

EL RETO DE LIDERAR MILENALES



Arthur Denyer,
Director, Centro ministerial Costa Rica
adenyer@DAIntl.org

(Las afirmaciones en este documento responden a los puntos de vista del autor, y no necesariamente coinciden con el punto de vista de Asociados Internacionales por el Desarrollo - DAI).

Introducción

Iglesias, ministerios, organizaciones sin fines de lucro y líderes de todo tipo intentan con mayor o menor éxito reinventarse y asumir nuevos estilos con el fin de presentarse atractivos para el amplio y muy publicitado grupo de los mileniales.

Hay libros enteros, y muy variados, sobre cómo atraer y cómo liderar a los mileniales en la iglesia, en el mundo corporativo y dónde sea. Hay estudios técnicos y estadísticos sobre el tema. La Internet está plagada de gurús que dicen qué es lo que hay que hacer para conquistar a los mileniales... como si fueran una especie de trofeo sagrado.

Desde hace varios años, mucho se ha dicho acerca de los mileniales, y usualmente la mayoría de lo que se dice es poco positivo: requieren constante alabanza y gratificación, son poco leales, no están listos para el mundo real, etc. Sin embargo, más o menos lo mismo se ha dicho en su momento de cada grupo generacional que les ha precedido, pues mucho de lo que se les achaca a los mileniales no es más que una manifestación de su propia juventud. Entonces, quizá no sería muy arriesgado decir que los mileniales son –más o menos– una versión digital de los adolescentes y jóvenes adultos de otras épocas.

**“Los mileniales son
–más o menos– una
versión digital de
los adolescentes y
jóvenes adultos de
otras épocas”**

Pero la verdad es que muchos líderes en el contexto cristiano se ven en la situación de liderar a la generación milenial sin lograr realmente comprenderla, debido al hecho simple de que ellos mismos pertenecen a una generación diferente.

Entonces, ¿Qué son los mileniales? ¿Cuáles son sus características? ¿Cómo se relacionan con la iglesia? ¿Cómo les servimos de forma efectiva desde una posición de liderazgo?

¿Qué es un milenial?

El término ‘milenial’ fue acuñado en 1991 por los demógrafos Neil Howe y William Strauss. Con este término, ellos se refieren a las personas nacidas aproximadamente entre 1982 y 2000, quienes vienen a alcanzar su edad adulta en los primeros años del siglo 21. Sin embargo, es indispensable recalcar que, en cuanto a estas fechas, no hay precisión absoluta ni todas las personas están completamente de acuerdo. Además, el término se aplica principalmente a personas que han crecido en un contexto urbano, hiperconectado, y digitalizado.

Para 2018, el más viejo de los mileniales tiene unos 36 años, mientras que el más joven tiene 18. En la América Latina de hoy, un 81% de la población vive en entornos urbanos. Y unas 9 de cada 10 de esas personas viven conectadas al Internet mediante algún dispositivo móvil. En este contexto, los mileniales representan entre un 25% y un 30% de la población total de América Latina. Gracias sobre todo al efecto democratizador de

la altísima penetración de la comunicación móvil, el fenómeno milenial cruza fronteras geográficas, va más allá de los asuntos ideológicos, no reconoce ninguna religión, y trasciende los límites de la pobreza o la riqueza.

El grupo de los mileniales incluye dos grandes subgrupos de edad: la Generación Y, que son los nacidos aproximadamente entre 1981 y 1991, y la Generación Z, que son los nacidos aproximadamente entre 1991 y 2004. La principal diferencia entre estos dos subgrupos es que la Generación Y creció al calor de las computadoras personales, los videojuegos y los teléfonos celulares, mientras que la Generación Z ha crecido al calor de las tabletas, los teléfonos inteligentes, y las apps. Pero a pesar de algunas diferencias, ambos subgrupos de edad son fundamentalmente mileniales, y les une el hecho de haber transformado aspectos fundamentales de las formas de comunicación social y de creación de la identidad personal.

Pero es preciso reconocer que ninguna generación es uniforme: hay enormes variaciones entre una persona y otra, o incluso entre diversos subgrupos dentro de un mismo contexto generacional. Sin embargo, aunque en los mileniales es posible observar algunas características compartidas que les definen, es necesario advertir que la persona milenial es más bien una construcción conceptual, de forma que será difícil si no imposible encontrarla en su estado puro en la vida real de nuestra variopinta Latinoamérica.

¿Cuáles son las principales características de los mileniales?

Quizá la característica diferenciadora más destacada de los mileniales es que este grupo constituye la primera generación de ‘nativos digitales’: son aquellos que nunca conocieron el mundo tal como era antes de la era digital. Además, son los primeros

que utilizan Internet en todas y cada una de sus actividades diarias.

Los mileniales son personas que han crecido en un mundo marcado por los medios digitales y las redes sociales. Uno de los efectos que esto tiene es que suelen ser muy conscientes de sí mismos y de la imagen que proyectan: para ellos puede ser muy importante causar una buena impresión, y para eso podrían estar dispuestos a mostrar solamente el lado más atractivo de sí mismos, su historia y su vida... tal como es usual en las redes sociales. Esta inclinación hacia una vida pública cuidadosamente editada podría generar frustración al hacerles pensar que la vida de los otros es mejor que la suya

propia, sobre todo cuando se es víctima de una tendencia casi morbosa a compararse con otras personas, o a colocarse bajo la sombra de modelos tan inalcanzables como los millonarios ultra-exitosos o los actores y actrices ultra-famosos.

Los mileniales están acostumbrados a obtener su información en línea, muchas veces por medio de aparatos

móviles que tienen varios programas abiertos al mismo tiempo. Múltiples contenidos llegan a sus manos al mismo tiempo, obligándoles a recurrir a micro-espacios de atención y a funcionar en un ambiente multi-tarea. Para ellos lo normal no es leer un libro de tapa a tapa, sino enfocarse en una cosa este minuto, y al minuto siguiente saltar a otra cosa igualmente interesante pero totalmente diferente.

El que los mileniales hayan crecido en un mundo netamente postmoderno les permite adaptarse mejor que personas mayores a situaciones de cambio, de impredecibilidad, y hasta de inestabilidad. Esto podría hacer que, ante su necesidad de gratificación constante, abandonen de

un momento a otro una posición o una responsabilidad que ya no les motiva. Pero también les faculta para moverse con soltura en situaciones que ofrecen poca claridad, que exigen decisiones rápidas, o que requieren gran capacidad de adaptación.

El fuerte influjo del mercadeo sobre la vida de los mileniales provoca en ellos un escepticismo casi natural ante argumentos o ideas de cualquier tipo. Como resultado, los mileniales estarán más dispuestos a ser influenciados por las opiniones de sus amigos de la misma edad, que por las ideas que puedan leer o que reciban de potenciales figuras de autoridad.

La pesada influencia del mercadeo se combina con los mensajes propios de la postmodernidad para ayudar a que los mileniales sean personas con gran tolerancia a las diferencias entre las personas, poco propensos a creer en verdades absolutas, con un muy alto concepto de sí mismos, deseosos de perseguir sus propios sueños, y marcadamente optimistas en cuanto a poder lograr esos sueños sin importar cuáles sean sus circunstancias reales.

Algunas personas podrían incluso percibir que el optimismo y el alto autoconcepto de los mileniales llega a sobrepasar la lógica de la realidad, en algunos casos llegando incluso a bordear el narcisismo. En ciertos casos, esto provoca que algunos mileniales entren a la vida adulta con expectativas poco realistas que podrían desilusionarlos más adelante en la vida.

Los mileniales han crecido jugando videojuegos que vienen con pocas o nulas instrucciones, así que han aprendido intentando, e intentando de nuevo, hasta lograrlo. En el mundo real, los mileniales tienden a hacer lo mismo: se lanzan de cabeza hacia una nueva experiencia sin pensarlo ni planearlo mucho, creyendo que lo van a lograr, pero dispuestos a

“La reacción de los mileniales es una prueba ácida acerca de la calidad del liderazgo que están recibiendo”

intentarlo de nuevo si no lo logran esta vez. Ante esta disposición personal, quienes lideran mileniales deberán adoptar la función principal de señalar posibles riesgos y ayudar a sanar eventuales heridas.

Mucho se ha dicho que los mileniales son poco comprometidos o que no se implican a sí mismos en un trabajo o una causa. Esta idea se deriva en parte de que los mileniales tienden a ser muy expresivos cuando están insatisfechos, desencantados, desmotivados, o simplemente cuando sienten que algo en lo que están ya no tiene nada más que ofrecerles. Sin embargo, los mileniales se entregarán con pasión y por largo tiempo a algo que les

inspire y les motive. Los mileniales necesitan entender que están contribuyendo a que el mundo sea un mejor lugar, y necesitan ver que están siguiendo algo —no necesariamente alguien— que les inspira. Los mileniales podrían ser percibidos como poco leales a las personas, pero tienden a ser fieles a los principios y a las causas. Los mileniales valoran las oportunidades de crecer como personas y de enfrentar nuevos retos, y seguirán a un grupo de personas cuyos principios les inspiren... pero no seguirán a una persona simplemente porque esa persona es quien tiene la posición de autoridad. En lugar de ejercer un liderazgo caudillista tradicional, quien lidera mileniales deberá esforzarse por demostrar un liderazgo enfocado en servir a otros, en desarrollar a los demás, en compartir los retos y los éxitos, y en aceptar con honestidad los fracasos. Entonces, habría que reconocer que la reacción de los mileniales es una prueba ácida acerca de la calidad del liderazgo que están recibiendo.

En parte debido al exceso de tecnología que está presente en sus vidas, las relaciones interpersonales no suelen ser el punto más fuerte de los mileniales. Habiendo crecido en un contexto de relaciones mediadas por una pantalla, o desarrolladas en

breves y fragmentados mensajes de texto, muchos de ellos se quejan de las dificultades que supone establecer y mantener relaciones interpersonales que sean profundas, significativas y duraderas. La otra cara de esta misma moneda es que muchos mileniales valorarán intensamente a alguien que desee y se esfuerce por establecer y mantener con ellos una relación sin emoticonos: de humano a humano, no gobernada por objetivos y no sostenida por medio de la tecnología.

Los mileniales y la iglesia

Varios estudios han indicado que los mileniales tienen muy poca confianza en las instituciones en general, sean estas de tipo gubernamental, político, o religioso. Los estudios apuntan también que son los mileniales quienes con más fuerza apoyan los movimientos independientes, de protesta, o de tipo contestatario.

Los mileniales tienden a percibirse como tolerantes ante las diferencias religiosas, raciales, políticas y sexuales. También se perciben a sí mismos como sensibles ante la injusticia social y las desigualdades en general. Esto hace que muchos de ellos rechacen el mensaje y los ideales de algunas iglesias tradicionalistas.

En términos generales, la iglesia tradicional parece ser una opción poco atractiva para la población milenial. Sin embargo, este grupo generacional se ha venido mostrando abierto e interesado en una iglesia menos formal y más abierta, que enfatiza más las relaciones significativas que los dogmas incontestables, pero sin que por ello llegue a perder su esencia.

Por otra parte, los mileniales no solo constituyen aproximadamente una cuarta parte de la población de la iglesia, sino que –por su edad, su energía y entusiasmo, y por la disponibilidad de tiempo– usualmente son la cuarta parte más activa e involucrada en la vida de la iglesia. Esto tiene varios efectos que merecen ser considerados...

Con su aporte a la vida y las actividades de la iglesia, los mileniales son una fuerza que influye sobre la iglesia y que poco a poco la modifica, tal como ha sucedido antes con otros grupos generacionales. Los mileniales son para la iglesia una fuerza influenciadora que no debería ser ignorada, sino tomada en cuenta y debidamente canalizada.

Dado que los mileniales son porcentualmente tan importantes, muchos consideran que la iglesia debe adaptarse de alguna manera para resultar atractiva y relevante a este grupo generacional. El problema surge cuando la iglesia modifica su mensaje a tal punto que se olvida de su esencia y deja atrás su cometido. Esto podría suceder tanto por un deseo de agrandar y atraer al grupo milenial, como por la influencia misma que – desde adentro– los mileniales ejercen sobre la iglesia. El secreto, entonces, está en hacerse relevante de una forma tal que no traicione ni olvide la esencia del mensaje y el carácter propio de la iglesia.

“Muchos mileniales valorarán intensamente a alguien que desee y se esfuerce por establecer y mantener con ellos una relación sin emoticonos: de humano a humano”

Dentro de muy pocos años, serán los mileniales quienes estén al frente de la iglesia, liderándola... y la iglesia ya debería estar preparándose para esto. Tal preparación pasa principalmente por la vía de preparar adecuadamente a los mileniales... ¡hoy mismo!

Mentorear mileniales

Los mileniales podrían experimentar grandes dificultades para identificar su necesidad de ser mentoreados, y aun cuando identifiquen esta necesidad, podrían tener dificultades aún mayores para acercarse a alguien con el fin de generar una relación de mentoría. Pero los mileniales desean y necesitan mentoría... quizá aún más que otros grupos generacionales que disponen de relaciones más cercanas con sus personas modelo. Entonces, en el caso de los mileniales, muchas veces será el mentor quien deba dar el paso inicial de acercarse a ellos. Una buena forma de hacer esto de manera efectiva es crear intencionalmente espacios de conversación formativa y de intercambio de opiniones: de estos espacios puede surgir en forma natural y orgánica una relación de mentoría.

Pero a los mileniales es necesario 'ganárselos'. Por esto, el mejor consejo podría ser liderarles por medio del ejemplo, demostrando patrones de conducta y formas de liderazgo que les inspiren y que hagan surgir en ellos el deseo de acercarse para aprender y crecer.

Los mileniales tienen gran capacidad para 'olfatear' la falsedad, así que identificarán de inmediato a un líder que pretende parecer lo que no es. Quien desee liderar o mentorear mileniales deberá vivir de acuerdo con lo que dice, deberá ser abierto al hablar acerca de sus propios fallos y errores, y deberá ser generoso al conceder oportunidades para tratar, fallar y tratar de nuevo.

Algunas ideas para liderar mileniales con efectividad

Ofrezca y enfatice la flexibilidad

El exceso de estructura y la sensación de ausencia de opciones o de falta de libertad puede resultar asfixiante para los mileniales. Por ejemplo, trate de ser flexible en los horarios, de manera que éstos no sean percibidos como una camisa de fuerza. Cuando se trata del crecimiento personal, en vez de ofrecer planes de largo plazo, presente el camino a seguir en forma de proyectos de más corto plazo, que al encadenarse terminarán llevando al mismo lugar que el plan de largo plazo. Siempre que sea posible, ofrezca una variedad de opciones, de manera que haya de dónde escoger.

Cree un ambiente íntimo y seguro

Al trabajar con mileniales es muy importante crear un ambiente muy relacional, fuerte en experiencias compartidas y en vínculos de tipo familiar. Este debe ser un ambiente en el que se perciba y de hecho sea seguro compartir abiertamente para recibir apoyo, aceptación y retroalimentación en lugar de juicio y crítica. Un ambiente de este tipo facilitará que los mileniales se involucren y participen a largo plazo, abriéndose lo suficiente como para crecer como individuos y como colectivo.

Una clave para crear un ambiente de este tipo es lograr que la autenticidad y la honestidad sean algo tan normal como esperado. Otra clave para generar un ambiente íntimo y seguro es eliminar el juicio y la crítica, reemplazándolos por la aceptación del otro y por la auto-reflexión.

● ● ●

“El secreto, entonces, está en hacerse relevante de una forma tal que no traicione ni olvide la esencia del mensaje y el carácter propio de la iglesia”

● ● ●

Fomente la colaboración

Los mileniales no están muy interesados en trazar fronteras inamovibles entre individuos; por el contrario, están más interesados en colaborar y construir juntos. Tampoco están muy interesados en construir su propio castillo personal; por el contrario, les motiva emplearse a fondo para aportar significativamente a algo que perciben como más grande que ellos mismos.

Para liderar mileniales de forma efectiva es vital construir redes de colaboración y apoyo que resulten más orgánicas que impuestas. También es fundamental tomar el riesgo de otorgarles la confianza para intentar y quizá fallar. La contraparte de tomar este riesgo es que el líder debe estar atento a pedir cuentas en una forma y con una frecuencia apropiadas, debe estar dispuesto a asumir el costo del error, y debe ser sagaz para construir aprendizaje a partir de la –quizá dolorosa– experiencia.

Estimule la retroalimentación

En términos generales, una característica de las personas mileniales es el deseo de recibir reconocimiento y afirmación cuando hacen algo bien. Sin embargo, su tendencia es ignorar o incluso rechazar con desdén cualquier comentario que señale, aún de forma constructiva, alguna cosa que no están haciendo bien.

Dar y recibir retroalimentación es una habilidad que puede ser enseñada. Y la mejor forma de enseñarla es por medio de la práctica. Al liderar mileniales, es muy recomendable ofrecer retroalimentación, haciéndolo dentro de varios parámetros. Un

parámetro importante es hacerlo siempre de forma honesta y con amor: lo que se dice debe ser cierto, ni aumentado ni disminuido, y debe decirse siempre con el ánimo de construir y potenciar a la otra persona, sin tratar nunca que el resultado sea disminuir al otro. Otro parámetro importante es el balance: se obtendrá mejores resultados si primero se destaca algo positivo, luego se señala algo que debería mejorar, y finalmente se cierra destacando

algo positivo. Un tercer parámetro importante es la formalización: en lugar de ofrecer ‘comentarios de pasillo’, es aconsejable sentarse para una conversación más formal, la cual tenga la retroalimentación por único objetivo... de esta forma se captura mejor la atención del otro, y se reduce las posibilidades

de que la conversación acerca de aspectos a mejorar sea ignorada o rechazada. Un último parámetro que vale la pena tener en cuenta es el compromiso: toda buena sesión de retroalimentación debe terminar con la otra persona ofreciendo en sus propias palabras un resumen de lo que se ha hablado, y acordando un plan de acción que sea muy sencillo y muy concreto, y que lleve a la mejoría en las áreas que así lo requieran.

Enfatice la causa y la visión

Los mileniales tienden a apegarse, seguir y comprometerse más con causas y visiones que con los líderes del movimiento. En lugar de esperar que ellos le seguirán a usted por su personalidad, su compromiso, o su experiencia, no pierda oportunidad para destacar cuál es la visión de la iglesia, cuáles son los valores del grupo, cuál es el impacto social que se desea y que se está logrando, etc. Los mileniales necesitan darse cuenta de que



“A los mileniales es necesario ‘ganárselos’ [...] por medio del ejemplo, demostrando patrones de conducta y formas de liderazgo que les inspiren”

son parte de algo que impacta su entorno en formas llenas de valor y significado.

Declare las reuniones de estudio o de trabajo como 'espacio libre de teléfonos celulares'

En el segmento de población milenial, quizá el hábito mejor establecido es estar mirando el teléfono celular a cada instante, ya sea para revisar o enviar mensajes, o simplemente por el hábito de hacerlo. El que las reuniones sean formalmente declaradas como un espacio libre de teléfonos celulares –ya sea que los presentes deban apagarlos durante la reunión, o simplemente dejarlos fuera– estimulará las relaciones informales entre las personas y facilitará que los presentes se concentren mejor y por más tiempo en el tema de la reunión.

Pero no es necesario presentar esto como una imposición irracional. Por el contrario, se podría presentar como un reto divertido, o simplemente como una estrategia de desintoxicación. Dos asuntos son muy importantes aquí: que la medida aplique por igual para todos los presentes, y que la medida se aplique siempre, pues la constancia crea el hábito.

Invite a los mileniales a tomar notas en papel, no en medios digitales

Es posible que quienes toman notas en una computadora puedan capturar mayor cantidad de datos, pero es definitivo que quienes toman notas sobre papel aprenden a discernir mejor cuál información es más importante, lo cual ayuda al pensamiento crítico y a la toma rápida de decisiones. Adicionalmente, estudios científicos recientes han demostrado que quienes toman notas

a mano hacen un mejor procesamiento y logran una mejor retención de la información.

Si para algunos mileniales resulta imperativo archivar digitalmente sus notas (quizá porque ese es su único tipo de archivo), entonces se les puede invitar a aceptar el reto de tomar notas a mano, y luego simplemente transcribirlas o escanearlas en su dispositivo digital.

Lidere a cada persona en una forma particular

Aunque hay aspectos que todos los mileniales tienen en común, es imperativo recordar que cada uno de ellos es una persona única y diferente. No es posible liderar de forma efectiva a

un grupo de mileniales siguiendo alguna especie de receta estándar. Cada persona tiene sus propias necesidades, estilos y preferencias. Y cada uno de ellos está atravesando por un momento de vida que es único y personal. Entonces, cada uno de ellos necesita ser liderado en una forma única, que se adapte de forma particular a esa persona.

Una reflexión final

Quienes se ven en la situación de liderar a mileniales en la iglesia o en otros contextos generalmente se preguntan “¿Qué debo hacer para llegar a este grupo?”... pero esa podría ser la pregunta equivocada, pues en muchos casos la cuestión no es tratar de llegar a los mileniales por medio de actividades que rompen esquemas, por medio de estrategias innovadoras, o por medio de ofrecer muchas opciones atractivas.

La pregunta correcta para quienes lideran mileniales podría ser más bien “¿Quién debo ser para llegar a este grupo?” Y la respuesta a esta pregunta es muy sencilla: sea usted mismo... genuino... auténtico...

sin máscaras. Los mileniales están muy interesados en y otorgan gran valor a la integridad, la transparencia, la honestidad, la veracidad, la coherencia y la gracia en aquellos a quienes ellos podría otorgar permiso para ser sus líderes.

La efectividad de los líderes para alcanzar a los mileniales en su iglesia u organización pasa por la puerta del carácter del líder, y no por la puerta de las actividades o de la atmósfera del lugar. Visto

desde otro punto, es posible afirmar que los mileniales en la iglesia están mirando con gran atención a los líderes de la misma... pero no cuando suben a la plataforma, sino más bien cuando esos líderes no están mirando y piensan que nadie los mira.

Para liderar mileniales con efectividad no es necesario ser 'cool'... lo necesario es ser auténtico y amar de verdad.

Para más información, visítenos en línea en DAIntl.org/es o encuéntrenos en Facebook como [DAI America Latina](#)

