

## ▶ EMPLEO Y FORMACIÓN

# ¿Están las empresas capacitadas para trabajar con un «millennial»?

*Nativos digitales, reñidos con la jerarquización, su particular visión del trabajo los convierte en el gran reto de las organizaciones*

ROSA CARVAJAL

Las formas de entender el trabajo están cambiando de manera vertiginosa con la irrupción en el mercado laboral de los llamados «millennials» o «generación Y», los jóvenes nacidos entre 1985 y 1997. Son nativos digitales, todavía educados en contextos tradicionales. Creativos, independientes, nómadas del trabajo (pueden llegar a cambiar hasta 15 veces de trabajo), buscadores de proyectos desafiantes, para ellos avanzar es dedicarse a aquellas tareas que les gustan, aspiran a que su trabajo sea divertido, como un «hobby». Unido a los valores y a la flexibilidad, ellos no conciben el trabajo sin conciliar. De hecho, según un informe de PriceWaterhouse, un 95% de ellos considera importante el equilibrio entre empleo y vida personal, mientras que un 70% lo considera muy importante. Motivados por un buen ambiente de trabajo y buenos compañeros,

para los «millennials» el dinero no lo es todo, se sienten atraídos más por el buen proyecto que por ser bien pagados.

Son buscadores de nuevas oportunidades, un 43% de ellos asegura que no está buscando activamente un nuevo empleo, pero sí está abierto a nuevos retos.

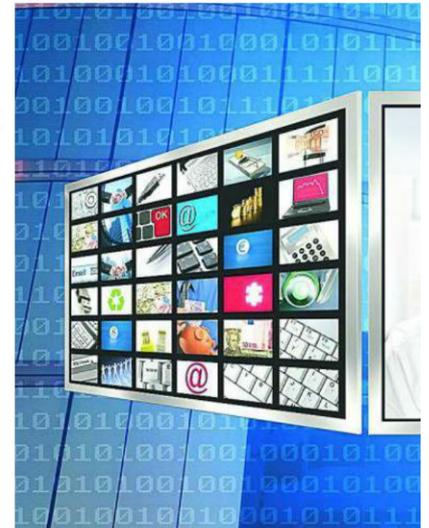
Sólo un 18% de ellos se plantea quedarse en su trabajo un largo periodo de tiempo, y a uno de cada cinco (21%), le gustaría permanecer en el mismo sitio y progresar con un sólo empleador. Y es que los «millennials» no buscan comprometerse con la compañía, pero sí hacer bien el trabajo y de una forma colaborativa. Tampoco consideran importante ascender. Según una encuesta de Deloitte a

7.700 jóvenes de todo el mundo, sólo un 11,7% considera muy importante escalar posiciones. Todo un reto para los empleadores que necesitan trabajar duro para entender a esta generación y satisfacer sus necesidades para

**Los «millennials» buscar líderes de los que aprender y formar parte de las tomas de decisiones de las compañías**

atraerlos y retenerlos. «Los «millennials» vienen con otro aire y tenemos que adaptarnos. Ya no llegan para escalar posiciones dentro de la empresa, sino que están más motivados por adquirir conocimientos y progresar. Si sus prioridades no son correspondidas se irán a otra parte», explica José Luis Pascual, senior manager de Page Consulting. Por tanto, las empresas tienen que construir una oferta de valor adaptada a sus necesidades pero que no rompa con la cultura

**Los «millennials» están siempre conectados; no entienden la vida sin una máquina entre las manos**



o necesidad de la empresa, apunta este experto. «Es importante no engañarles con lo que se van a encontrar». De hecho para un 28% de los encuestados su experiencia laboral ha sido peor de la esperada, según PriceWaterHouse.

«Lo que está ocurriendo es que apenas las empresas han tenido la oportunidad de trabajar con ellos, porque su llegada al mercado laboral coincide con la crisis cuando las empresas dejaron de contratar. Algunas ya vieron la dificultad de integrar a estos jóvenes en las organizaciones y ahora se vuelven a encontrar con el problema pero de manera amplificada. Las empresas deberían adecuar su estrategia de capital

humano a las necesidades de este movimiento porque lo que se les ofrece no les gusta. Se produce un desencuentro con los trabajadores de generaciones anteriores más acostumbrados al sacrificio», explica Alfonso Jiménez, socio director de People Matters. «Para los «millennials» las empresas no tienen credibilidad alguna porque les han dado la espalda y si no transforma de manera radical sus políticas de Recursos Humanos no tendrá a los mejores sino a mediocres por los que pagará un alto precio», añade este experto.

Una gran mayoría de ellos (65%) considera que las «rígidas» jerarquías y las «anticuadas» formas de liderazgo, impide a las organiza-



La colaboración del CEU con Santander Universidades busca mejorar la empleabilidad de los alumnos

SAN PABLO CEU

## Nunca es tarde para una buena formación internacional

T. U. E.

Los universitarios del siglo XXI tienen más oportunidades de vivir una experiencia académica internacional gracias a los diversos programas que existen actualmente en España desde el Bachillerato. Una realidad diferente hace unos años en los que sólo algunas universidades ofertaban esta posibilidad de intercambio.

La Fundación Universitaria San Pablo CEU, pionera en formación internacional y única institución

educativa en España con tres universidades privadas, mantiene entre sus líneas estratégicas fomentar la internacionalización y el espíritu emprendedor no sólo de sus alumnos, sino también de sus antiguos alumnos y del personal docente y no docente de sus instituciones, en Madrid, Barcelona y Valencia.

Un año más coordina la admisión de los programas internacionales Santander Universidades USA 2016, que organiza esta entidad en colaboración con UCLA

Anderson Executive, University of Pennsylvania y Brown University, y en los que pueden participar el personal de administración y servicios, profesores investigadores y antiguas alumnas de cualquiera de las tres universidades CEU a partir del próximo mes de marzo.

Se trata de cuatro programas con objetivos muy distintos, pero con un denominador común: su carácter internacional, con alumnos de los cinco continentes. Los programas W30 y W50, organizados por UCLA Anderson Executive, tienen



ciones sacar lo mejor de ellos, mientras que un 46% piensa que sus jefes no siempre entienden la forma en la que usan la tecnología en el trabajo, según la encuesta de PriceWaterHouse. «Este colectivo quiere un líder capaz de motivar, del que aprender y con quien poder hablar de cualquier tema. No necesitan trabajar en una multinacional para sentirse realizados, al contrario, prefieren las empresas pequeñas porque su capacidad de innovar es mayor y pueden tener diferentes roles. Les gusta sentirse reconocidos y mantener un "feedback" continuo en su trabajo. Para retenerlos, las empresas grandes tienen que contar con las ideas de estos jóvenes, que noten

que se les tiene en cuenta», explica Noelia de Lucas, directora comercial de Hays.

Sin embargo, a las compañías más tradicionales les va a costar adaptar su estructura jerárquica a este nuevo movimiento, explica Norman Kurtis, vicedecano de Human Sciences & Technology de IE University. «Les gusta trabajar de "tú a tú", tienen un "yo" bastante desarrollado, quieren sentirse parte de los proyectos e involucrarse en las tomas de decisiones», añade este experto. Grandes compañías como Google, L'Oréal o 3M aplican esta política, de hecho su plantilla está compuesta por «millennials».

De las empresas también valo-

ran su acción social, y que lo vivan de la manera más activa posible. Según Deloitte, entre sus prioridades está, en primer lugar, el impacto que la empresa puede tener en la sociedad, los resultados financieros, sus productos innovadores y si tiene un propósito coherente. Para un 39% su jefe ideal tiene que tener un pensamiento estratégico, para un 37% que sea inspirador, mientras que un 34% valora sus habilidades interpersonales.

Ante la dificultad de encontrar las organizaciones que se ajusten a sus necesidades, los «millennials» acaban optando por trabajar para sí mismos montando su propia actividad.

como objetivo potenciar la excelencia y las capacidades de liderazgo de las mujeres que ocupan cargos directivos en las universidades (W30) o antiguas alumnas de entre 35 y 40 años que tengan potencial para trabajar en el consejo de administración de las empresas para las que colaboran (W50). El programa con la Universidad de Pennsylvania se centra en nuevos conocimientos, problemas y oportunidades inherentes a la economía global, y en concreto, a la escasez, exceso y geopolítica en la asignación del agua. Así, en marzo se celebrará el programa «Water: scarcity, excess, and the geopolitics of allocation», dirigido a personal investigador implicado. El cuarto programa se desarrolla en la Brown University's International Advan-

ced Research Institutes (BIARI) y pueden participar investigadores y profesionales con una experiencia de 4 a 10 años y con posesión del doctorado, con el objetivo de impulsar iniciativas que promuevan un mundo justo y pacífico mediante la investigación, la enseñanza y el compromiso público.

Además de estos programas, el CEU y Santander Universidades potencian la movilidad internacional de sus alumnos a través del Programa Becas Iberoamérica Estudiantes de Grado CEU-Santander Universidades, gracias al cual alumnos de las universidades CEU han realizado estancias en alguna de las 330 universidades Iberoamericanas con las que tienen convenio. Los programas de movilidad investigadora han per-

mitido que profesores puedan realizar estancias en prestigiosas universidades como Harvard, Stanford, Columbia, Washington, Chicago, Oxford o Sorbonne.

La colaboración del CEU con Santander Universidades no sólo se centra en movilidad internacional, sino que busca además mejorar la empleabilidad de los alumnos y su personal mediante la formación en habilidades y competencias.

En este sentido, llevan varios años apostando por el emprendimiento como uno de los pilares fundamentales de su propuesta de valor. A través de formación, casos prácticos y trabajo sobre una idea de negocio se entrenan competencias y habilidades emprendedoras.

## PERSONAS & EMPRESAS & OFICINAS

# La confianza como factor de productividad

A. E.

Hemos llegado al sexto y último factor que influye en la productividad del trabajador del conocimiento, según mi socio y homólogo Andrew Mawson: la confianza.

Confianza, según definición de la RAE es: «Esperanza firme que se tiene de alguien o algo y, seguridad que alguien tiene en sí mismo». Las personas necesitamos sentir que los que nos rodean actúan de buena fe, y que los conocimientos con los que contribuyen serán utilizados de forma responsable y en su interés y el nuestro.

Por un lado se valora la competencia del que tienes a tu lado, y por otro la seguridad de que la gente no va a actuar anteponiendo sus propios intereses a los del equipo. La confianza influye más de lo que creemos en la productividad. Si por una experiencia anterior, rumores o simplemente por intuición, percibes que la información proporcionada por un colega no es del todo fiable, no la utilizarás y, por tanto, su valor disminuye, a pesar de que sus conocimientos o sus «inputs» puedan ser buenos. Del mismo modo, si intuyes que alguien va a utilizar tu información en su propio beneficio por encima del equipo, también dejarás de aportar valor al grupo de forma voluntaria.

Así, en la medida en que los miembros del equipo no confían los unos en los otros, la cohesión social se convierte en algo difícil de lograr. Puede también observarse esta relación en un nivel de «equipo a equipo», si un equipo no confía en otro, los prejuicios hacen más propicio que pueda limitarse la cooperación entre ellos. Del mismo modo, si las personas en los niveles operativos y de supervisión no creen en los altos directivos, el grado de compromiso a todos los niveles con la organización irán en detrimento. No hay que olvidar que la confianza es difícil de ganar y se pierde fácilmente.



La confianza es clave para aumentar la productividad de las empresas