

Introducción

Las personas no se dejan encasillar fácilmente, cada una es irrepetible y sus rasgos intransferibles. Solo existen personas concretas que viven en tiempos concretos, hablar de generaciones es una generalización que pretende reflejar lo que tienen en común esas personas concretas nacidas en franjas de tiempo que ayuda a agruparlas, pues, como advertía José Ortega y Gasset, «estamos formados por el tiempo en que vivimos», específicamente durante la niñez y la juventud. Las generalizaciones no permiten afinar hasta la concreción, sin embargo, facilitan que los seres humanos podamos pensar y comunicarnos; entender mejor cómo somos.

Se denomina generación *millennial* a las personas nacidas después de 1980 y antes del año 2000. Actualmente representan el 32,8% de la población, ascendiendo a 2.000 millones de personas en todo el mundo, 51 millones en Europa y 8 millones en España¹. En 2025 ya supondrán el 75% de la fuerza laboral en el mundo². Las investigaciones nos han llevado a distinguir entre *millennial senior* y *millennial junior* con el fin de ser más certeros en el blanco de nuestras reflexiones.

Se considera *millennials senior* a las personas nacidas entre principio y finales de la década de los ochenta, aunque los límites entre genera-

1. The Cocktail Analysis y Arena Media (2016), «Observatorio Redes Sociales - Millennials».

2. BBVA Innovation Center (2015), «Serie Innovation Trends: Generación millennial».

ciones son algo difusas. Han sido educados por personas que pertenecen a la generación X o incluso a la precedente o del *baby boom*, de una forma bastante parecida a la que fueron educados sus progenitores; sin embargo, durante la adolescencia experimentaron un importante impacto debido al repentino acceso a nuevas tecnologías que les permitieron interactuar entre ellos de una forma más intensa. Los principales hitos tecnológicos que marcaron esa época fueron la expansión del uso del teléfono móvil y el acceso a Internet desde los hogares. Educados para un mundo que ya no existe son demasiado jóvenes para ser considerados de la generación X y demasiado mayores para considerarse *millennials junior*. Hay quien los ha bautizado como la generación «*Xennial*»³, una generación bisagra entre la generación X y la *millennial*. Es la última generación que recordará cómo era la vida antes de Internet.

Se considera *millennials junior* a los nacidos en la década de los noventa. Están educados casi íntegramente por personas que pertenecen a la generación X. Se han desarrollado con altos grados de independencia. Debido a la ausencia de los progenitores en el hogar y al acceso a las nuevas tecnologías desde que tienen uso de razón, su educación tiene poco que ver con la que recibieron sus padres. Tienden a ser menos comprendidos que las generaciones anteriores, atribuyéndoles a menudo clichés que caricaturizan su perfil real. Se les considera nativos digitales y muestran una fuerte socialización gracias a las distintas redes a las que acceden a través de Internet⁴.

Presentados los protagonistas, vayamos a la génesis del libro. El autor ha escrito lo que sigue por necesidad de entender mejor a sus propios hijos, a sus alumnos y a un número creciente de los empresarios y directivos con los que colabora. Como se leerá más adelante, no son distintos pero han mutado. ¿En qué ha consistido esa mutación? ¿Por qué se ha producido? ¿Cómo estar a la altura de lo acontecido? ¿Por dónde irán los tiros en un futuro próximo?

Aunque la presencia de lo inesperado le da forma a nuestro andar por el mundo, se puede reducir la incertidumbre que depende de nosotros a base del uso cabal de la inteligencia y de la voluntad, de entender las cosas como son (identificar la verdad) y decidir lo que es mejor en cada caso (apostar por la bondad). Por este modo perenne de proceder no pasan los años ni lo cambia el transcurso de las generaciones, pues tiene

3. Moreno, A. (2017). Woodman, D. (2017).

4. G. Stein, Mesa, R. y Martín, M. (2016), DPON-0130 «El liderazgo de los *millennials*. Rasgos de una generación»; ídem (2016), DPON-0131 «Los *millennials*, el trabajo y la empresa: políticas de gestión y estilos de liderazgo»; ídem (2016), DPON-0138 «Los *millennials* y la tecnología».

que ver con cómo somos las mujeres y los hombres desde que nos crearon. El autor lo ha tomado como el hilo de Ariadna, que ayudó a Teseo a salir del laberinto de Creta antes de ser devorado por el temible Minotauro. En nuestros días no hay otro Minotauro que la confusión.

La obra se articula en tres partes: la primera es esencialmente descriptiva; aborda los rasgos generacionales comunes y su origen, en especial la influencia de la tecnología en las relaciones personales, sociales y empresariales, para acabar en un conjunto de reflexiones acerca de cómo dirigirlos, y, consecuentemente, cómo ser dirigidos por ellos. La segunda parte despliega tres casos reales en los que se ve la convergencia de las distintas generaciones existentes, lo que ocurre dentro del ámbito de las organizaciones empresariales y las decisiones y acciones que convendría adoptar; en la tercera, el autor echa su cuarto a espadas, del que ha sembrado indicios en las páginas precedentes, apostando por un humanismo que sitúa a la persona en el centro del escenario, y no un simulacro de ella.

El capítulo de agradecimientos empieza por mi asistente de investigación y amigo, Miguel Martín, cuya colaboración en este viaje intelectual y moral lo ha hecho infinitamente más atractivo y enriquecedor. Rafael Mesa, antiguo alumno, y experto directivo, ha colaborado en muchas de las páginas, con especial intensidad en las referidas a las redes sociales y a la tecnología. A Luisa Izquierdo de Microsoft y a Rosalía Baena de Salesforce.com, por su colaboración eficazísima y desinteresada. Eduardo Rábago es el principal autor del caso American Valley. A esta lista breve hay que añadir los cientos de alumnos, empresarios y directivos que me han ayudado como inspiradores y críticos.

A EUNSA, en la persona de su editora, Esperanza Melero, por su cordial y eficaz profesionalidad.

Al IESE, que ocupa un lugar preferente, pues ha alentado y facilitado la elaboración de cada línea, su primera publicación como material docente y su consecuente discusión, de la que se ha beneficiado la versión por ahora final.

A mis hijos *millennials* Jaime y Alicia, y los que les empujan: Luisa, José-Otto y Juan por haber sido parte del experimento, nada aséptico. El quinto ya ha sido citado.

A Luisa, mi mujer, que de nuevo ha escogido el título, el subtítulo, la portada, y..., lo dejo aquí, pues la lista sería interminable y demasiado personal.

Madrid, enero de 2018
IESE Business School