

DESAFÍOS QUE ENFRENTAN LAS MUJERES *MILLENNIALS* PARA ACCEDER A PUESTOS DE LIDERAZGO

Área de investigación: Estudios de género en las organizaciones

Karen Gisel Velázquez Rojas

Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México
karengisel@comunidad.unam.mx

Nadia de la Luz Briseño Aguirre

Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México
nadia.aguirre1201@gmail.com

DESAFÍOS QUE ENFRENTAN LAS MUJERES *MILLENNIALS* PARA ACCEDER A PUESTOS DE LIDERAZGO



Resumen

Las generaciones que parecían tan lejanas en la línea temporal, son una realidad, la generación Y o *millennials*, constituyen una proporción importante del mercado laboral e incluso asumen puestos directivos en las organizaciones, algunos de los cuales, son ocupados por mujeres. Por tal motivo se realizó una investigación de corte exploratorio documental cuyo objetivo es identificar los retos que enfrentan las mujeres de esta generación para asumir puestos de liderazgo en las organizaciones.

El hallazgo principal de esta investigación muestra que los principales desafíos que enfrentan las mujeres *millennials* para asumir puestos directivos dentro de las organizaciones, son la estricta evaluación que se realiza a su liderazgo y la percepción de desigualdad de oportunidades. Asimismo, fue posible identificar algunas características propias de las mujeres de esta generación (seguridad, ambición, optimismo, perseverancia, compromiso e iniciativa) que podrían contribuir a enfrentar estos desafíos.

Palabras clave: mujeres, *millennial*, liderazgo.

Introducción

La generación de los *millennials* ha alcanzado la edad adulta y por ende su participación en el mercado laboral ha aumentado, 30% de ellos se encuentran ocupando un nivel ejecutivo medio, 21% ocupan puestos de ejecutivos senior, 27% son jefes de departamento o división y un 6% ya son miembros de equipos gerenciales o directivos (Deloitte, 2018). Sin embargo, parece ser que aún no son claras las características que los definen pues en estudios iniciales se creía que era una generación floja y conflictiva, no así en estudios recientes, donde se ha comprobado que su forma de pensar y de actuar es completamente distinta.

Las mujeres *millennials* ocupan un lugar importante pues, debido a que la generación Y, se ha esforzado por demandar a las empresas equidad e inclusión laboral, ellas ocupan ahora más puestos de liderazgo que en décadas anteriores. A pesar de esto, como todas las mujeres, se enfrentan a obstáculos que les impiden alcanzar el mismo desempeño



que los hombres; es por eso que el objetivo de este trabajo es identificar los retos que enfrentan las mujeres de esta generación para asumir puestos de liderazgo en las organizaciones, para lo cual, en el primer apartado se identifican las principales características de la generación Y o *millennials* en contraste con otras generaciones, posteriormente se determinan cuáles de esas características son asociadas con la población femenina, para, finalmente lograr identificar como estas características pueden canalizarse a derribar muchos de los desafíos a los que se enfrentan para poder acceder a puestos de liderazgo.

Millennials

El término generación Y, sucesor de la generación X, se publicó por primera vez en 1993 en la revista estadounidense *Advertising Age*, haciendo alusión a los adolescentes de aquella época (Gentile, 2013). Nacidos aproximadamente entre 1981 y 2000, se conocen también como *millennials*, debido a la obra *Millennials Rising: The Next Great Generation* de Howe y Strauss (2000); autores que los definen como la primera generación de niños que fue el centro de atención en su hogar y de la sociedad, debido a los cambios sociales y legales experimentados en aquella época.

El siguiente cuadro muestra las diferencias entre algunas características que poseen la generación Y y sus antecesoras:

Tabla 1
Comparativo de características generacionales

Características	Baby Boomers (1941-1960)	Generación "X" (1961-1980)	Generación "Y" (1981-2000)
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> ○ Optimistas ○ Idealistas ○ Conducidos ○ Positivos ○ Dispuestos a dar demás ○ Quieren tenerlo todo 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Escépticos ○ Ferozmente independientes ○ Pragmáticos ○ Brutalmente honestos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Confidentes ○ Estructurados ○ Desafiantes y retadores ○ Poco temerosos a la autoridad ○ Confían en sí mismos



			<ul style="list-style-type: none"> ○ Idealistas, buscan la felicidad
Fortalezas de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Posen estilo participativo ○ Líderes con corazón ○ Tienen experiencia política 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Adaptados al cambio ○ Competentes ○ Francos ○ No intimidados por la autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dedicados ○ Optimistas ante situaciones difíciles ○ Cooperativos y tolerantes con los demás
Desafíos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dominar habilidades de liderazgo ○ Tratar directamente el conflicto ○ Practicar lo que dicen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tener tacto al comunicarse ○ Flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ○ No intimidarse ante conflictos ○ Necesitan supervisión ○ Falta de resiliencia
Ventajas en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Apoyan a las personas de nuevo ingreso ○ Aportan valores ○ Conocen la forma de trabajar y dejan huella ○ Les gusta su trabajo y quieren mantenerlo ○ Responsables y disciplinados ○ No son conflictivos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tienen experiencia ○ Responsables ○ Están capacitados ○ Son estables; cuidan su empleo ○ Enseñan a los jóvenes ○ Leales con la empresa ○ Orientados a resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Creativos, aportan ideas y estrategias frescas ○ Muestran una actitud agradable al trabajar en equipo ○ Actualizados en tecnología ○ Ven los problemas y oportunidades desde distintos ángulos ○ Orientados al logro



<p>Desventajas en el trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Difícilmente se acoplan con personas de menor edad ○ Siguen pautas de conducta ya establecidas ○ Se les dificulta aceptar cambios ○ Pensamiento cerrado ○ Faltan por problemas de salud ○ Tienen deseos de retirarse 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tienen ideas fijas y les cuesta trabajo adaptarse ○ Están a la defensiva y en ocasiones generan problemas ○ Conformistas y apáticos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Inmaduros e inestables ○ Faltos de compromiso ○ No acatan las reglas por lo que pueden llegar a ser conflictivos y problemáticos ○ Sobrestiman el impacto de sus aportaciones ○ Buscan la mejor oferta de dinero ○ No buscan estabilidad laboral
<p>Claves de motivación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reconocer su experiencia y contribución ○ Proporcionar oportunidades de volver al trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Crear una participación de trabajo flexible ○ Proveer entendimiento y planes de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ayudarle a entender la importancia del trabajo que realiza ○ Proporcionar oportunidades de ascender a la escala corporativa y contribuir a su negocio ○ Ofrecer balance entre vida y trabajo
<p>Otras características</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Están cansados ○ Compiten constantemente con los jóvenes ○ Relación con la autoridad de completo amor u odio 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tienen una vida estable ○ Tienen sus propias ideas ○ Organizan su vida alrededor del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Buscan el camino rápido al éxito y la gratificación inmediata ○ Menos orientados a valores familiares



			o Con pensamiento social
--	--	--	--------------------------

Fuente: Elaboración propia con información de Chirinos (2009), Howe y Strauss (2000), Cuesta, Ibáñez, Tagliabue y Zangaro (2009) y Manpower (2014).

Se pueden observar contradicciones en la forma de pensar y de actuar de los *millennials* pues a pesar de la tolerancia que demuestran hacia las minorías y los puntos de vista de otras personas, suelen sentirse atacados al recibir críticas por parte de alguna autoridad respecto a su trabajo. No concuerdan con los esquemas de trabajo donde la jerarquía es lo más importante, pero por otra parte afirman sentirse más cómodos trabajando con una figura fuerte de autoridad que guíe su desempeño.

Los *millennials* se caracterizan por poseer una mayor conciencia social y ambiental (Euromonitor, 2016), presentan una actitud positiva hacia los productos de empresas con prácticas de responsabilidad social y están dispuestos a pagar más por ellos (Vermillion & Peart, 2010). Esta generación cuenta con conocimientos tecnológicos como el uso de computadoras de última generación, teléfonos inteligentes y redes sociales, lo cual es una gran ventaja sobre las otras generaciones. Al ser nativos digitales¹ su acceso a la información a través de la tecnología es sencillo por lo que tienen un conocimiento global del mundo y valoran otras culturas, ambientes y experiencias (Chirinos, 2009). Utilizan productivamente artefactos tecnológicos y los consideran parte de la vida cotidiana, mecanismos de comunicación y socialización (Cuesta, Ibáñez, Tagliabue y Zangaro, 2009). Debido a que colocan su confianza en la tecnología, desarrollan prioridades basadas en la flexibilidad laboral y evaluaciones respecto a resultados laborales y no a dónde, cuándo o cómo fue realizado el trabajo (Chirinos, 2009).

En México, el 63.2% de los *millennials* son económicamente activos, sin embargo, del total de la población desempleada del país, que suma más de un millón 870 mil personas, el 51% son jóvenes *millennial*. Adicionalmente, de los ocupados en la economía, casi la mitad se encuentran empleados en el sector informal; es decir, no tienen

¹ Los jóvenes contemporáneos que han pasado miles de horas utilizando dispositivos tecnológicos de comunicación, entretenimiento y procesamiento de la información (Prensky, 2001).

prestaciones de ley, como seguridad social, primas vacacionales y otros beneficios (Soto, 2018).



Del total de los *millennial* ocupados en la economía, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) (INEGI, 2018), el 11.1% tiene ingresos mensuales que no superan los \$2,400, 29.4% percibe entre \$2,401 y \$4,802, y 23.8% de \$4,803 a los \$7,203. Solo un 13% de estos jóvenes gana hasta \$12,000, y son pocos los que pueden tener un salario mayor a esta cifra, representando apenas el 4.4%. El restante 18.3% señaló que no recibe ingresos o no especificó si los tenía. Los problemas económicos del país, las nuevas formas de contratación y las recientes reformas a la Ley Federal del Trabajo colocan a estos jóvenes en una posición vulnerable en cuanto a salarios.

En cuanto a su formación, de la población *millennial* existente en México, 38% tiene educación básica (primaria y secundaria), 26.5% cuenta con bachillerato, y 34.1% con educación superior; de este porcentaje, 3.5% cuenta con un posgrado, lo que significa que uno de cada tres *millennials* cuenta educación superior (Molina, 2016). Dado sus mayores niveles de educación, son más propensos a negociar los términos bajo los cuales trabajan y se preocupan por tener un equilibrio entre vida y trabajo en cada etapa de sus carreras (McDonald y Hite, 2008).

Keeling (2003) resalta que los *millennials* se han educado en la incertidumbre ya que, a diferencia de las otras generaciones, planean su futuro educativo y profesional sin saber exactamente hacia dónde se quieren dirigir, debido a las escasas oportunidades que les ofrece el mercado laboral. Sin embargo, en estudios más recientes como el de Cuesta *et al.* (2009) se encontró que casi un 80% de los *millennials* eligió su carrera por gusto personal y el restante por ingreso al mercado laboral.

Varela e Iglesias (2014) mencionan que algunos de los principales atributos que definen a la generación Y son sus expectativas sobre los empleos basadas en su alta autoestima y seguridad personal, resistiéndose a aceptar críticas e indicaciones sobre cómo deben realizar sus actividades; su aceptación ante nuevos desafíos y retos, aunque les asuste asumir responsabilidades; su preferencia por los liderazgos situacionales dependiendo de las actividades a desarrollar; cuestionar las jerarquías piramidales, buscando tener por líder a un excelente tutor y encontrar inspiración en sus jefes; poseer una visión distinta sobre la vida y el trabajo, buscan un balance entre trabajo-vida personal-ocio;





conocer, valorar y dominar el uso de las tecnologías informáticas y de comunicación; contar con una gran percepción de la cultura, ser tolerantes y e inclinarse por una mayor aceptación de los demás, demostrando ser más abiertos, fluidos y adaptables a situaciones nuevas.

Los *millennials* de mayor edad padecieron la crisis económica de 2008, periodo en el que tuvieron sus primeros accesos a un empleo (Gentile, 2013), aunado a esto vieron a sus padres atravesar divorcios debido a las largas jornadas de trabajo y los despidos frecuentes (Loughlin y Barling, 2001); como resultado estas generaciones se negaron a adoptar la misma posición, eligiendo "hacer una vida" más que únicamente "ganarse la vida" (Zhang, Straub, y Kusyk, 2007). Buscan empleos flexibles, que les permitan mantener un círculo social saludable, necesitan tiempo para convivir con su pareja, familia y amigos o simplemente para estar consigo mismos, practican deportes a fin de llevar una vida saludable y gustan de actividades que les permita liberarse del estrés laboral. El 54% de ellos espera vivir una mejor situación financiera que la de sus padres y ser más felices (Deloitte, 2018).

En el ámbito laboral, esperan formar relaciones estrechas con sus jefes o supervisores, pretenden tener comunicación abierta incluso para tratar asuntos reservados con altos mandos, les agrada recibir comentarios que los ayuden a crecer (Society for Human Resource Management, 2009). Asimismo, prefieren trabajar en equipo, en parte porque perciben que puede ser más divertido, pero también porque les gusta evitar riesgos en cuanto a la toma de decisiones (Alsop, 2008). Esta forma de pensar provoca diferencias generacionales con sus compañeros de trabajo de las generaciones X y *Baby Boomers*, quienes usualmente son sus jefes.

Los *millennials* tienen grandes expectativas en cuanto a promociones y aumentos salariales durante los primeros seis meses que laboral (Erickson, 2009) ya que estudios recientes muestran, contrario a lo que se pensaba; que no están influenciados por las modas, muestran poco deseo de ser famosos, de tener un alto perfil en redes sociales o de acumular fortuna; tienen metas tradicionalistas, buscan ser dueños de sus propios hogares, desean compañeros de vida y buscan seguridad financiera que les permita ahorrar lo suficiente para un cómodo retiro (Deloitte, 2016), lo que parece congruente con las altas desvinculaciones





que padecen las empresas al no poder cumplir con lo que esperan los jóvenes de ellas.

Así, Imperial (2017), propone transformar los sistemas de remuneración rígidos en planes de beneficios flexibles que ofrezcan soluciones a las nuevas necesidades y expectativas de la fuerza laboral, sobre todo de los *millennials*.

Mujeres *millennials*

Un estudio realizado por PwC (2015) a mujeres *millennials*² de entre 20 y 35 años, muestra que son más seguras y ambiciosas profesionalmente que las mujeres de generaciones anteriores. De las encuestadas pertenecientes a países que conforman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) el 57% cuentan con un título a nivel superior, mientras que 44% tienen nivel maestría. Debido a esto, en promedio 44% cree que puede llegar a ocupar puestos más altos en su empleo actual, sin embargo, están conscientes de que las mujeres ocupan escasos lugares a niveles directivos. Lo que significa que se han alejado de los roles de liderazgo en el hogar, pero no están obteniendo liderazgo en las organizaciones (Zeno Group, 2014).

Las mujeres *millennials* representan una parte importante y creciente del talento global, para 2015 representaban el 40% de la fuerza laboral mundial, teniendo una participación nunca antes vista (PwC, 2015). Pero aún es difícil generalizar sus opiniones con respecto a su desempeño laboral ya que estas se modifican con cada una de las etapas de su carrera (Tabla 2).

Tabla 2
Etapas de carrera de las mujeres *millennials*

Iniciando su carrera	Desarrollo de su carrera	Carrera establecida
Experiencia laboral de 0-3 años, enfocada en adaptarse a la vida laboral, a la cultura y a las prácticas del lugar de trabajo.	Experiencia laboral de 4-8 años. Acostumbrada al ambiente de trabajo y enfocada en el desarrollo de sus habilidades, descubriendo sus áreas de	Experiencia laboral de 9 años o más. Desarrollada como una experta y enfocada en establecer su perfil como una líder, interna y externamente, y perfeccionando su estilo de liderazgo

² Se encuestaron 8,756 mujeres *millennial* de 75 países diferentes, entre ellos Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Francia, Alemania, Grecia, Hong Kong, India, Irlanda, Italia, Japón, Malta, México, Nueva Zelanda, Filipinas, Portugal, Rusia, Singapur, Sudáfrica, España, Suiza, Taiwán, Reino Unido, y Vietnam.



	impacto y progresando en su carrera	
Generalmente en posiciones junior	Predominan en posiciones junior y directivas de nivel medio	Predominan en posiciones directivas de nivel medio y alto
Edad promedio de 25 años	Edad promedio de 29 años	Edad promedio de 32 años
14% ha trabajado en el extranjero	21% ha trabajado en el extranjero	27% ha trabajado en el extranjero
Predominantemente solteras	Predominantemente viviendo en pareja o casadas	Predominantemente casadas
11% tiene hijos	24% tiene hijos	49% tiene hijos
84% es parte de una pareja donde ambos trabajan	89% es parte de una pareja donde ambos trabajan	88% es parte de una pareja donde ambos trabajan
43% gana salarios iguales a sus parejas o esposos	43% gana salarios iguales a sus parejas o esposos	42% gana salarios iguales a sus parejas o esposos
18% representa la principal fuente de ingresos	24% representa la principal fuente de ingresos	31% representa la principal fuente de ingresos
Consideran las oportunidades de desarrollo de carrera como la característica más atractiva de un empleo	Consideran los salarios competitivos e incentivos financieros como la característica más atractiva de un empleo	Consideran las oportunidades de desarrollo de carrera como la característica más atractiva de un empleo
49% sienten que puede llegar a los niveles más altos en su actual empleo	45% sienten que puede llegar a los niveles más altos en su actual empleo	39% sienten que puede llegar a los niveles más altos en su actual empleo
53% sienten que las organizaciones no hacen lo suficiente para fomentar la diversidad en el trabajo	59% sienten que las organizaciones no hacen lo suficiente para fomentar la diversidad en el trabajo	61% sienten que las organizaciones no hacen lo suficiente para fomentar la diversidad en el trabajo
21% no sienten que haya modelos a seguir femeninos en	27% no sienten que haya modelos a seguir femeninos en sus actuales empleos	35% no sienten que haya modelos a seguir femeninos en sus actuales empleos

sus empleos	actuales		
----------------	----------	--	--

Fuente: Mujer milenio, una nueva era de talento (PwC, 2015).



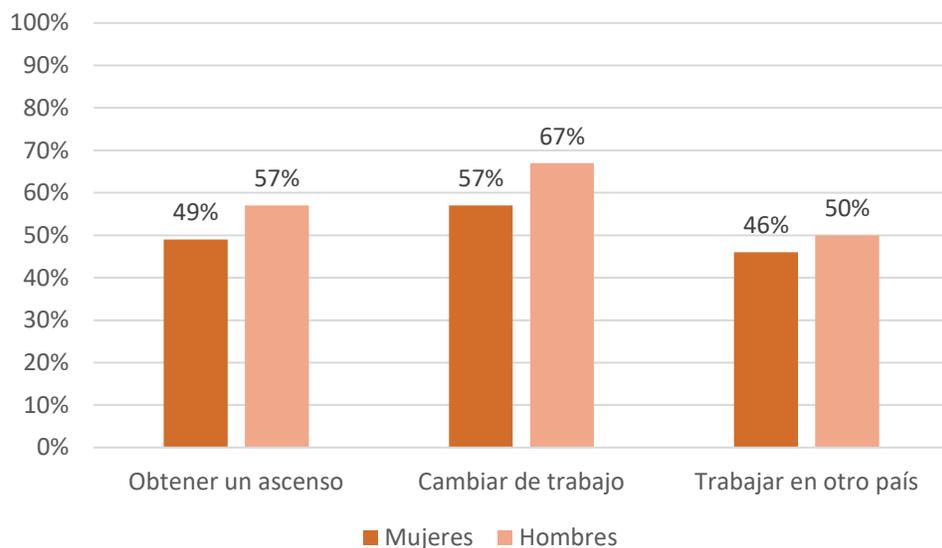
A medida que avanzan en su carrera profesional, aumenta la probabilidad de que tengan un ingreso mayor que el de su pareja; al iniciar su carrera 18% de ellas ganan más, en el desarrollo de su carrera 24% y con carrera establecida 31%. El 86% son parte de una relación de pareja en la que ambos trabajan, 42% gana salarios iguales a su pareja o cónyuge, mientras que 24% es la principal fuente de ingresos; esto significa que el 66% de ellas gana igual o más que su pareja. El 53% de ellas busca una empresa que le brinde desarrollo profesional, 52% salarios competitivos y otros incentivos financieros, 35% disponibilidad de acuerdos laborales flexibles, 33% buenas prestaciones que incluyan pensiones, salud y otros, y 27% excelentes programas de capacitación y desarrollo. Generalmente cambian de empleo debido a la falta de oportunidades para su desarrollo profesional (PwC, 2015).

Por otro lado, la demanda de las mujeres para obtener experiencia laboral internacional jamás había sido tan alta, a nivel global 71% de las *millennials* y 88% en México desean trabajar fuera de su país de origen durante su carrera laboral. Sin embargo, de acuerdo con Ernst & Young (2015), es probable que debido al panorama económico están menos dispuestas a cambiar de trabajo (52% mujeres, 57% hombres), a mudarse a otra ubicación (50% hombres, 46% mujeres), a obtener una reducción salarial (36% hombres, 33% mujeres) y mudarse a otro país con mejores prestaciones de licencia parental (26% hombres, 18% mujeres).

Actualmente solo un 20% de los transferidos internacionalmente son mujeres (PwC, 2015); aunado a esto, los hombres (36%) tienen más probabilidades de tomar viajes de negocios nocturnos que las mujeres (21%). Como se muestra en la Figura 5, los hombres de la generación Y tienen más oportunidades que las mujeres a obtener un ascenso, cambiar de trabajo y trabajar en otro país (Ernst & Young, 2015).



Figura 5. Oportunidades laborales entre hombres y mujeres *millennial*



Fuente: Global generations (Ernst & Young, 2015).

En 2018 el 40% de las mujeres *millennials* reportan tener hijos (Ernst & Young, 2018) y consideran que administrar la vida laboral es un poco más difícil para ellas que para los hombres y para las personas que no los tienen. En general, los *millennials* parecen valorar el aumento de la flexibilidad y el permiso parental pagado más que otras generaciones y, si se ofrecen, es más probable que recomienden a otros trabajar en esa empresa (Ernst & Young, 2015), esto coincide con la importancia que le da el 85% de mujeres a nivel global y el 97% en México a que existan políticas de diversidad, equidad e inclusión en las empresas (PwC, 2015).

Se puede esperar que esta generación de mujeres impulse cambios en la cultura organizacional debido a las decisiones que toman pensando en conseguir equilibrio entre la vida personal y laboral. El 19% dejaría su empleo actual para comenzar una familia y pasar más tiempo en casa, comparado con un 18% de hombres de la generación; convirtiendo ésta en la sexta razón más probable por la cual un hombre o mujer *millennial* dejaría su trabajo (PwC, 2015).

Otra de las características de las *millennials* es que esperan retroalimentación periódica y, a pesar de su afinidad por la tecnología prefieren que las conversaciones importantes sobre su carrera sean en persona (PwC, 2015).



Según Zenger-Folkman (2012) las mujeres en los roles de liderazgo impulsan mayores ganancias financieras para las organizaciones, y cuentan con rasgos distintos a los hombres tales como iniciativa, honestidad, inspiración, motivación, capacitación, trabajo en equipo y construcción de relaciones, que las ayudan a la toma de decisiones. Son más sociables y propensas a desear una cultura familiar, llena de trabajo en equipo, inclusión y una comunidad unida, por el contrario, sus homólogos parecen preferir un estilo de vida solitario (KPMG, 2017).

Para alcanzar el éxito y sacar provecho de las características sobresalientes de la mujer *millennial*, los empleadores deben comprometerse a una cultura incluyente, procesos, políticas y programas de talento que se apoyen en su confianza y ambición; pues el 71% aun no percibe que las oportunidades sean realmente iguales para todos (PwC, 2015).

Las *millennials* y el liderazgo

Las mujeres *millennials*, representan una suma de atributos que pueden tener una asociación positiva con un liderazgo exitoso, su seguridad, ambición, optimismo, perseverancia, compromiso, iniciativa, el interés mostrado por su entorno y por las personas, son características especialmente importantes para ejercer un liderazgo transformacional, es decir, aquel en el que el líder sirve como modelo, ganándose la credibilidad y confianza de sus seguidores, estableciendo metas para el futuro y desarrollando planes para lograrlas; innovando, aun cuando su organización tiene éxito, y ayudando a los seguidores a desarrollar su potencial y a contribuir con su organización de forma más efectiva (López, García y Eagly, 2009). Sin embargo, las mujeres aún se encuentran con barreras que impiden su desempeño en puestos de liderazgo, una de las desigualdades más evidentes es la escasa ocupación por parte de las mujeres en puestos de decisión y cargos de responsabilidad en distintos ámbitos y organizaciones. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (2017) las mujeres ostentan un 34% de los cargos ejecutivos máximos (director ejecutivo). Sin embargo, alrededor de una tercera parte (30%) de las empresas tienen juntas directivas integradas exclusivamente por hombres; dos tercios una participación femenina inferior al 30% y tan solo el 13% ha logrado el equilibrio de género en sus juntas directivas (donde la participación de la mujer se sitúa entre el 40% y el 60%) y solo en el 13% de las empresas la junta era presidida por una mujer.





Schein (2001) propone que la barrera principal para que las ocupen posiciones de liderazgo es la persistencia de estereotipos que asocian la dirección con ser hombre, es decir, se sigue percibiendo que únicamente los hombres poseen ciertas características propias de los puestos directivos. Fenómeno que se denomina *think manager-think male* y que fomenta sesgos contra las mujeres en relación con la selección, promoción, capacitación y ocupación de puestos directivos. En congruencia con esta idea Eagly y Karau (2002) y su teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia las mujeres líderes identifica el prejuicio que existe hacia las mujeres líderes como una de las causas de la escasa presencia de las mujeres en posiciones de liderazgo. Cuadrado (2004) hace énfasis en que, dicho prejuicio procede de la incongruencia que se percibe entre las características femeninas y los requisitos del rol de líder, debido a la inconsistencia entre las cualidades que los perceptores asocian con las mujeres y las cualidades que ellos creen que se necesitan para tener éxito como líderes.

Adicionalmente, de acuerdo con López, Garcia y Eagly (2009) existen evaluaciones que resultan desfavorables, concretamente en relación al éxito conseguido por una mujer al asumir puestos de liderazgo, pues la consecución de un ascenso se atribuye con mucha frecuencia a factores causales externos, como la suerte. Sin embargo, en el caso de un hombre, el éxito y el avance en su carrera profesional generalmente se atribuye a factores causales internos, como su capacidad o preparación para dicho puesto. En sintonía con esto resulta congruente que, si existen explicaciones totalmente contrastantes para explicar el éxito entre hombres y mujeres, también se presente esta polaridad cuando se explica el fracaso de ambos. Así, cuando una mujer no logra conseguir un ascenso o un puesto directivo cuando se presenta dicha oportunidad, el fracaso es atribuido en la mayoría de las ocasiones a factores internos como la falta de preparación de la candidata. Mientras que, en el caso de los hombres, dicho fracaso es comúnmente explicado con base en factores externos como la falta de adecuación del contexto laboral, ideas y percepciones que no favorecen la integración de las mujeres a los puestos directivos.

Las *millennials* manifiestan una gran preocupación por que los empleadores puedan discriminarlas simplemente por ser mujeres, por lo tanto, es menos probable que soliciten un puesto particular a pesar de estar calificadas para desempeñarlo. Esta condición continúa





cuestionándose por las organizaciones, quienes deben alinear la percepción de las mujeres con sus objetivos a fin de crear una nueva realidad (Santillo, 2016). Esta percepción también resulta congruente con lo encontrado por López, Garcia y Eagly (2009) quienes hallaron que el nivel de aspiraciones en las mujeres es menor que el de los hombres y si las mujeres no aspiran a posiciones directivas, difícilmente podrán decidirse a enfrentar los obstáculos que supone acceder al liderazgo. Las presiones sociales, por ejemplo, combinadas con directrices encaminadas a la dependencia y la pasividad, podrían facilitar el desarrollo de expectativas bajas sobre el futuro profesional en las mujeres.

Eagly, Makhijani y Klonsky (1992) han encontrado que las mujeres que desempeñan roles de liderazgo son evaluadas de forma menos favorable que sus compañeros hombres, particularmente cuando se dan tres condiciones, cuando estas emplean un estilo de liderazgo estereotípicamente masculino, cuando ocupan roles dominados por hombres, o cuando los evaluadores son hombres, condiciones que se dan en muchas circunstancias por lo que resulta difícil evitarlas.

Discusión

Las mujeres *millennials* han logrado mayores avances respecto a otras generaciones en cuanto a su participación en ámbitos que se consideraban masculinos y en general en el mundo laboral; sin embargo, la percepción que tienen acerca de la prevalencia de algunos estereotipos machistas en las organizaciones aun es alta, y se mantiene la segregación de las mujeres a sectores considerados apropiados a su naturaleza como la sanidad, la educación, las prestaciones a la comunidad, la hostelería y el trabajo doméstico (Petit, 2005).

Si bien las mujeres *millennials* son más seguras y ambiciosas que las mujeres de otras generaciones (PwC, 2015), también indican que la probabilidad de ocupar puestos directivos es escasa (Zeno Group, 2014), lo que puede sugerir que el menor número de mujeres en puestos directivos no solo está relacionado con discriminación sino también con una percepción desalentadora sobre sus posibilidades a ocupar puestos directivos.

Clancy (2007) sostiene que las mujeres líderes suelen ser más empáticas que los hombres y se enfocan principalmente hacia el consenso y la afiliación, además, León, Aguas y Rojas (2018) identifican la tenacidad,





la perseverancia, el ímpetu, el deseo de superación y el sentido de pertenencia como características del liderazgo femenino, lo que es consistente con las características que guardan las mujeres *millennials* líderes, ya que adicionalmente, estas crecieron dentro de una cultura que piensa en el bienestar social y está orientada a la inclusión y a la equidad, respecto a género y otras minorías (PwC, 2015 y KPMG, 2017).

Contrario a los que se podría pensar, las mujeres de esta generación buscan formar una familia a la par de su crecimiento profesional, pues pretenden alcanzar una autorrealización integral, tener parejas en las que ambos participen de forma equitativa con sus ingresos, ser parte de organizaciones que les permitan desarrollarse profesionalmente, es decir, tener vidas más exitosas y felices que las que tuvieron sus padres, buscando conseguir un equilibrio entre vida y trabajo (PwC, 2015).

En cuanto a su desempeño laboral, conservan características estereotipadas como meramente femeninas, son más honestas y sensibles que los hombres de su generación (Zenger-Folkman, 2012), se inclinan por el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales. Dichas características pudieran ser valoradas en la actualidad pues la época atravesamos trabaja en la recuperación de valores que se han perdido, comenzar un proceso de rehumanización (KPMG, 2017).

De igual forma, prefieren recibir retroalimentación (PwC, 2015 y Varela, 2012) y tratar asuntos relacionados con su carrera personalmente; no temen enfrentarse a los conflictos directamente y buscan la mejora continua probablemente para alcanzar los estándares impuestos por la sociedad.

Las mujeres *millennials* enfrentan percepciones negativas que provienen del entorno y de ellas mismas, sin embargo, es importante identificar las áreas de oportunidad con las que cuentan y que podrían permitirles acceder en mayor proporción a puestos de liderazgo, después de todo cuentan con las características necesarias para desempeñarse como líderes exitosas dentro de las organizaciones.

Conclusiones

Las mujeres *millennials* cuentan un mayor nivel educativo y se están integrando a la fuerza laboral en un número mucho mayor que el de generaciones anteriores. Poseen características positivas como seguridad, ambición, optimismo, perseverancia, compromiso,

iniciativa, honestidad, capacidad de comunicación de trabajo en equipo y de construcción de relaciones.



Además, es importante resaltar que las mujeres *millennials* al igual que las mujeres de otras generaciones se enfrentan a desafíos tales como barreras emocionales como el miedo a hacer algo mal, la falta de motivación, la autolimitación para tomar decisiones o el sentimiento de culpa por fallar a las expectativas de la sociedad (Barrera y Aguirre, 2003), particularmente las *millennials* deben enfrentar la percepción de desigualdad de género en las organizaciones, el temor a la inestabilidad económica y la doble jornada, lo que podría sugerir por qué las *millennials*, dependiendo de su etapa de desarrollo, no suelen aceptar ofertas de empleo en otros países o estados o no suelen resaltar en puestos directivos e incluso, esto podría explicar por qué suelen abandonar sus trabajos cuando no sienten que tienen oportunidades de crecimiento.

Limitaciones y recomendaciones

Resulta difícil hacer una generalización de las mujeres *millennials* ya que sus opiniones y percepciones en relación al trabajo se modifican con cada una de las etapas de su carrera, además, debido a que la generación Y en general se considera incluyente existen pocos estudios de género que señalan las diferencias entre hombres y mujeres; sin embargo, es importante realizar nuevos estudios con el objeto de definir claramente las características de cada uno para poder aprovecharlas adecuadamente. Además, esto serviría para, en futuras investigaciones, compararlos con las nuevas generaciones, de manera que se creen ambientes laborales más agradables y con mayor comunicación, logrando al mismo tiempo el cierre de brechas generacionales.

Se recomienda a los empresarios y universidades identificar las características de esta generación y particularmente de las mujeres para mejorar la manera de atraer, retener y desarrollar el talento de las *millennials*. Independientemente de acatar políticas públicas que únicamente se enfocan a cubrir cuotas, ellos deben identificar las características y habilidades del talento de las mujeres de su organización a fin de colocarlas en puestos más adecuados, donde se sientan valoradas y al mismo tiempo contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. De esta forma, también se contribuiría al



empoderamiento de las *millennials*, abriendo nuevas oportunidades para escalar en puestos de liderazgo.



Referencias

Alsop, R. (2008). *The trophy kids group up: How the millennial generation is shaping up the workplace*. San Francisco: JosseyBass.

Barrera, B. y Aguirre, I. (2003). *Liderazgos femeninos y políticas públicas a favor de las mujeres en gobiernos locales en México*. En Barrera, B. y Massolo, A. (Comps), *El municipio. Un reto para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres*, GIMTRAP/Inmujeres/PNUD, México, D.F.

Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 133-153

Clancy, S. (2007). ¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales?. *Revista Latinoamericana de Administración*, 38,1-8.

Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*. 16 (2) 270-275

Cuesta, E., Ibáñez, M., Tagliabue, R. y Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. *Barbarói*, 31, 126 – 138

Deloitte (2016). *Los Millennials y los Empleadores: ¿Podrá salvarse esta relación?*

Deloitte (2018). *Encuesta millennials 2018*. Recuperado el 26 de julio de 2018 de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/encuesta-millennial-2018.html>

Eagly, A., Makakhijani, M. y Klonsky, B. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22

Eagly, A. y Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.

Euromonitor (2016). *Millennials: Impact of their Behaviour on Global Consumer Markets*.

Erickson, T. (2009). Gen Y in the workforce: How I learned to love Millennials and stop worrying about what they are doing with their iPhones. *Harvard Business Review*. En línea.

Ernst & Young (2015). *Global generations. A global study on work-life challenges across generations*.

Ernst & Young (2018). *The Millennial Economy 2018. Millennials are changing with the world around them*.

Gentile, A. (2013). *Inestabilidad laboral y emancipación. Jóvenes-adultos en el umbral del mileurism o en Barcelona y Roma*. Saarbrücken: Editorial Académica Española.

Howe, N. & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising. The Next Great Generation*. Nueva York: Vintage Books.

Imperial, I. (2017). Plan de beneficios flexibles, una exigencia millennial. *KPMG*.

INEGI (2018). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, II Trimestre 2018*.

Keeling, S. (2003). Advising the Millennial Generation. *NACADA Journal*, 23 (1-2), 30-36.

KPMG (2017). *Meet the millennials*. Recuperado el 2 de enero 2019 de <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/04/Meet-the-Millennials-Secured.pdf>

León, T., Aguas, A. y Rojas, Y. (2018) Características de las mujeres emprendedoras. *Repository UCC*.

Loughlin, C. & Barling, J. (2001). Young workers' work values, attitudes, and behaviors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 543-558.

López, E., Garcia, R. y Eagly, A. (2009) Congruencia de rol de género y aspiraciones de las mujeres a posiciones de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 24 (1), 99-108.

Manpower (2014). *Reescribiendo las reglas: La Interacción generacional en el trabajo*.



McDonald, K. & Hite, L (2008). The next generation of career success: Implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 10, 86–103.

Molina, H. (2016). Millennials, en desplazamiento. *El economista*. En línea. Recuperado el 20 de diciembre de 2018 de <https://www.eleconomista.com.mx/politica/Millennials-en-desplazamiento-20161030-0074.html>

OIT (2017) Panorama mundial: La mujer en cargos directivos y de gestión en las organizaciones de empleadores. Recuperado el 15 de abril de 2019 de https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/publications/wibm_globalsnapshot_2017_sp.pdf

Petit, A. (2005) La participación desde el enfoque de género. Cuadernos electrónicos de filosofía del derecho, (12) Valencia.

Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, 5(9),1-6.

PwC (2015). *Mujer milenio, una nueva era de talento*. Recuperado el 22 de diciembre del 2018 de: https://www.pwc.com/mx/es/publicaciones/c2g/123_Mujer_milenio_Una_nueva_era_de_talento.pdf

Santillo, M. (2016). *Leadership development for millennial women*. Tesis doctoral de Psicología.

Schein, V. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675-688.

Society for Human Resource Management (2009). *The multigenerational workforce: Opportunity for competitive sucimpuesto*.

Soto, G. (2018) La realidad millennial: bajos salarios y escasa oferta laboral. *El Financiero*. Recuperado el 3 de diciembre del 2018 de <https://www.elfinanciero.com.mx/bloomberg-businessweek/la-realidad-millennial-salarios-de- apenas-mil-pesos>



Varela, H. e Iglesias, A. (2014). Dinámica laboral de profesionales de la generación "Y": el caso de los becarios de extensión del INTA. *Revista Red+ER*, 2(1), 21-28.

Varela, H. (2012). Los Y o millennials: atributos generacionales versus perfil ideal del extensionista contemporáneo. En: *XVIII Jornadas Nacionales de Extensión rural y VIII del Mercosur*. INTA, Argentina.

Vermillion, L. & Peart, J. (2010). Green Marketing: Making Sense of the Situation. En: *Allied Academies International Conference*. Academy of Marketing Studies. 68-72.

Zenger-Folkman. (2012). *A Study in Leadership: Women do it Better than Men*. Recuperado el 12 de diciembre 2018 de <http://zengerfolkman.com/media/articles/ZFCo.WP.WomenBetterThanMen.033012.pdf>

Zeno Group (2014). Find Your Fearless: Millennial Women Question Professional Ambition. *Cision PR Newswire*.

Zhang, Y., Straub, C. & Kusyk, S. (2007). Making a life or making a living? Cross-cultural comparisons of business students' work and life values in Canada and France. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(3), 174-195.

