de los adultos más jóvenes dicen que se mudaron con un compañero de habitación para reducir los costos, triplicando la proporción de personas de entre 30 y 45 años que dicen que la recesión los forzó a compartir la vivienda con otra persona. (Lee, Lee, & Atkins, 2013)

De manera clave, los adultos las edades de 18 a 29 siempre han sido más vulnerables a los cambios económicos que los estadounidenses mayores. La generación del Milenio no es una excepción. Relativamente pocos jóvenes han acumulado suficientes activos o riqueza personal para llevarlos a través de los malos tiempos.

Son los menos propensos de cualquier generación a tener su propio hogar (22% frente a 71% para adultos de 30 años o más) y, como a la mayoría de los demás

trabajadores, a la mayoría le preocupa no ahorrar tanto como deberían. Si bien estos jóvenes son, como grupo, más saludables que los mayores, los “*millennials*” también son los menos propensos de cualquier generación a decir que están cubiertos por un seguro de salud (61% frente a 82% para los mayores de 30 años).

Sin embargo, a pesar de que la recesión ha sido dura para los jóvenes, no ha disminuido su optimismo. Alrededor de dos tercios de los “*millennials*” (68%) mencionan que no están ganando suficiente dinero para vivir el tipo de vida que desean. Sin embargo, dentro de ese grupo, la gran mayoría (88%) afirma que espera ganar lo suficiente en el futuro para vivir la buena vida. Eso es significativamente más alto que el porcentaje de Gen Xers (76%) o Baby Boomers (46%) que comparten esta visión optimista.

Los “*millennials*” tienen una razón para ser optimistas: el tiempo está de su lado. Cuando vuelvan los trabajos, los resultados de la encuesta sugieren que estos jóvenes estarán preparados. Están en camino de convertirse en la generación más educada en la historia de los Estados Unidos.

Los “*millennials*” aún no han igualado el logro educativo de Gen Xers. Hasta ahora, el 19% son graduados universitarios en comparación con el 35% de Gen Xers. Cerca de cuatro de cada diez “*millennials*” todavía están en la escuela. Por otra parte, el 30% de los que no asisten a la escuela dicen que planean volver para obtener un título universitario. ¿Qué los está deteniendo? Dinero y tiempo. De todos los “*millennials*” que no han obtenido un título universitario y no están en la escuela, más de un tercio (36%) dice que no pueden pagar la educación en este momento. Pero los *millennials* están acostumbrados a enfrentar los desafíos.

Casi una cuarta parte asisten a la escuela y trabajan a tiempo completo (10%) o a tiempo parcial (14%). En comparación, solo alrededor del 8% de los miembros de la Generación X trabajan y asisten a la escuela, en parte porque una mayor proporción ya ha terminado su educación formal y se encuentra en la carrera elegida.

Muchos “*millennials*” trabajan; otros van a la escuela y otros hacen ambas cosas. En general, aproximadamente los grupos de 18 a 29 años de edad (24%) están empleados y matriculados en la universidad o colegio. Aproximadamente uno de cada diez “*millennials*” estudia y trabaja a tiempo completo, mientras que un 14% adicional estudia y tiene trabajos a tiempo parcial.

Alrededor de cuatro de cada diez “*millennials*” están empleados a tiempo completo o parcial y no van a la escuela. Este grupo incluye el 30% de jóvenes de la generación del milenio y más de la mitad de las personas de 25 a 29 años (57%), muchos de los cuales han terminado su educación formal y están en camino de iniciar carreras y familias (Johna & Dehal, 2013.)

Las proporciones casi idénticas de jóvenes y mayores de la generación del milenio (una de cada diez personas), trabajan a tiempo completo y van a la escuela. Los jóvenes de la generación del milenio tienen cuatro veces más probabilidades que aquellos de 25 años o más de decir que están trabajando a tiempo parcial mientras llegan a obtener una mejor educación (20% contra 5%).

Como grupo, los jóvenes de la generación del milenio que están matriculados en la escuela tienen el doble de probabilidades de trabajar a tiempo parcial que de tener

un trabajo a tiempo completo (20% contra 9%). Ese patrón se invierte entre los “*millennials*” de 25 a 29 años; aproximadamente el 10% trabaja a tiempo completo mientras va a la escuela, y el 5% trabaja a tiempo parcial.

Los jóvenes de la generación del milenio también son significativamente más propensos que sus contrapartes generacionales mayores a ser estudiantes que no trabajan (20% vs. 4%). Casi dos tercios de todos los “*millennials*” tienen empleos de tiempo completo o parcial.

Como grupo, es menos probable que estén trabajando que sus hermanos y hermanas de la generación X (65% vs. 75%) y con la misma probabilidad de ser empleados como Baby Boomers (68%). Pero la comparación es engañosa. El 13% de todos los “*millennials*” son estudiantes que no trabajan por dinero, en comparación con solo el 1% de Gen X y aún menos Baby Boomers.

Cuando la proporción de estudiantes en la generación del milenio se incluye en la ecuación, los perfiles de las generaciones se parecen notablemente: alrededor de tres cuartas partes de ambas generaciones están empleadas o asistiendo a la escuela (80% para “*millennials*” vs. 78% para Gen X) (Szarek, Boardman, White, & Holt, 2016). Si bien una parte algo más pequeña de los Baby Boomers está funcionando (68%), la diferencia se debe en gran parte, al hecho de que el 13% de los Baby Boomers ya se han jubilado. Entre los “*millennials*” y en la población en general, los hombres y los graduados universitarios tienen más probabilidades de ser empleados, más probabilidades de trabajar a tiempo completo y menos probabilidades de estar desempleados que las mujeres o los que no son graduados universitarios.

Según encuestas y estudios, casi la mitad de todos los hombres del milenio (46%) están empleados a tiempo completo, en comparación con el 35% de las mujeres jóvenes. Esta brecha de 11 puntos porcentuales equivale a la brecha de género laboral de 13 puntos que existe entre todos los hombres y las mujeres (el 53% de los hombres están empleados a tiempo completo, en comparación con el 40% de las mujeres).

Previsiblemente, los *“millennials”* de 18 a 24 años son significativamente menos propensos que aquellos de 25 a 29 a tener trabajos de tiempo completo (28% contra 58%). Al mismo tiempo, es más probable que estos jóvenes de la generación del milenio trabajen a tiempo parcial (31% frente a 14%) o sean estudiantes que no trabajan (20% frente a 4%).

Los *“millennials”* son significativamente menos propensos a trabajar a tiempo completo (41%) que Gen Xers (65%) o Boomers (54%), lo que refleja en parte las muy diferentes circunstancias de la vida de los *“millennials”*. Al mismo tiempo, estos miembros más jóvenes de la fuerza de trabajo tienen el doble de probabilidades de trabajar a tiempo parcial (24%) que los miembros de la Generación X (10%) o de la Generación Baby Boom (13%).

El empleo a tiempo completo entre las personas de 18 a 29 años de edad se ha reducido significativamente en los últimos cuatro años, mientras que prácticamente no ha cambiado para los adultos mayores en edad de trabajar. La proporción de empleados de 18 a 29 años que trabajan a tiempo completo disminuyó 9 puntos porcentuales entre 2006 y 2010.

En comparación, los empleados a tiempo completo representan aproximadamente la misma proporción de 30 a 45 años (63% en 2006 y 65% en la última encuesta) y 46-64 años (53% en 2006 y 54% en la actualidad). La recesión ha cambiado la experiencia laboral de muchos “*millennials*” (Lujan & DiCarlo, 2006). Para algunos, los tiempos difíciles han significado un trabajo a tiempo parcial en lugar de un empleo a tiempo completo. Para otros, la recesión ha provocado un retraso en la entrada al mercado laboral, ya sea al inscribirse en la escuela o quedarse más tiempo en la universidad.

Para otros más, ha significado una espera más larga para un trabajo. La proporción de “*millennials*” empleados a tiempo completo ha disminuido del 50% en 2006 al 41% en la actualidad. Al mismo tiempo, la proporción de esta generación que trabaja a tiempo parcial o son estudiantes a tiempo completo aumentó en 3 puntos porcentuales al 24% y 13%, respectivamente, y la proporción de las personas entre 18 y 29 años que no tienen empleo aumentó en 4 puntos porcentuales a 24%.

Si bien estos pequeños cambios no son estadísticamente significativos, son más o menos similares a las disminuciones que han sido documentadas por las estadísticas de empleo del gobierno recopiladas en los últimos cuatro años. Las estadísticas del censo también cuentan otra historia.

AMBIENTE DE “MILLENNIALS”

Los “*millennials*” están creando un cambio en cómo se hace el trabajo, ya que trabajan más en equipos y usan más tecnología. Su mentalidad social, sin embargo, también es

un factor significativo y por ello el 70% coincide en que retribuir y participar cívicamente puede ser su prioridad máxima.

Como es descrito por varios investigadores, “Una de las características de los *“millennials”*, además del hecho de que son maestros en comunicación digital, es que están preparados para hacer el bien haciendo el bien. Se necesita innovación para garantizar la supervivencia. Creen que las mayores barreras son la actitud y las estructuras operativas de la administración. Intensifican y muestran sus habilidades de liderazgo. Si estos pueden ser ajustados, hay una mejor oportunidad de éxito. A pesar de comentarios despectivos sobre su ética de trabajo, esta generación cree en el trabajo duro. Se aplicarán a cualquier tarea que se les asigne.

Junto con el milenario de mentalidad social viene su deseo de ser creativo. Los *“millennials”* han crecido en un momento en que la información está disponible al instante, utilizando buscadores como Google o Wikipedia.

Como tal, los *“millennials”* se han convertido en un grupo que quiere trabajar en problemas nuevos y difíciles y aquellos que requieren soluciones creativas. En un artículo sobre el ámbito, un *“millennial”* que había estado luchando en su papel, admitió a sus compañeros que “supongo que esperaba que actuara sobre mis ideas y que los superiores hubieran llegado a la conclusión a estas alturas que el modelo está cambiando”. (Llano, 2016)

El empleado del milenio está interesado en recibir comentarios sobre su desempeño, con retroalimentación después de cada tarea con una lista de verificación.

Igualmente hay que ofrecerles mucha ayuda, recompensarlos por innovar y tomar los riesgos apropiados, involucrarlos con comentarios frecuentes, proporcionarles mentores, crear una cultura colegiada y orientada hacia el equipo, etc. El tiempo y la frecuencia no solo son importantes, sino que también la manera en que se enmarca y se entrega la retroalimentación.

El estudio de este tema es sumamente importante para determinar las estrategias posibles que las personas entre los 18 a 35 años, según sus conocimientos adquiridos, puedan emplear para el crecimiento en un negocio. De manera que se convierte en información beneficiosa tanto para el empleado como para el empleador.

En una encuesta reciente de *“millennials”* por Deloitte se encontró que 60 por ciento de los *“millennials”* encuestados dijeron que un sentido de propósito es parte de la razón por la que eligieron trabajar para su empleador actual (Higgins, 2012; Lee, Lee, & Atkins, 2013). De la misma manera, son críticos con el liderazgo comercial por obtener beneficios y recompensas personales por encima del bienestar y el crecimiento de los empleados. El 75 por ciento de ellos piensa que las empresas necesitan un restablecimiento. Adicionalmente creen que aunque el negocio tiene un impacto positivo, es necesario enfocarse más en el bien común y el avance de la sociedad.

La Universidad de Bentley publicó los resultados de una gran encuesta de líderes empresariales y *“millennials”* que muestra que el 84 por ciento de los tomadores de decisiones y el 78 por ciento de los reclutadores corporativos afirman que las responsabilidades sociales son muy importantes en el lugar de trabajo.

El 57 por ciento de los reclutadores corporativos otorga a los millennials una calificación de “C” o menor en este tipo de habilidades. Tanto los responsables de la toma de decisiones (55 por ciento) como los reclutadores corporativos (60 por ciento) desean que los millennials hayan desarrollado más habilidades similares en la universidad (Sauder, 2015).

COMENTARIOS NEGATIVOS

En otro enfoque, se comenta que los “*millennials*” no pueden tolerar un trabajo difícil por mucho tiempo, que esperan incentivos y recompensas continuos, y que no pueden encajar en el ambiente de trabajo. En este sentido, las deficiencias como estas surgen de la falta de práctica con las virtudes intelectuales, las actitudes, las habilidades sociales, las fortalezas de comunicación y las competencias de pensamiento que ayudan a las personas a trabajar con los demás. Los expertos por alguna razón encuentran que los millennials carecen de algunos aspectos en esta área (Sauder, 2015).

Adicionalmente, se ha argumentado que los graduados universitarios carecen de virtudes intelectuales porque las universidades no funcionan para alentarlos y que la educación superior presta insuficiente atención a la promoción de características tales como el amor a la verdad, la honestidad, la imparcialidad, la humildad, la perseverancia, el coraje, la buena comprensión, la toma de perspectiva empática y la sabiduría.

Las virtudes intelectuales ayudarán a crear una fuerza de trabajo que sea flexible, capaz de admitir y aprender de los errores y que esté abierta al cambio. Las personas

con virtudes intelectuales serán persistentes, pedirán ayuda o brindarán ayuda cuando la necesiten, y no se conformarán con soluciones expeditas pero inexactas para problemas difíciles.

En el libro de Stanford Business “The Human Equation”, Professor Jeffrey Pfeffer, argumenta que “la forma correcta de contratar es centrarse en las habilidades que no sabes cómo entrenar, y confiar en que puedes enseñar “las habilidades que haces”. Los lugares de trabajo necesitan personas que tienen virtudes intelectuales, pero los lugares de trabajo no están en una buena posición para capacitarlos.

Por lo tanto los colegios y las universidades deben hacer esta capacitación para ellos “[Auyeung & Ivory, 2013].

¿Qué se supone que deben hacer las empresas mientras tanto? Quizás deban ignorar la idea de Schwartz de que los lugares de trabajo no están en una buena posición para infundir virtudes intelectuales. Incluso si es cierto, las empresas deben hacer todo lo posible para promover las virtudes intelectuales que necesita en el trabajo. Aquellos que vienen a la fuerza laboral sin ellos tendrán que desarrollarlos mientras trabajan.

Hasta cierto punto, esto siempre ha sido un problema. Los reclutas nuevos y jóvenes siempre han sido inexpertos, incluso si en generaciones anteriores han sido más socializados para adaptarse al ambiente tradicional del trabajo. Hoy, el negocio tiene que extender sus expectativas sobre la inexperiencia a las virtudes intelectuales.

Los departamentos de capacitación de las empresas deberían tener en cuenta y enseñar a los nuevos aspirantes cómo

realizar tareas, deberán reforzar el valor que la compañía le asigna a la honestidad, la perseverancia, la escucha atenta y los otros rasgos de carácter que un buen empleado necesita para ser productivo trabajo. No hay razón por la cual las virtudes intelectuales no puedan ser incluidas; simplemente no ha sido tradicional esperar eso (Dietz, 2013).

Podría haber una oportunidad oculta aquí para beneficiarse del profundo deseo de los milenarios por un propósito. ¿Qué pasaría si asumieramos su desafío de reiniciar el negocio al convocar discusiones sobre lo que nuestras empresas hacen actualmente para el bienestar común, qué más podrían hacer o qué nuevas ideas podrían ir más allá para ayudar a la sociedad? Estas discusiones brindan una oportunidad para que se fortalezcan todas las virtudes intelectuales.

Para ello, sería necesario permitirles decir honestamente lo que creen que es verdad, la humildad y la imparcialidad para tratar a los demás como participantes igualmente valiosos, buena comprensión y empatía para comprender los puntos de vista de los demás y sabiduría y perseverancia para asentarse en las ideas más prácticas y ver ellos hasta la finalización. Aprovechar las fortalezas y debilidades de la generación milenaria pagará dividendos para todos nosotros (Fissel, 2013).

ROL DE LOS “MILLENNIALS” EN LA FUERZA DE TRABAJO

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA

Los “*millennials*” ahora tienen entre 20 y 35 años. Son la generación más grande en los Estados Unidos y a medida

que continúan graduándose de la universidad, se están convirtiendo en una parte cada vez más importante de la fuerza de trabajo. En la actualidad, se evidencia muchas posibilidades de contratar un *“millennial”*.

Mientras que la mitad de *“millennials”* dijo que consideraría un trabajo con otra compañía por un aumento del 20% o menos, el pago está muy lejos de su consideración más importante. La compensación general se clasificó como el 5º factor más importante: por delante estaban:

- La oportunidad de aprender y crecer
- La calidad de la gestión de una empresa
- La calidad y calidez de su gerente directo

Muy por delante de su paquete de pagos o beneficios, el grupo de *“millennials”* valoró la oportunidad de desarrollarse como personas y un gerente que los ayudaría a hacer eso. Esas prioridades explican en gran medida el 21% que dejó *“hacer otra cosa”* y tiene enormes implicaciones si está reclutando en ese rango de edad (Lee, Lee & Atkins, 2013).

Los resultados revelan que las diferencias de compromiso de los empleados probablemente existan entre generaciones. Estas brechas tienen distintos impactos en la participación de los empleados. Si bien las empresas tienen controladores únicos dentro de sus organizaciones, hubo tendencias entre las empresas indican qué gerentes tienen mayor probabilidad de convertirse en alta prioridad para los empleados (gestión del desempeño, reconocimiento, oportunidades de carrera. (Lujan & DiCarlo, 2006)

Tener una estrategia de compromiso no es suficiente. Al mirar con detalle los resultados, las compañías pueden juntar beneficiosamente los grupos de trabajo en los que los haya trabajadores nacidos en el baby boom y el milenio de manera que se encuentren alineados entre sí. En caso de que haya una diferencia en cómo los *“millennials”* y los baby boomers reaccionan ante un jefe, cuanto mayor sea la brecha entre generaciones, mayor será la necesidad de hacer ajustes, ya que, a diferencia de las generaciones anteriores, los ambientes competitivos no son óptimos para el desempeño de los *“millennials”*.

De manera que es común en la actualidad observar en las empresas una diferencia del 3 por ciento entre generaciones en relación con las prácticas de personas / recursos humanos.

CAPÍTULO 4

**Desafíos
generacionales
a los que
se enfrentan
los “*millennials*”**



¿CÓMO HA SIDO LA COMPETENCIA CON OTRAS GENERACIONES?

En muchas ocasiones, la gran mayoría de los “*millennials*” tienen dificultades para dominar habilidades tales como: seguridad en sí mismos, resolución rápida de problemas, entre otras. Sin embargo, esta generación tiene el deseo de realmente hacer las cosas bien, es decir, optimismo sobre el futuro y un espíritu heroico, con el cual esperan hacer la diferencia en el mundo. Incluso, si es que se les compara con otras generaciones, tales como la X o *Baby Boomers*, estos trabajan solo para ser parte de algo importante que los ayude a llegar a su objetivo principal (Wieck, 2008, citado en Barbery et al, 2019).

Estos patrones se hacen eco de los hallazgos de otras encuestas que muestran que la brecha generacional, todavía forma parte de la psique estadounidense. Una encuesta realizada en febrero del 2009, reveló que los estadounidenses tienen la misma probabilidad ahora que durante la turbulenta década de 1960.

En la encuesta del 2009, el 79% dijo que hay una gran diferencia en el punto de vista de las personas más jóvenes y las personas mayores en la actualidad; El 74% dijo lo mismo en 1969. Un estudio posterior, realizado en el verano del 2009, descubrió que la tecnología y los valores son los que más diferencian a las generaciones (Mangold, 2007).

Casi tres cuartas partes de todos los adultos dijeron que los jóvenes y las personas mayores son muy diferentes en la forma en que usan las nuevas tecnologías. Y las mayorías dicen que los jóvenes y los mayores son muy diferentes en su ética laboral (58%), sus valores morales (54%) y el respeto que muestran a los demás (53%). La mayoría de los estadounidenses no solo están de acuerdo en que los jóvenes y los mayores son diferentes en lo que respecta a los valores y la moral, sino que la mayoría de las personas sienten que las personas mayores son superiores en este sentido. Independientemente de la edad, aproximadamente dos tercios o más del público cree que, en comparación con la generación más joven, los estadounidenses mayores tienen mejores valores morales, tienen una mejor ética de trabajo y son más respetuosos con los demás.

La única área en la que los jóvenes salen ganando es la tolerancia racial. En una proporción de más de dos a uno, los jóvenes son vistos como más tolerantes con las razas y grupos diferentes a los suyos que la generación anterior (47% vs. 19%). En su mayor parte, las generaciones están de acuerdo en este punto: el 55% de los menores de 30 años dicen que su generación es más tolerante, y el 37% de las personas de 50 años o más están de acuerdo.

Se puede ver las generaciones como diferentes de manera fundamental, pero la mayoría no las ve como en conflicto.

Solo el 26% dice que hoy hay fuertes conflictos entre los jóvenes y las personas mayores. Más de dos tercios (68%) dicen que los conflictos no son muy fuertes o inexistentes.

Los jóvenes no solo ven que sus mayores tienen una moral mejor y una ética de trabajo más fuerte; la mayoría siente que es responsabilidad de los hijos adultos cuidar a sus padres ancianos. En una encuesta del 2005, casi dos tercios (63%) de los “*millennials*”,

(entre 18 y 25 años) dijeron que es responsabilidad de un niño adulto permitir que un padre anciano viva en su hogar, si eso es lo que el padre desea hacer. Otros en su lugar comentaron que esto no es una responsabilidad.

La generación X (26-41 años) compartió este punto de vista, y el 67% dijo que aceptar a un padre anciano es responsabilidad de un niño adulto y el 30% dice que no. Los Boomers estaban más divididos sobre este tema. Entre las personas de entre 42 y 60 años, el 55% dijo que es responsabilidad de los niños adultos permitir que sus padres ancianos vivan con ellos.

Los miembros de la generación Silent (nacidos en 1920) tenían menos probabilidades de decir que los hijos adultos son responsables de recibir a sus padres ancianos (el 38% dijo que esto es una responsabilidad, mientras que el 52% dijo que no). No está claro si estas variaciones son el producto de la etapa del ciclo de vida de los encuestados o de las verdaderas diferencias generacionales (Mann, Gordon, & Macleod, 2007).

Sin embargo, la encuesta de 2005 también incluyó una lista de otras cosas que los miembros de la familia a veces

hacen entre sí, y encontraron muchas menos diferencias entre los grupos de edad. Estos otros comportamientos incluyen padres que pagan la educación universitaria de un niño, padres que permiten que un niño adulto viva con ellos, padres que ahorran dinero para la herencia de sus hijos y abuelos que ayudan con el cuidado de sus nietos. En cada uno de estos elementos, los “*Millennials, Gen Xers, Boomers y Silents*” estuvieron de acuerdo principalmente.

A nivel personal, parece haber menos conflicto entre los padres y sus hijos adultos jóvenes en estos días que en el pasado. Los padres de hoy afirman que tienen menos discusiones serias con sus hijos en la adolescencia y los primeros 20 años de lo que recuerdan haber tenido con sus propios padres cuando tenían esa edad.

Solo uno de cada diez padres con niños de entre 16 y 24 años dice que “a menudo” tiene grandes desacuerdos con sus hijos. Entre los adultos de 30 años o más, el doble (19%) dice que a menudo tenían argumentos importantes con sus amigos cuando eran pequeños. En gran medida, las cosas que los “*millennials*” valoran en la vida reflejan lo que valoran las generaciones anteriores.

La familia es lo más importante. Cuando se les pide que califiquen la importancia de una serie de objetivos de vida para ellos personalmente, ser un buen padre se ubica en la parte superior de las cuatro generaciones. En general, el 50% del público dice que esta es una de las cosas más importantes en sus vidas.

Un 44% dice que esto es muy importante, pero no lo más importante para ellos personalmente. Solo el 5% dice que esto es solo algo importante o no importante en absoluto.

Aunque solo cerca de un tercio de los “*millennials*” (34%) tienen hijos, tienen la misma probabilidad que sus contrapartes mayores de otorgar un alto valor a la buena crianza.

Aproximadamente la mitad (52%) dice que ser un buen padre es una de las cosas más importantes para ellos. Esto se compara con el 50% de las personas de 30 años o más. Las mujeres del milenio son aún más propensas que los hombres del milenio a decir que ser una buena madre es una de las cosas más importantes para ellas (56% frente a 48%). No existe una brecha de género similar entre las generaciones mayores (Monaghan, Blakely & Richardson, 2012).

CAPÍTULO 5

**¿Qué se espera
como futuro de
los “*millennials*”?**



¿CÓMO SE ESPERA VER A LOS MILLENNIALS EN EL FUTURO?

Los “*millennials*” están entrando a la fuerza laboral en un momento de cambio tecnológico e interrupción económica. Estas fuerzas están dando forma a las elecciones que hacen y las experiencias que buscan, incluso cuando esta generación a su vez da forma a la economía global. Nacidos entre 1980 y 2000, la generación del milenio es la generación más grande en la era moderna. Mientras que sus mayores: los baby boomers y los Gen Xers son inmigrantes digitales, los “*millennials*” son verdaderos nativos digitales, con una sensación instintiva de la última tecnología.

La tecnología es una segunda naturaleza para ellos, sin embargo, a muchos les preocupa que sus trabajos algún día puedan ser tomados por un robot. Los “*millennials*” buscan cada vez más encontrar su camino en la economía colaborativa, un fenómeno hecho posible por la aparición de plataformas digitales que facilitan la correspondencia del comprador y el vendedor.

Actitudes frente a la Tecnología Positivas y Negativas



- La nueva tecnología hace la vida más complicada.
- La nueva tecnología hace la vida más fácil.



- La nueva tecnología aísla a la gente.
- La nueva tecnología hace a la gente más cercana a su familia y amigos.



- La nueva tecnología hace perder mucho tiempo.
- La nueva tecnología permite usar el tiempo eficientemente.

Figura 9: Actitudes frente a la tecnología

(Ashlock & Atay, 2019)

Millennials y la Universidad Porcentaje de Millennials que:

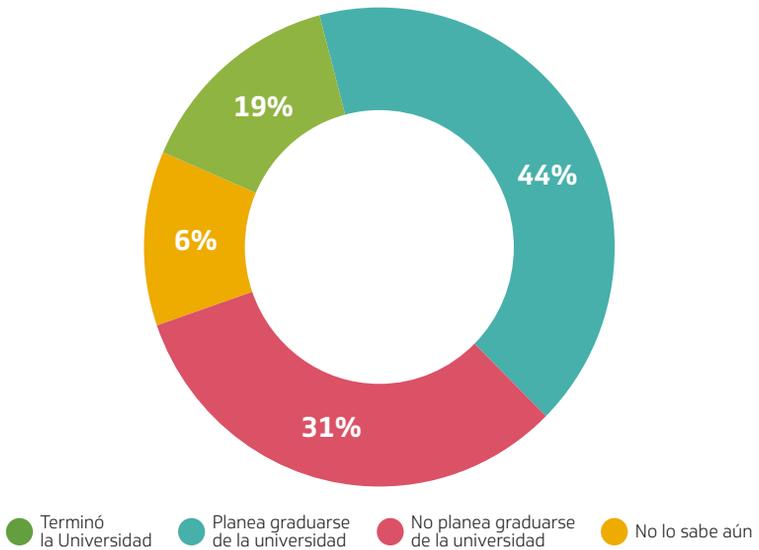


Figura 10: Millennials y la universidad
(Ashlock & Atay, 2019)

Los empleos en la economía colaborativa, como conducir para Uber o Lyft, ayudan a algunos “*millennials*” a ganarse la vida, incluso si esos conciertos temporales distan mucho de los empleos a tiempo completo con planes de sueldos tradicionales y otros beneficios que sus padres a menudo disfrutaban.

Esta generación también adopta con entusiasmo los servicios de la economía colaborativa, que brinda acceso a todo, desde camas hasta automóviles y embarcaciones, sin la molestia de ser propietarios. Reacios a comprar artículos costosos como automóviles y casas, los “*millennials*” tienen hábitos de consumo muy diferentes a los de las generaciones precedentes.

¿Es esto un rechazo al materialismo, o simplemente un signo de recursos insuficientes? ¿O ambos? Si bien los jóvenes son optimistas sobre el futuro, están luchando por conseguir un trabajo. Y los ingresos promedio para los jóvenes trabajadores de hoy, al menos en toda América, son más bajos que en 1975 (Monroe, Ferri & Borkan, 2005).

El ingreso real (después de la inflación) de los jóvenes trabajadores es un 5,5 por ciento más bajo que hace cuatro décadas. Los “*millennials*” enfrentan obstáculos a la prosperidad que sus padres no enfrentaron. Están mejor educados que las generaciones anteriores, pero en el mundo de hoy, eso no es suficiente para garantizar el éxito financiero.

Muchos, si no la mayoría, se verán obligados a reorganizarse y cambiar de carrera varias veces durante su vida laboral. Si bien la educación formal sigue siendo la principal fuente de aprendizaje, los sistemas educativos deben armar a

los “*millennials*” y las generaciones futuras con conjuntos de habilidades para trabajos que aún no existen. Y sean cuales sean los trabajos del futuro, esta generación puede necesitar seguir haciéndolos durante más tiempo de lo que piensan.

A medida que las poblaciones envejecen y los gobiernos intentan contener los crecientes costos de las pensiones, los millennials enfrentan la perspectiva de tener que trabajar más años y ahorrar más para la jubilación, a fin de lograr el mismo nivel de vida que los jubilados actuales.

Cuando se trata de educación, esta generación apunta alto. Los estudiantes de la generación del milenio actualmente matriculados en la escuela secundaria, la universidad o la escuela de postgrado son particularmente ambiciosos, la mitad quiere continuar para obtener un título de posgrado o escuela profesional. Una parte un tanto más pequeño (34%) planea terminar su educación formal después de graduarse de la universidad.

Para el resto, un diploma de escuela secundaria, un título de una universidad comunitaria o un certificado de una escuela comercial o vocacional marcarán el final de su escolarización formal. Estar fuera de la escuela no ha terminado con las aspiraciones educativas de la mayoría de los jóvenes. Alrededor de dos tercios (65%) de todos los adultos jóvenes de entre 18 y 29 años que actualmente no asisten a la escuela dicen que planean regresar algún día.

Las metas educativas de este grupo no son tan altas como otras en su generación que actualmente están en la escuela: Aproximadamente un tercer plan para ir a la escuela de posgrado o profesional (32%). Aún así,

ese es un aumento de nueve puntos porcentuales en la proporción de jóvenes de 18 a 29 años con aspiraciones similares en 2006.

Un 30% adicional tiene la intención de volver a la escuela y obtener un título universitario de cuatro años, mientras que una proporción casi igual (28%) quiere obtener su diploma de escuela secundaria, ir a la escuela de comercio o profesional, o obtener un título de una universidad de la comunidad.

¿Los “*millennials*” cumplirán sus sueños de logro académico? Sólo el tiempo lo determinará. Pero por ahora, la proporción de jóvenes entre 18 y 24 años que asisten a universidades estadounidenses alcanzó recientemente un máximo histórico, 23 con casi todo el crecimiento reciente que se produce en las inscripciones en universidades comunitarias. Así como las estadísticas demuestran que la mayoría de los “*millennials*” (54%) ya han asistido a alguna universidad o se han graduado, en comparación con solo un poco menos Gen Xers (49%) a una edad similar (Morton & Colbert, 2017).

INDECISIÓN O INCERTIDUMBRE EN SUS VIDAS

Alrededor de dos tercios de todos los “*millennials*” empleados mencionan que es “muy probable” (39%) o “algo probable” (27%) cambiar de carrera en algún momento de su vida laboral, en comparación con 55% de la Generación X y el 31% de los Baby Boomers.

Sorprendentemente, casi seis de cada diez *millennials* empleados afirman que ya han cambiado de carrera al

menos una vez, lo que sugiere que muchos millennials están probando carreras diferentes o que equipararon un cambio de trabajo con un cambio de carrera. Los *“millennials”* también son personas que buscan empleo, lo que no sorprende, ya que la mayoría de ellos trabajará al menos tres décadas más. Los miembros de esta generación tienen muchas más probabilidades que los demás de decir que algún día estarán trabajando para alguien que no sean sus empleadores actuales.

Casi seis de cada diez trabajadores más jóvenes (57%) dicen que no es muy probable o no probable que permanezcan con sus empleadores actuales por el resto de su vida laboral. Entre los trabajadores de la Generación X, esos números prácticamente se revierten: una mayoría de 62% dice que es probable que nunca abandonen su empleador actual, mientras que solo el 36% espera trabajar algún día para otra persona.

Los Baby Boomers, muchos de los cuales están a punto o en edad de jubilarse, están aún más establecidos: el 84% espera permanecer con su empleador actual por el resto de su vida laboral. Pero no todos los millennials esperan algún día seguir adelante. Un tercio de los millennials dice que su trabajo actual es su carrera.

Entre estos pocos afortunados que han encontrado el trabajo de su vida, casi dos tercios (63%) dicen que es probable que permanezcan con su empleador actual el resto de sus vidas laborales. Pero los compañeros de trabajo pueden esperar despedirse y desear buena suerte a la mayoría de los *“millennials”* que ven su posición actual como un paso hacia una carrera o simplemente un trabajo para ayudarlos a salir adelante.

Entre los que ven su posición actual como un trampolín hacia otro trabajo, seis de cada diez (61%) esperan trabajar para otra persona, mientras que el 37% dice que probablemente nunca dejará su empleo actual. Y entre aquellos que ven su trabajo actual simplemente como un trabajo, las tres cuartas partes (75%) esperan trabajar para alguien más en algún momento de su vida laboral (Netcause, 2016).

Para los jóvenes de hoy, el futuro del trabajo puede ser más incierto que nunca. La confluencia de dos fuerzas digitales remodelará dramáticamente el lugar de trabajo del mañana, lo que conducirá a una reducción drástica en la relación tradicional empleador-empleado. Las nuevas plataformas permiten que la actividad económica se organice de manera tal que se cambie gran parte de lo que tradicionalmente se lograba por los trabajadores a tiempo completo dentro de una organización a una multitud de empresarios individuales y trabajadores bajo demanda.

El resultado es una economía que depende cada vez más de relaciones independientes a corto plazo en lugar de un empleo a tiempo completo. Al mismo tiempo, la inteligencia artificial y las tecnologías habilitadas para la robótica son cada vez mejores en las tareas cognitivas y físicas que conforman gran parte del trabajo actual, presagiando la automatización de actividades humanas complejas como conducir un vehículo o administrar un proyecto e interrumpir una variedad de ocupaciones que incluyen ley, consultoría, venta al por menor y transporte.

CAMBIO DE CAMINOS

La confluencia de estos dos factores conduce a un

mercado laboral en el que los trabajos a tiempo completo pueden dividirse en tareas y proyectos. Esto facilitará la sustitución del capital en forma de tecnologías de automatización para el trabajo humano y el talento.

La sociedad y el gobierno tendrán que seguir el ritmo de estos cambios en los arreglos de trabajo. Para evitar mayores aumentos en la desigualdad de ingresos y riqueza que se derivan de la concentración sostenida de capital en los últimos 50 años, debemos apuntar hacia un futuro del capitalismo basado en la multitud, en el cual la mayoría de la fuerza laboral, pasa de un trabajo de tiempo completo como talento o proveedor de mano de obra para dirigir una empresa.

En este sentido, El comportamiento de los *“millennials”* según Didier (2018) consta en 7 criterios:

- **Poco tiempo de atención:** Debido a la cantidad de información que se recibe en internet los *“millennials”* son muy selectivos a la hora de elegir la información que van a recibir pues su tiempo de atención medio es de 8 segundos por lo que dentro de este tiempo se debe mostrar la marca, captando su atención, lo más rápido y directo posible.
- **Generación vintage:** Esta generación tiene una fascinación por redescubrir y experimentar con objetos cotidianos usados anteriormente, lo que se conoce como vintage.
- **Generación interconectada:** Para los *“millennials”* es muy importante estar interconectada con la marca pues no solo le importa la presentación del producto sino también que se note que la marca ha sido trabajada y

pensada por lo que buscan tener una relación cercana con la marca en el sentido de que les haga sentir parte de ella, teniéndolos siempre en cuenta mediante el contacto directo y un buen servicio al cliente.

- **Generación adicta al reconocimiento:** Debido a que para esta generación es muy importante el status social, el producto que adquieren se convierte en un accesorio que es altamente considerado en el momento.
- **Generación móvil:** Los “*millennials*” se manejan mayoritariamente mediante un Smartphone en el que realizan actividades como comunicaciones personales, uso de redes sociales, juegos, consultas de viaje, modo o cualquier tipo de información.
- **Generación informada:** Esta generación se informa mucho a través de blogs o reviews antes de comprar algún producto, comparando unos con otros para saber cuál es el producto que mejor se adapta a sus gustos y necesidades.

Chirinos (2009) asegura que el fácil acceso que los “*millennials*” tienen a la información es debido a que nacieron junto con la globalización, el desarrollo tecnológico. Su gusto por los viajes les permitió tener una perspectiva más amplia del mundo, esto les enseñó a valorar las culturas, las experiencias y los ambientes diversos.

Como menos personas se ganan la vida de la manera que ahora se considera tradicional y muchos, si no la mayoría, enfrentan cambios varias veces durante sus carreras, el énfasis de la educación también debe cambiar. En lugar de centrarse principalmente en instituciones postsecundarias de dos o cuatro años que educan temprano en la vida,

como lo hicimos en el siglo XX, la sociedad debe crear instituciones educativas robustas que ayuden a los trabajadores a realizar transiciones a mitad de su carrera.

Además, la porción de la red de seguridad social financiada por el empleador (que a menudo incluye seguro médico, vacaciones pagadas, seguro en el lugar de trabajo, contribuciones de jubilación y salarios predecibles que estabilizan las ganancias) debe reconsiderarse en una era de mayor iniciativa empresarial individual.

Ante estas características, en los últimos dos años, se ha documentado un aumento en la fuerza de trabajo no utilizada: personas que derivan sus ingresos primarios o suplementarios de arreglos independientes. Las estimaciones del número total de esos trabajadores independientes en los Estados Unidos varían de 40 millones a 68 millones (Pettit, McCoy, Kinney & Scwatz, 2015.)

La variación refleja diferentes definiciones y métodos; sin embargo, tanto las estimaciones altas como las bajas demuestran que los trabajadores independientes representan una fracción significativa de la fuerza laboral civil del país de 160 millones de personas. La tendencia a buscar trabajo no remunerado es más pronunciada entre los jóvenes. Por ejemplo, el 40 por ciento de los trabajadores independientes que obtienen su principal ingreso de esta manera son los *“millennials”*, en comparación con alrededor de un tercio de la fuerza de trabajo civil en general. La aparición de numerosas plataformas digitales que faciliten la obtención de ingresos no relacionados con el empleo probablemente acelere esta tendencia. Muchas de estas plataformas comercializan activos personales poniéndolos a un uso más productivo.

Estas incluyen plataformas de transporte (como Uber y Lyft en los Estados Unidos, Didi Chuxing en China, BlaBlaCar en Francia, Ola en India y Grab en el sudeste asiático); Aquellos como Airbnb que permiten a las personas (más de 3 millones a fines de 2016) operar un negocio comercial de hospedaje a corto plazo en su hogar, y plataformas de alquiler de autopartes como Drivy en Europa y Getaround en los Estados Unidos (Roehling, Vander, Dykema, Quisenberry, & Vandlen, 2011).

También incluyen un creciente número de plataformas laborales a pedido y autónomas como Upwork, que opera a nivel mundial y cuenta con más de 12 millones de profesionales independientes registrados que ofrecen habilidades que van desde administración y servicio al cliente hasta desarrollo web y contabilidad; Plataformas específicas para cada país como Crowdworks en Japón (más de un millón de trabajadores) y Giraffe en Sudáfrica; y plataformas laborales profesionales específicas del sector como Catalant para la consultoría de gestión, Gigster para el desarrollo de software de alta gama y UpCounsel para servicios legales.

Un estudio del Instituto JPMorgan Chase de noviembre de 2016 documenta el cambio: a fines de 2013, alrededor del 0.5 por ciento de los adultos de los EE. UU. Habían obtenido ingresos por desempleo a través de dichas plataformas; a mediados de 2016, ese número había crecido al 4 por ciento. Aunque no hay estimaciones globales comparables, un estudio de octubre de 2016 del McKinsey Global Institute documentó un porcentaje similar: alrededor del 4 por ciento en Francia, Alemania, España, Suecia y el Reino Unido.

Los arreglos para el trabajo sin empleo se ampliarán aún

más, en los próximos años, a medida que proliferen las plataformas de trabajo profesionales específicas para cada sector, posiblemente quitando empleos de tiempo completo de las empresas y convirtiéndolos en conjuntos de proyectos o tareas.

Esto desplazará la fuente de confianza comercial hacia los sistemas digitales y aumentará el papel del nuevo software empresarial de compañías como WorkMarket y SAP que gestionan flujos de trabajo complejos basados en tareas. Las preocupaciones sobre este ataque tecnológico a demanda sobre el empleo a tiempo completo, se ven agravadas por las crecientes preocupaciones sobre la automatización laboral que son posibles gracias a los avances en inteligencia artificial y robótica.

En los llamados disturbios laborales luditas entre 1811 y 1816 en Gran Bretaña, los trabajadores textiles destruyeron la maquinaria de tejer que creían que reemplazaría su papel en la producción. Un informe titulado “La tecnología y la economía estadounidense”, preparado para el presidente de los Estados Unidos por la Comisión Nacional de Tecnología, Automatización y Progreso Económico, expresó inquietudes similares: “El miedo incluso ha sido expresado por algunos de que el cambio tecnológico no lo haría en un futuro cercano. (Rysavy, Christine, Lenocho & Pizzimenti, 2015)

Solo causa un aumento en el desempleo, pero eventualmente eliminaría todos menos algunos empleos, y la mayor parte de lo que ahora llamamos trabajo se realiza automáticamente por máquina. “Este informe no fue preparado para el presidente Barack Obama en 2016. Más bien, fue presentado al presidente Lyndon Johnson

50 años antes. Aunque exagerado en su pronóstico, era preciso sobre la fuente a largo plazo de pérdidas de empleos en la industria manufacturera. Si bien el empleo manufacturero en los Estados Unidos siguió aumentando en la década posterior a este informe, alcanzando un máximo de 20 millones de empleos a fines de la década de 1970, comenzó a disminuir poco después. Los empleos en la industria manufacturera representaron el 22 por ciento del empleo nómina no agrícola en 1977.

En contraste, los 12 millones de trabajos de manufactura en la actualidad representan menos del 10 por ciento de las nóminas no agrícolas. Aunque es difícil separar con precisión los efectos del comercio de los cambios tecnológicos, muchos creen que esas pérdidas de empleos de fabricación en los Estados Unidos en los últimos 15 años reflejan la automatización de las fábricas más que las empresas que cambian la producción a operaciones extranjeras de bajo costo.

De hecho, incluso cuando los empleos estaban disminuyendo, la producción manufacturera de Estados Unidos estaba creciendo. A medida que las tecnologías de robótica continúan mejorando, la automatización puede ser incluso más inquietante para China, donde el empleo en manufacturas urbanas fue de 80 millones en 2014, un nivel que se reducirá drásticamente en las próximas décadas.

Quizás, lo que más teme que la automatización industrial entre los jóvenes de hoy es el espectro de la “segunda era de la máquina” predicho por Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee en su libro de 2014, en el que las tecnologías comienzan a desempeñar las tareas cognitivas que antes eran dominio exclusivo de los humanos.

La tecnología Watson de IBM promete soluciones de inteligencia artificial para cumplimiento financiero, diagnóstico médico y servicios legales. Los mostradores de autopago en un número creciente de tiendas minoristas ya reemplazan a los cajeros (Saphiro, Kasman & Shafer, 2006).

Las tecnologías automovilísticas automotrices parecen estar en una posición amenazante para decenas de millones de puestos de trabajo de camiones en todo el mundo. Estas profesiones abarcan el espectro de la experiencia, lo que presagia una desaceleración o incluso una reversión de los aumentos salariales para el trabajo de alta calificación que han acompañado el cambio técnico sesgado por las habilidades en las últimas décadas.

Además, a muchos les preocupa que, si las máquinas van más allá de la automatización del trabajo físico y comienzan a absorber la demanda de capacidades cognitivas también, los humanos no podrán hacer nada. Un vistazo a la historia del desplazamiento del trabajo de la automatización proporciona cierto contexto y seguridad.

Como la agricultura se mecanizó en los Estados Unidos, la proporción de la fuerza de trabajo empleada en la agricultura cayó del 41 por ciento en 1900 a menos del 2 por ciento en 2000. Sin embargo, el espectro del desempleo en toda la economía no se materializó. Más bien, el progreso en las tecnologías subyacentes en sí mismas generó nuevas industrias.

Como se señala en un artículo de 2015, titulado *Journal of Economic Perspectives*, cuando los automóviles de pasajeros desplazaron a los viajes ecuestres y sus industrias secundarias, surgió la industria del automóvil,

junto con autopistas, estaciones de servicio, el motel al borde de la carretera y locales de comida rápida.

A medida que las viejas industrias disminuyen o desaparecen, emergen y se expanden nuevas que satisfacen diferentes deseos y necesidades humanas. El sector de la salud, prácticamente inexistente hace 200 años, representa aproximadamente el 12 por ciento del empleo en los Estados Unidos. El turismo, apenas una industria en 1900, empleó a 235 millones de personas en 2011, lo que constituye el 8 por ciento del empleo mundial. Ha surgido un patrón de actividades que alguna vez fueron informales o se hicieron dentro del hogar o la comunidad local (como comunicación, entretenimiento, viajes, educación o atención a enfermos) y se convirtieron en industrias en la economía formal (Stern & Papadakis, 2006).

A medida que las nuevas demandas tecnológicas automaticen las demandas laborales de las industrias que satisfacen las necesidades sociales de la sociedad actual, las personas serán libres de satisfacer las aspiraciones humanas desatendidas o las nuevas necesidades de la sociedad. Quizás la actividad económica para contrarrestar el cambio climático aumentará drásticamente, o para educar al mundo o formalizar la economía del cuidado

AYUDA DE LA FAMILIA

Ante los efectos de la gran recesión persisten, la mayoría de los estadounidenses observan con mayor atención sus finanzas personales y los jóvenes no son la excepción. La mayoría de los jóvenes de entre 18 y 29 años (55%) dicen que están viendo su gasto “muy de cerca” en estos días,

frente al 43% de los que tenían entre 18 y 29 años que compartían esa opinión en 2006.

Ese aumento casi coincide con el aumento de 11 puntos en la proporción general de adultos que están vigilando de cerca sus finanzas en estos días (46% en 2006 contra 57% ahora). Los adultos menores de 30 años continúan preocupados porque no están ahorrando o invirtiendo lo suficiente (72% en 2006, 77% hoy).

Eso equivale aproximadamente al porcentaje de las personas de entre 30 y 45 años (78%) que dicen estar preocupadas por cultivar sus huevos para anidar. Una razón por la que los *“millennials”* son particularmente vulnerables a los tiempos difíciles es que son de lejos los menos propensos de cualquier generación a estar cubiertos por el seguro de salud; aproximadamente seis de cada diez (61%) de todos los *“millennials”* dicen que están cubiertos por algún tipo de plan de salud, comparado con el 73% de Gen Xers, el 83% de Baby Boomers y el 95% de la Generación Silenciosa (la mayoría del grupo más viejo son elegibles para seguros o reciben beneficios de salud como parte de sus planes de jubilación) (Street, Gilliland, & McNeil, 2015).

Pero en estos tiempos difíciles, los *“millennials”* tienen un recurso que pueden aprovechar en momentos de estrés financiero que no están disponibles o que no han sido explotados por otras generaciones: sus familias. Más de un tercio de todos los *“millennials”* (36%) dependen de sus padres u otros miembros de la familia para obtener asistencia financiera. Previsiblemente, los *“millennials”* de entre 18 y 24 años, un grupo que incluye una proporción desproporcionadamente grande de estudiantes a tiempo completo, tienen muchas más probabilidades de obtener

ayuda de las familias que los “*millennials*” mayores (50% contra 16%).

Aun así, aproximadamente uno de cada siete “*millennials*” con un trabajo de tiempo completo, y aproximadamente la mitad que trabaja a tiempo parcial, dicen que dependen de los miembros de la familia para ayudarlos a sobrevivir. Alrededor de un tercio de los “*millennials*” que no tienen un trabajo y no están en la escuela obtienen ayuda significativa de sus padres u otros miembros de la familia.

FUTURO DISTANTE Y TERCERA EDAD

Las pensiones públicas han desempeñado un papel crucial para garantizar la seguridad de los ingresos de jubilación durante las últimas décadas. Pero para la generación del milenio que está en edad de trabajar ahora, la perspectiva es que las pensiones públicas no proporcionarán una red de seguridad tan grande como lo hicieron con las generaciones anteriores.

Como resultado, los “*millennials*” deben tomar medidas para complementar sus ingresos de jubilación. Las pensiones y otros tipos de transferencias públicas han sido durante mucho tiempo una importante fuente de ingresos para los ancianos, representando más del 60 por ciento de sus ingresos en los países que son miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Las pensiones también reducen la pobreza. Sin ellos, las tasas de pobreza entre los mayores de 65 años también serían mucho más altas en las economías avanzadas. Pero las pensiones también son costosas de proporcionar.

El gasto público en pensiones ha aumentado en las economías avanzadas, de un promedio del 4 por ciento del PIB (Producto interno bruto) en 1970 a cerca del 9 por ciento en 2015, lo que refleja en gran parte el envejecimiento de la población. El envejecimiento de la población ejerce presión sobre los sistemas de pensiones al aumentar la proporción de beneficiarios de mayor edad a trabajadores más jóvenes, quienes típicamente contribuyen a financiar estos beneficios (Vermetten, Vermunt, & Lodewijks, 2002).

La presión sobre los sistemas de jubilación se ve agravada por el aumento de la longevidad: se prevé que la esperanza de vida a los 65 años aumente alrededor de un año por década. Para lidiar con los costos del envejecimiento, muchos países han iniciado reformas de pensiones significativas, apuntando en gran medida a contener el crecimiento en el número de pensionistas, generalmente aumentando las edades de jubilación o ajustando las reglas de elegibilidad y reduciendo el tamaño de las pensiones, generalmente ajustando fórmulas de beneficios (White, 2008).

Desde la década de 1980, el gasto público en pensiones por persona de la tercera edad como porcentaje del ingreso per cápita -la llamada tasa de reemplazo económico- ha sido de alrededor del 35 por ciento. Pero se prevé que esa tasa de reemplazo disminuya a menos del 20 por ciento para 2060. Esto significa que las generaciones más jóvenes tendrán que trabajar más tiempo y ahorrar más para la jubilación para lograr tasas de reemplazo similares a las de los jubilados actuales:

- **Trabajar más tiempo:** cerrar la brecha en la tasa de reemplazo económico con respecto a los jubilados actuales. La opción para las personas más jóvenes es

alargar su vida laboral productiva. Para aquellos nacidos entre 1990 y 2009, que comenzarán a jubilarse en 2055, el aumento de las edades de jubilación en cinco años -del promedio actual de 63 a 68 en 2060- cerraría la mitad de la brecha con respecto a los jubilados actuales.

Una vida laboral más larga puede justificarse por una mayor longevidad. Pero prolongar la vida laboral también tiene muchos beneficios. Mejora el crecimiento económico a largo plazo y ayuda a la capacidad de los gobiernos para mantener las políticas de impuestos y gastos.

Trabajar más tiempo también puede ayudar a las personas a mantener su salud física, mental y cognitiva (Staudinger et al., 2016). Sin embargo, los esfuerzos para promover una vida laboral más larga deben ir acompañados de disposiciones adecuadas para proteger a los pobres, cuya esperanza de vida tiende a ser más corta que la media (Chetty et al., 2016).

- **Ahorrar más:** las simulaciones sugieren que si los nacidos entre 1990 y 2009 ahorran alrededor del 6 por ciento de sus ganancias cada año, cerrarían la mitad de la brecha en la tasa de reemplazo económico en relación con los jubilados actuales.

En la práctica, depender de los ahorros privados de las personas para la jubilación, requiere una combinación difícil de lograr de fortuna e inteligencia. En primer lugar, las personas necesitan ganancias continuas y estables a lo largo de sus carreras para poder ahorrar cantidades suficientes.

En segundo lugar, los trabajadores deberían poder decidir cuánto ahorrar cada año y cómo invertir sus ahorros. En tercer lugar, los individuos corren con los riesgos de rendimientos inciertos o bajos. Finalmente, los trabajadores tendrían que decidir qué tan rápido consumir sus ahorros durante la jubilación. Todas estas son decisiones complejas, y las personas pueden cometer errores en cada paso del camino (Munnell & Sundén 2004).

Para las generaciones más jóvenes, actuar temprano, es crucial para garantizar la seguridad de los ingresos de jubilación, especialmente porque se prevé que las ganancias de la longevidad continúen. A medida que los *“millennials”* comienzan a ingresar en la fuerza de trabajo, la jubilación podría ser lo último en lo que piensan.

Pero con muchos gobiernos reduciendo su papel en la provisión de ingresos de jubilación, los trabajadores más jóvenes necesitan trabajar más tiempo y aumentar sus ahorros para la jubilación. Los gobiernos pueden facilitar la permanencia en la fuerza de trabajo a edades más avanzadas, al revisar los impuestos y los beneficios que podrían favorecer la jubilación anticipada.

Las medidas para alentar a los trabajadores a ahorrar, puede ser, inscribiéndolos automáticamente, en planes privados de ahorro para la jubilación. Por ejemplo, a partir de 2018, el Reino Unido exigirá que los empleadores inscriban automáticamente a los trabajadores en un programa de pensiones. Aumentar la educación financiera y hacer que el lugar de trabajo sea más amigable para los trabajadores mayores también puede ser parte de la solución. La buena noticia para los trabajadores más jóvenes es que la jubilación está a unas cuatro décadas de distancia.

Para el 2020, los “*millennials*” constituirán más de un tercio de la fuerza de trabajo mundial. Esa es una razón por la que existen tantos informes sobre ellos. Algunos dicen que son desleales, egocéntricos y perezosos, mientras que otros afirman que son una generación de empresarios e innovadores digitales. Algunos apuntan a disipar los mitos que otros han creado. Simplemente escriba “los “*millennials*” son...” en una búsqueda de Google para ver los estereotipos. Nos preguntamos qué buscan en un trabajo, qué oportunidades de desarrollo buscan y qué nos haría quedarse con un empleador.

Queríamos entender cuán diferentes son o no del resto de la fuerza de trabajo y de generaciones anteriores a ellos. Queríamos asegurarnos de que la muestra representara a todos los “*millennials*” en activo; no solo el primer por ciento de los que tienen conocimientos de tecnología, sino también, los graduados y no graduados de todas las industrias, niveles de ingresos y educación. Ha llegado el momento de que los empleadores tomen una nueva perspectiva de las estrategias de su gente. Este informe es el primero de una serie que proporciona una guía práctica con recomendaciones claras para los empleadores sobre cómo atraer, retener, desarrollar y motivar a los mejores “*millennials*” para la fuerza de trabajo del siglo XXI.

En ese sentido, los “*millennials*” se están formando y son moldeados por el mundo del trabajo. Están redefiniendo la relación empleador-empleado. Como descendientes de padres cuyos trabajos se volvieron cada vez menos seguros en los 70, 80 y 90, ingresaron al mercado laboral durante una recesión global con un desempleo juvenil récord, ciclos comerciales que cambian rápidamente y una demanda creciente de nuevas habilidades para las cuales,

a menudo, dijeron que carecen de la educación necesaria.

Entonces, ¿cómo se sienten sobre el mundo del trabajo? Los *“millennials”* son sorprendentemente optimistas sobre sus carreras. Dos tercios son optimistas sobre sus perspectivas laborales inmediatas. El sesenta y dos por ciento confía en que si pierden su principal fuente de ingresos mañana podrían encontrar un trabajo igualmente bueno o mejor, dentro de los tres meses. En general, los *“millennials”* en México, China, Suiza y Alemania son los más positivos, mientras que los de Japón, Grecia e Italia son los menos positivos, un reflejo de los factores económicos, políticos y culturales en estos países. La mayoría de los *“millennials”* en el mundo ven un futuro prometedor y carreras exitosas en el futuro.

Los *“millennials”* tienen una ultra maratón de carrera por delante y lo saben. La jubilación anticipada con un reloj de oro a 50 o incluso 60 es una actitud antigua. En lugar de tener un trabajo para toda la vida, los *“millennials”* piensan en carreras en oleadas con cambios de rumbo, ritmo y descansos regulares. La mayoría de los *“millennials”* saben que trabajarán más que las generaciones anteriores a ellos. A nivel mundial, más de la mitad esperan trabajar más allá de los 65 años. El veintisiete por ciento esperan trabajar más de 70 años, y el 12% dice que probablemente trabajará hasta el día de su muerte.

En Japón, esa cifra es más de un tercio. Aún así, un número significativo permanece optimista de que se jubilarán antes de los 65 años. Solo el tiempo dirá si esta minoría es realista, optimista o simplemente ingenua. Al contrario de la etiqueta perezosa, los datos cuentan una historia diferente. Los *“millennials”* están trabajando tan

duro, si no más, que otras generaciones. El 73% informa que trabaja más de 40 horas a la semana y casi una cuarta parte trabaja más de 50 horas.

Los “*millennials*” esperan trabajar más duro y más tiempo que las generaciones anteriores, por lo que ya anticipan más variedad y más veces cuando perderán el control del acelerador. El ochenta y cuatro por ciento prevé pausas significativas a lo largo del camino, lo que refuerza que la oleada profesional está reemplazando la Career Ladder de generaciones anteriores. Las razones para estas pausas son reveladoras. Las mujeres planean tomar más tiempo para cuidar a los demás: niños, parientes mayores, parejas e incluso a ser voluntarios. Los hombres tienen diferentes prioridades.

Esto no es un buen augurio para las esperanzas de paridad de género, con ambos padres sosteniendo al bebé. Donde los “*millennials*” son más iguales es en el cuidado de sí mismos. Ambos sexos pretenden priorizar el “tiempo del yo” y los descansos relacionados con el ocio. Independientemente del sexo, cuatro de cada diez “*millennials*” planean tomar descansos significativos para relajarse, viajar o ir de vacaciones. Tomarse un tiempo libre para apoyar a un compañero en su puesto de trabajo se acerca al último lugar para ambos, lo que refuerza la tendencia hacia hogares de doble ingreso.

A través del cambio con que se realiza el trabajo a causa de la innovación tecnológica, el éxito profesional está cada vez más determinado por la capacidad de aprendizaje de una persona. Los empleadores deben reconocer y premiar la capacidad de aprendizaje. Necesitan nutrirlo para evitar perder o carecer de habilidades críticas en su

fuerza de trabajo. La gran mayoría de los “*Millennials*”-93% -consideran el desarrollo continuo de habilidades como una parte importante de sus futuras carreras. Lo pagarían personalmente y sacrificarían su propio tiempo para hacerlo. Solo el 7% de los “*millennials*” no tienen interés en el entrenamiento.

Sin embargo, la mayor capacidad de aprendizaje se correlaciona fuertemente con el éxito de la carrera: ser más educado, estar mejor preparado para el empleo y recibir mejores salarios. Además, las personas con alto nivel de aprendizaje tienden a seguir aprendiendo, por lo que los beneficios aumentan con el tiempo. La progresión no siempre tiene que significar promoción.

La mejora de la carrera no necesita significar adelanto. Si la única forma de que los “*millennials*” adquieran nuevas habilidades o avancen es promoverse o abandonar la empresa, ¿es su error o su problema el de la búsqueda de empleo? Esta investigación y nuestra experiencia nos dicen que los “*millennials*” están acostumbrados a un mundo acelerado y que quieren carreras variadas que progresen más rápidamente. Saben que necesitan mejorarse regularmente para seguir siendo aptos para una vida laboral más larga. Incluso pasarán su propio tiempo y efectivo para hacerlo.

Los empleadores necesitan escuchar. No podemos darnos el lujo de no apelar a la próxima generación. La relación empleador-empleado está cambiando. Los empleadores han pasado de ser constructores de talento a consumidores de trabajo. Necesitamos ser más creativos. Necesitamos descubrir cómo atraemos e inspiramos a los mejores “*millennials*”. Invertir en capacitación y crear formas de

aprender en el trabajo y moverse por la organización es una forma segura de hacer que las empresas sean lugares más atractivos para trabajar.

La lealtad hoy es una calle de dos vías. Una vez que los *“millennials”* estén conscientes de lo que les espera a largo plazo, estarán tan comprometidos y productivos como las generaciones anteriores a ellos. Y no se necesita alerta de spoiler, lo que funciona para la generación del milenio, también funciona para el resto de la fuerza de trabajo, y no se necesita visión 2020 para que quede claro.

Un aspecto sensible, es que los *“millennials”* son una generación renovadora dentro del consumo, pues, se guían por factores culturales, sociales, personales y psicológicos que están específicamente determinados según sus creencias. Por lo tanto, el impacto de los medios digitales respecto al consumo de los *“millennials”* es muy importante en la actualidad y rompe todo esquema de marketing tradicional que poseían las empresas en el pasado teniendo estas que adecuarse y estar en constante actualización.

Bibliografía



- Ashlock, M.Z., & Atay, A. (2019). *Examining Millennials Reshaping Organizational Cultures: From theory to practice* (1st. ed, Vol. 1, S.I.). Lanham: Lexington Books.
- Auyeung, P., & Ivory, P. (2013). *Accounting Business & Financial History*. Qing: China.
- Barbery, D., Godoy, M.E., Andrade, J., Ibáñez, V. & Ponce, S. (2019). *La comunicación desde la perspectiva de los millennials: usos, arquetipos y emociones en el consumo de medios*. *RISTI*. Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação. N.º E20. Pages: 253–266
- Borges, N., Manuel, R., Elam, C., & Jones, B. (2010). *Differences in motives between Millennial and Generation X medical students*. New York, NY: Medical Education Journal.
- Boulos, M., Matamba, I., & Wheeler, S. (2006). *Wikis, blogs and podcasts: a new generation of Web-based tools for virtual collaborative clinical practice and education*. Atlanta, USA: BMC Medical Education.
- Casuso, M., Cuesta, V., Moreno, N., Labajos, M., Baron, F., & Vega, M. (2013). *The association between academic engagement and achievement in health sciences students*. Baltimore, USA: BMC Medical Education.

- Charon, R. (2006). *Narrative Medicine: Honoring the stories*, New York, NY, USA: Oxford University Press.
- Didier, A. (2018). *Generación digital: ¿cómo atraer a los millennials a tu negocio?* Recuperado de: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/atraer-millennials->
- Dietz, J. (2013). *Defining Markets, Defining Moments: America's 7 Generational Cohorts, Their Shared Experiences, and Why Businesses Should Care*. 20, 2, 172-174. Los Angeles, California, USA: The Journal of Consumer Marketing.
- Domínguez, D. (2010). *Las Redes Sociales. Tipología, uso y consumo de las redes 2.0 en la sociedad digital actual*. Recuperado de: https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:PcclXNJDP_oJ:scholar.google.com/+consumo+digital&hl=es&as_sdt=0,5
- Evans, H., Thompson, A., & OBrien, C. (2016). *An innovative blended preclinical curriculum in clinical epidemiology and biostatistics: impact on student satisfaction and performance*. New York, NY, USA: Academic Medical Journal.
- Evans, K., Ozdalga, E., & Ahuja, N. (2016). *The medical education of generation Y*. Michigan, USA: Academy of Psychiatry.
- Fischer, M., Hrrel, H., & Haley, H. (2008). *Between two worlds: a multi-institutional qualitative analysis of student's reflections on joining the medical profession*. Baltimore, USA: Journal of General Internal Medicine.

- Fissel, J. (2013). *Baby Boomers, Generation X, and Millennials: The Attitudes of Three Generations Toward Their Higher Education Objectives in Georgia Community Colleges*. Atlanta, Georgia, USA: New Era Editions.
- Graham, G. (2012). *Marketing Films to Millennials and Baby Boomers: An Analysis of the Film Industry, Marketing, and Strategic Plan for Producing and Distributing Films to These Groups*. New York, USA: Business & Economics.
- Halpern, J. (2001). *Concern to Empathy: Humanizing Medical Practice*. New York, NY, USA: Oxford University Press.
- Hernandez, M., Brown, J., & Foster, J. (2016). *A flipped-classroom model that integrates basic and clinical sciences in a new medical school: the first 2 years at the Alabama College of Osteopathic Medicine*. Alabama, USA: Medical Science Education.
- Higgins, K. (2012). *Generational Marketing*. 7, 3, 6-10. Pasadena, California, USA: Marketing Management.
- Jensen, J., Kummer, T., & Godoy, P. (2015). *Improvements from a flipped classroom may simply be the fruits of active learning*. Kansas, USA: Life Sciences Education.
- Johna, S., & Dehal, A. (2013). *The power of reflective writing: narrative medicine and medical education*. New York, NY, USA: The Permanent Journal.

- La Torre, O. (2016). *¿Qué buscan los millennials en el mercado laboral?* Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/empleo-management/que-buscan-millennials-mercado-laboral-2152864>
- Lee, C., Lee, J., & Atkins, A. (2013). *Statistics for Business and Financial Economics*. Dallas, Texas, USA: Springer.
- Llano, J. (2016). *Conducta laboral de los Millennials*. Obtenido de Noticias RCN: <http://www.noticiasrcn.com/nacional-economía/experto-responde-dudas-conducta-laboral-los-millennials>
- Lujan, H., & DiCarlo, S. (2006). *First-year medical students prefer multiple learning styles*. Los Ángeles, California, USA: Advanced Physiological Education.
- Mangold, K. (2007). *Educating a new generation teaching baby boomer faculty about millennial students*. New York, NY, USA: Nurse Education Journal.
- Mann, K., Gordon, J., & Macleod, A. (2007). *Reflection and reflective practice in health professions education: a systematic review*. New York, NY, USA: Advanced Health Sciences Education.
- Monaghan, S., Blkely, A., & Richardson, P. (2012). *The reflective statement: a new tool to assess resident learning*. Michigan, USA: Journal of Surgical Residency.
- Monroe, A., Ferri, F., & Borkan, J. (2005). *Doctoring 360 Today: New Challenges*. Providence, Rhode Island, USA: Medical School of Brown University Press.

Morton, D., & Colbert, G. (2017). *Measuring the impact of the flipped anatomy classroom: the importance of categorizing an assessment by Bloom's taxonomy*. Austin, Texas, USA: Anatomical Sciences Education Journal.

Netcause. (2016). *7 Things You Should Know About... Flipped Classrooms*. Dallas, Texas, USA: Netcause Online Journal.

Organismo Internacional de Juventud. (2017). Obtenido de <https://oij.org/wp-content/uploads/2017/08/Sobre-la-categori%CC%81a-Millennials-Versi%C3%B3n-web.pdf>

Pablos, P.O., & Tennyson, R.D. (2017). *Handbook of Research on Human Resources Strategies for the New Millennial Workforce* (vol. 1, S.1). Hershey, PA: Business Science.

Pettit, R., McCoy, L., Kinney, M., & Swatz, F. (2015). *Student perceptions of gamified audience response system interactions in large group lectures and via lecture capture technology*. Baltimore, USA: BMC Medical Education.

Roberts, D., Newman, L., & Schawrtztein, M. (2012). *Twelve tips for facilitating Millennials' learning*. New York, NY, USA: Medical Teaching Journal.

Rodríguez, B y Vega, H. (2017). *Diferencias generacionales en prácticas de consumo. El caso de los millennials y de la generación Z*. Recuperado de: [http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:y8U6tyux_4J:](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:y8U6tyux_4J)

- Roehling, P., Vander, T., Dykema, S., Quisenberry, B., & Vandlen, C. (2011). *Engaging the millennial generation in class discussions*. Berlin, Germany: College Teaching.
- Rysavy, M., Christine, P., Lenocho, S., & Pizzimenti, M. (2015). *Student and faculty perspectives on the use of lectures in the medical school curriculum*. New York, NY, USA: Medical Science Education.
- Sandars, J., & Homer, M. (2008). *Reflective learning and the net generation*. Indiana, USA: Medical Teaching.
- Saphiro, J., Kasman, D., & Shafer, A. (2006). *Words and wards, a model of reflective writing and its uses in medical education*. Washington, USA: Journal of Medical Humanities.
- Sauder, L. (2015). *The Reluctant Mentor: How Baby Boomers and Millennials Can Mentor Each Other in the Modern Workplace*. New York, USA: Business & Economics.
- Sharma, N., Lau, C., Doherty, U., & Harbutt, D. (2015). *How we flipped the medical classroom*. Wisconsin, USA: Medical Teaching Journal.
- Stern, D., & Papadakis, M. (2006). *The developing physicians becoming professionals*. Massachusetts, USA: New England Journal of Medicine.
- Street, S., Gilliland, K., & McNeil, C. (2015). *The flipped classroom improved medical student performance and satisfaction in a pre-clinical physiology course*. New York, NY, USA: Medical Sciences Education.

- Szarek, J., Boardman, J., White, M., & Holt, J. (2016). *Integrated and flipped: 5 years' experience of integrating active learning in an integrated course*. New York, NY, USA: Medical Sciences Education.
- Twngne, J. (2009). *Generational changes and their impact in the classroom: teaching generation M*. Philadelphia, USA: Medical Education Journal.
- Vermetten, Y., Vermunt, J., & Lodewijks, H. (2002). *Powerful learning environments? How university students differ in their response to instructional measures*. Stockholm, Sweden: Learning Intruction Journal.
- Wald, H., & Reiss, S. (2010). *Beyond the margins: Reflective writing and development of reflective capacity in medical education*. Baltimore, USA: Journal of General Internal Medicine.
- Wald, H., Borkan, J., & Taylor, J. (2012). *Fostering and evaluating reflective capacity in medical education: developing the REFLECT rubric for assesing reflective writing*. New York , USA: Academic medicine Journal.
- Western Michigan University. (2019). *How Are Millennial Students (and Faculty) Different from Previous Generations?* Michigan, USA: Michigan University Press.
- White, C., Bradley, E., & Martindale, J. (2014). *Why are medical students 'checking out' of active learning in a new curriculum?* Baltimore, USA: Medical Education Journal.

White, C., McCollum, M., & Bradley, E. (2012). *Challenges to engaging medical students in a flipped classroom model*. New York, NY, USA: Medical Sciences Education.

White, J. (2008). *The use of reflective writing in exploring student experiences in surgery*. New York, NY, USA: Journal of Surgical Education.

Willing, A., Istas, K., & Bonaminio, G. (2017). *Medical student perspectives of active learning: a focus group*. New York, NY, USA: Teaching Learning Medicina Journal.





“Millennials”, la nueva generación de profesionales en la sociedad que se enfrentan a una gran cantidad de cambios ambientales, culturales, sociales y políticos.

Para ellos, es vital estar conectados con una capacidad multitareas, por ello se los denomina los jóvenes tecnológicos, están acostumbrados a un estilo de vida de lo inmediato y de consumo. En este libro se hace una revisión y acercamiento a esta generación, que se encuentra actualmente en la universidad. Se analizan sus demandas en el cambio de estrategias de enseñanza-aprendizaje, así como la gestión de los recursos humanos. Se convierte en un desafío esta transición cultural que requiere de la virtualización educativa, que es clave en la adopción de nuevas metodologías de enseñanza.



Centro
de Investigaciones

ISBN: 978-9978-25-241-3



9 789978 252413

 [uees_ec](#)

 [universidadesspirit Santo](#)

 www.uees.edu.ec

 Km. 2,5 La Puntilla, Samborombón