

### Jóvenes, pocos... y diferentes

La nueva Generación Y es singular, reducida y muy diferente a lo que hasta ahora hemos estado acostumbrados a ver. Nuevos planteamientos y nuevas estrategias que, en definitiva, están provocando un viraje de 180° en nuestro mercado laboral.

Alfonso Jiménez, Socio Director de PEOPLEMATTERS

Llevábamos algún tiempo observando que una gran parte de los directivos tiene problemas con los jóvenes que se incorporan a sus organizaciones, llegando a escuchar comentarios como: “¡Los jóvenes de ahora no se comprometen con la empresa!”, “¡Pasan de todo!”, “¡Sólo quieren vivir bien y trabajar poco!”, “Se nos van por cualquier cosa, jantes esto no pasaba!”. Entonces decidimos investigar qué pasaba, tanto en términos cualitativos como cuantitativos, llevando a cabo una investigación en 2007 sobre los “Valores y Actitudes de los Jóvenes ante la Empresa y el Trabajo” –cuyas conclusiones se exponen más adelante en el artículo “La empresa y el trabajo desde el punto de vista de los jóvenes españoles” que firma María Torrijos–.

En este momento empiezan a convivir en el mercado laboral tres generaciones: la generación de los **baby-boomers**, que podríamos situar en nuestro caso, en los nacidos entre 1946 y 1960; la **Generación X**, compuesta por los nacidos entre 1961 y 1979; y la **Generación Y**, con los nacidos a partir de 1980 –según el informe “Generación Y y Mercado Laboral 2007”, Cristina Simón y Gayle Allard, Instituto de Empresa–.

Evidentemente, estos puntos de corte son aproximados, pues la implantación de nuevos valores en una generación es un fenómeno social progresivo, que no alcanza a todos al mismo tiempo. Factores como el nivel de renta, el lugar geográfico o el mundo urbano o rural, influyen en los momentos concretos de dicha implantación.

#### Los Baby-boomers

Son las generaciones nacidas en un entorno de desarrollo económico y de cierta apertura y modernidad. Fueron hijos de familias numerosas –media de 3 hijos– que vieron como el progreso llegaba a

su entorno personal viviendo, por ejemplo, la llegada de la TV como tecnología de consumo.

Desde el punto de vista laboral, los *baby-boomers* creían en relaciones laborales de larga duración y en un compromiso recíproco entre la empresa y sus trabajadores. Llegaron al mercado laboral entre 1964 y 1983, en función del nivel de estudios y, en general, los hombres tenían la responsabilidad del trabajo mientras que las mujeres nunca llegaron a trabajar o sólo lo hicieron siendo jóvenes.

### Generación X

Esta generación ha estado mucho mejor formada que la anterior pero con grandes dificultades de acceso al mercado laboral; una generación en la que la mujer quería participar en el mercado de trabajo en condiciones de igualdad. Ha vivido el despertar de la tecnología de la información para usos personales y han sido usuarios de ordenadores personales desde su juventud.

La Generación X llegó al mercado laboral entre 1979 y 2003, también dependiendo del nivel de estudios. Esta generación ha vivido un mercado laboral mucho más complicado que la generación anterior. Las empresas han empezado a competir mientras llegaban al mercado laboral, las relaciones laborales se endurecieron y empezaron a sufrir procesos muy importantes de ajuste. El paradigma de empresa "para toda la vida" se rompió y sufrieron en sus propias carnes el cambio. Igualmente, han tenido muchas dificultades de acceso al mercado laboral, soportando las tasas de paro más altas de nuestra democracia y también las más altas entre la juventud –próximas al 60%–.

### La nueva Generación Y

Esta nueva generación es la formada por los nacidos a partir del año 1980. Es la primera generación de hijos únicos. Sus padres son los *baby-boomers* y sus hermanos mayores, los que los tienen, son la Generación X.

No les gusta el modelo de sus padres, especialmente por su relación con el trabajo. Han visto a sus padres trabajar muchas horas y les reprochan el no haberles dedicado tiempo.

La Generación Y ha nacido en un entorno rico, no ha pasado hambre, ha nacido en democracia y en libertad, ha tenido acceso a la tecnología y han crecido incluso con Internet. Son los mejores usuarios de Internet que existen. Son cortoplacistas, se comprometen mucho con algunas cosas aunque no precisamente con las que les →

### Una nueva realidad

- Los jóvenes son menos que antes, pero son más que los que habrá en nuestro país en los próximos años.
- Jamás volveremos a tener generaciones enormes de jóvenes en nuestro país.
- En poco tiempo se empezarán a jubilar más personas (los *baby-boomers*) que jóvenes españoles lleguen al mercado laboral. Por tanto, el saldo vegetativo de entradas y salidas del mercado laboral será negativo.
- Los valores de los jóvenes son muy distintos de los de generaciones anteriores.
- No solamente los valores son distintos, sino que muestran mucha radicalidad, más incluso que la de otros jóvenes europeos de la misma generación.
- Algunas empresas han optado por contratar inmigrantes como alternativa a los jóvenes españoles. Otras están planteándose el alargamiento de la vida laboral.
- El hecho de la emancipación tardía no ayuda ya que se mantiene una fuerte dependencia de las rentas familiares que hace que el dinero no sea un elemento importante.
- España debería luchar contra la emancipación tardía. Somos el país en donde los jóvenes salen más tarde del hogar familiar.
- Se producirá un choque entre los valores de los jóvenes españoles con los de los jóvenes inmigrantes aunque previsiblemente en el futuro se producirá una convergencia de valores entre ambos.

“El trabajo es un medio para ganar un dinero, no es un fin, ni siquiera es algo importante en su vida. Lo importante son sus amigos, sus aficiones, los viajes, incluso la familia”

gustarían a sus padres. Sus amistades son algo importante para ellos.

Se sienten a gusto viviendo en casa de sus padres –incluso con 30 años– y no piensan abandonarlas fácilmente, a diferencia de los jóvenes de otros países.

Para la Generación Y el trabajo es un medio de ganar un dinero y no se plantean un trabajo para toda la vida. El trabajo es algo fácil de lograr, es cuestión, como todo, de dedicar un rato a navegar. Navegando se consigue cualquier cosa... ¡también se consigue trabajo!

Estos jóvenes son conscientes de su poder. Pueden negociar, saben que son pocos y que, a diferencia de sus antecesores que pensaban que el trabajo era

un bien escaso, ahora manejan la relación.

Empiezan a trabajar pronto, son trabajos para ganarse un dinero mientras se estudia, trabajos “a tiempo parcial”, no necesariamente en actividades propias de su interés. Estos trabajos los buscan por Internet o por el boca a boca de sus amigos. “Voy a trabajar el mes de julio como camarero de catering y pagan muy bien ¿te apuntas?”. El trabajo es un medio para ganar un dinero, no es un fin, ni siquiera es algo importante en su vida. Las cosas importantes son otras, son sus amigos, sus aficiones, los viajes, incluso la familia.

En el proceso de selección se comportan de una manera muy distinta a como lo hacían los *baby-boomers* o los hermanos mayores de la Generación X. En primer lugar, se comportan de una manera “desconcertante”. A veces no van a las citas de los procesos de selección. Otras llegan tarde. En general no aceptan procesos largos. No están dispuestos a perder una mañana de pruebas.

#### Prioridades Personales

**Entrevistador:** Tengo que comentarte que finalmente hemos decidido hacerte una oferta para que te hagas tu carrera con nosotros.

**Candidato:** ¿Y cuándo me incorporaría?

**E:** Bueno, por nuestra parte cuanto antes, de hecho hemos pensado en 1 de febrero.

**C:** Es que yo no puedo hasta mayo.

**E:** Pero no estás trabajando en este momento. ¿Por qué no podrías hasta mayo?

**C:** Es que en Semana Santa mis padres hacen un viaje a Bali y me apetece mucho acompañarles y como son dos semanas no me apetece incorporarme antes.

#### Retribución versus Compromiso

**Entrevistador:** ¿Quieres que te cuente nuestro proyecto?

**Candidato:** Bueno, pero me interesaría más conocer realmente lo que me vais a ofrecer.

**E:** Para nosotros lo importante es que te identifiques con nuestro proyecto y nuestros valores.

**C:** Eso está bien, pero ya lo conozco, lo he visto en vuestra página web.

**E:** ¿Y te has identificado con lo que has visto?

**C:** Sí, pero lo que realmente me interesa es lo que voy a ganar, las vacaciones y el tiempo libre que voy a tener.

Estas actitudes y valores de la nueva generación sobre el trabajo reflejan su dominio de la situación, no tienen miedo al no, es más, ellos están en posesión del no. Reflejan un bajo valor del trabajo, la carrera, la experiencia laboral y reflejan un horizonte temporal corto. El compromiso es bajo y sobre todo, es finito en el tiempo.

El joven de la Generación Y, una vez que se incorpora, sigue estando presente en el mercado laboral. Sus hermanos mayores, y no digamos sus padres, cuando firmaban un contrato de trabajo se olvidaban del currículum durante mucho tiempo. Es más, sólo lo recuperaban si querían o tenían que salir de la empresa. Ahora los jóvenes, mantienen el currículum en los portales de empleo y reciben con cierta frecuencia ofertas que se adaptan a sus características y formación. Las ven, y deciden, deciden permanentemente. Comparan lo que tienen con lo que les ofrecen otros empleadores en el mercado, y si encuentran algo mejor lo toman.

Incluso, no es necesario que tengan una oferta mejor. A veces si hay algo que no les gusta, por ejemplo un jefe que presiona, directamente se van. Como viven en casa de sus padres, no tienen agobios económicos de pagar una cuota hipotecaria o una renta de alquiler, por tanto, dado que saben que hay oportunidades, deciden irse sin más. El otro día una empresa me comentaba que acababan de fichar a un joven de 24 años, y que la misma mañana en la que firmó su contrato, según conoció a su jefe bajó supuestamente a poner el ticket del parquímetro y no volvió.

Hoy hay muchas empresas en las que los puestos de mandos medios (jefes de



“Un alto directivo decía: nosotros hemos optado por contratar inmigrantes. Es la única manera de que nuestros jóvenes tengan los mismos valores hacia el empleo que teníamos las generaciones anteriores”

proyecto, jefes de sección, jefes de tiendas, jefes de equipo...) están ocupados por miembros de la Generación X, profesionales entre los 30 y los 40 años que sufrieron un mercado laboral tremendamente complejo con tasas de paro enormes. Esos jefes, hermanos mayores de los jóvenes de la Generación Y, no entienden la “dictadura de la falta de compromiso”. La alta dirección, por su parte, no lo vive en el día a día. Sabe que las cosas están cambiando, pero no lo sufren de manera directa aunque conocen la queja permanente de los mandos intermedios. ●

# La empresa y el trabajo desde el punto de vista de los jóvenes españoles

El salario, el ambiente laboral y el horario son los factores que las nuevas generaciones tienen en cuenta para elegir una empresa u otra como lugar de trabajo. Ellos ponen las condiciones.

**E**n este entorno cambiante en el que se encuentra el mercado laboral español actual, donde la escasez de trabajadores está provocando una “lucha por el talento” dentro de las organizaciones, cada día, en mayor medida, los jóvenes pueden decidir dónde y en qué condiciones quieren trabajar.

Si a la premisa anterior de escasez de trabajadores le sumamos que las organizaciones necesitan contar con los mejores para obtener una clara ventaja competitiva frente a sus competidores, es necesario conocer y entender las actitudes de los jóvenes españoles acerca de la empresa y del trabajo.

## Metodología del trabajo

Para la realización del estudio, se ha encuestado a 1802 jóvenes de entre 18 y 30 años en todo el territorio nacional. La elección de la muestra se ha llevado a cabo mediante una selección aleatoria de hogares a través de los listines telefónicos. Una vez seleccionado el hogar, dentro del mismo se ha elegido a cada individuo por cuotas de sexo y edad.

La distribución por Comunidad Autónoma se ha llevado a cabo de manera proporcional, con la finalidad de adjudicar muestras representativas incluso en las Comunidades Autónomas más pequeñas. El estudio posee un fuerte rigor metodológico en el que el máximo error estadístico previsible para el tamaño muestral utilizado es de +/- 2,4%.

La recogida de información se ha realizado mediante entrevista telefónica por medio del sistema CATI (cuestionario programado en ordenador). Todo el trabajo de campo se ha llevado a cabo entre los meses de abril y mayo de 2007.

Dichas actitudes se encuentran en plena fase de cambio debido a las influencias económicas, sociales y políticas actuales. Esta evolución, al igual que ha ocurrido en épocas anteriores, es siempre reflejo de la situación del mercado laboral.

Por ello, a través del estudio “**Los jóvenes españoles ante la empresa y el trabajo**” realizado por PeopleMatters y patrocinado por Flexiplan, ofrecemos una herramienta útil para todas las empresas que, en su búsqueda por el talento, necesitan entender las actitudes de los jóvenes españoles ante la empresa y el trabajo.

A la vista de los resultados, un 67% de los jóvenes opinan que aceptarían la primera oferta de trabajo que les hicieran aunque, un 47% piensa que se encuentra en posición de exigir más y, por tanto, comentan que se encuentran capacitados para negociar las condiciones laborales ante una oferta de trabajo. Por ello, las empresas deberán prestar el máximo interés tanto al salario de entrada que ofrecen a los jóvenes como a todo aquello que hace diferente a una empresa de otra y que además, según indican los jóvenes, es atractivo como pueden ser los horarios y el ambiente laboral.

Asimismo, el 81% de los jóvenes encuestados piensan que para progresar profesionalmente es mejor hacerlo dentro de la misma empresa, desarrollando de manera óptima las funciones que se requieren para el puesto de trabajo. Sin embargo, un 41% de los jóvenes opina que para mejorar su progreso es necesario el cambio de empresa. Los jóvenes de hoy en día, aunque como en el pasado consideran que permanecer en la misma empresa es importante, empiezan

a no verse como parte de la misma durante toda su vida profesional, necesitan de nuevos retos y estímulos.

El estudio presenta dos *rankings* de empresas, valoradas de modo diferente. En el primer caso los jóvenes encuestados señalaron cuáles eran sus empresas deseadas y cuáles sus empresas preferidas para trabajar. La diferencia entre los dos *rankings* es principalmente metodológica. Mientras que la metodología empleada para el *ranking* de empresas deseadas es producto de la elección espontánea sin reflexión previa alguna, el *ranking* de empresas preferidas es resultado de un proceso guiado de reflexión, en la que el joven encuestado debía elegir previamente un sector de actividad preferido y, además, teniendo en cuenta la formación que poseía, enumerar sus empresas preferidas para trabajar teniendo en cuenta estas realidades. Sin embargo, en ninguno de los dos casos se les entregó a los jóvenes encuestados un listado cerrado de empresas donde elegir, sino que el producto de ambos *rankings* proviene de las empresas propuestas por los encuestados.

Como resultado de la metodología anterior, se puede inferir que las empresas deseadas se asocian más con la notoriedad y con una fuerte imagen de marca comercial en el mercado, mientras que las empresas preferidas se relacionan con la imagen de marca como empleador (*Employer Branding*) que las empresas transmiten al mercado laboral.

Los jóvenes españoles consideran que la **Administración Pública**, **Telefónica**, **BBVA**, **Grupo Santander** y **La Caixa** son las cinco primeras empresas más deseadas y, a la vez, preferidas para trabajar en ellas, tanto por la fuerte imagen comer-

cial que éstas poseen en el mercado laboral como por ser considerados unos buenos empleadores.

### ¿Cómo convertirse en una empresa deseada para trabajar según los jóvenes?

Los principales motivos para que los jóvenes consideren que una empresa es deseada para trabajar son la **solidez financiera de la Compañía** (23%), seguido por los **planes atractivos de retribución y compensación** (21%) y las **posibilidades de carrera** que ofrecen a sus empleados (20%).

Asimismo, los medios que influyen en los jóvenes para crear esa imagen de empresa deseada y sobre los que las Compañías tendrán que trabajar, para conseguir ser consideradas empresas de este tipo son: la marca comercial que lanzan al mercado (37%), la experiencia sobre el producto o servicio que quieren hacer sentir a sus clientes (20%) y el tipo de publicidad con el que se les relaciona (14%). →



**María Torrijos Chaparro**  
Consultora de PEOPLEMATTERS

Gráfico 1. Resultados: % agregado de respuestas elegidas como primera y segunda opción

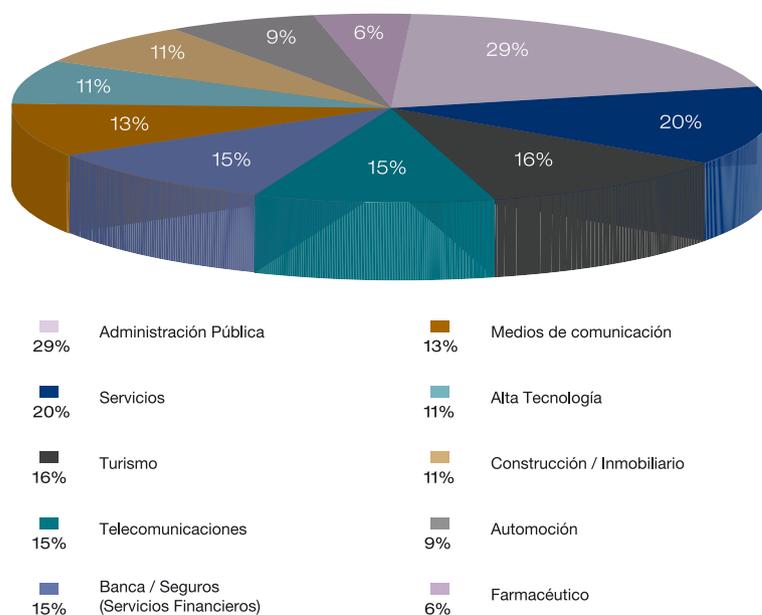
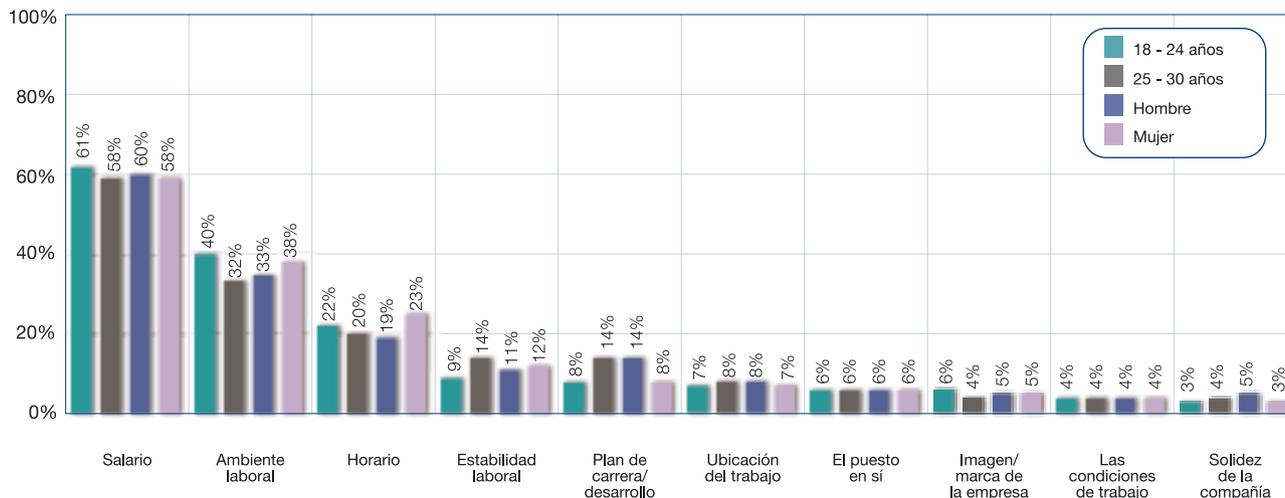


Gráfico 2. Resultados: % agregado de respuestas elegidas como primera y segunda opción



### ¿Cómo convertirse en una empresa preferida para los jóvenes?

Dentro de las empresas preferidas por los jóvenes, los sectores de actividad elegidos por éstos para trabajar son la **Administración Pública** (29%), los **Servicios** (20%) y el **Turismo** (16%). (Ver gráfico 1).

Los factores que los jóvenes tienen en cuenta para elegir una empresa u otra para trabajar, mediante una pregunta abierta sin sugerencia previa de factores, son el **salario**, el **ambiente laboral** y el **horario** respectivamente (ver gráfico 2). Sin embargo, la solidez de la compañía, valorada como primer motivo para convertirse en una empresa deseada, aparece como último factor en este caso. Los jóvenes también señalan que las principales causas de abandono de una empresa coinciden con los factores que les atraen de la misma, como el salario y el ambiente laboral, pero añaden otras causas como que les propongan una oferta de trabajo más atractiva en general o que la relación con el superior directo no sea satisfactoria.

Por otra parte, ante unos determinados factores sugeridos a valorar a la hora de elegir un trabajo, las respuestas son dicotómicas. Unos jóvenes, sobre todo mujeres y jóvenes de 25 a 30 años, otorgan más importancia al equilibrio de la vida personal y laboral, mientras que otros, en este caso hombres y jóvenes de 18 a 24 años, considerarían perder

cierta calidad de vida si existe un aumento de salario que lo compense.

### ¿Qué hay que incluir en los paquetes retributivos de los jóvenes para que les resulten atractivos?

El 86% de los jóvenes encuestados declaran que prefieren un salario fijo exclusivamente pero que les permita conjugar la vida laboral y la personal, seguido de un 45% de jóvenes que prefieren un salario fijo más beneficios sociales. Sin embargo, la mitad de los encuestados declaran no saber qué tipo de beneficios sociales prefieren, pero si tuvieran que elegir preferirían el seguro médico (sobre todo las mujeres), el plan de pensiones y los seguros de vida y accidentes (ver gráfico 3).

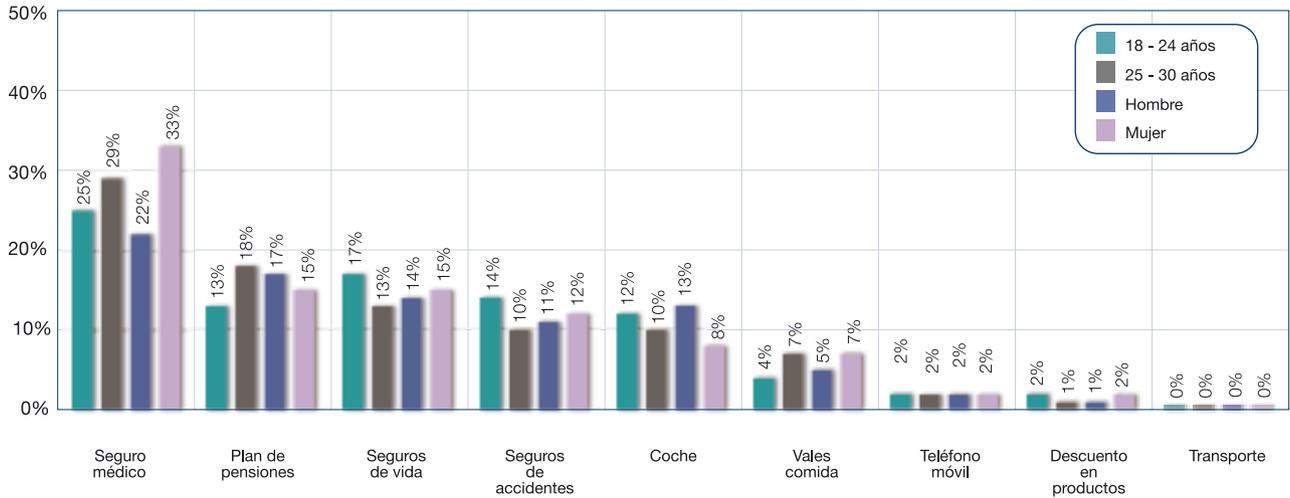
En cuanto a la retribución variable un 57% de los jóvenes no tiene claro qué tipo de retribución prefiere, aún así valoran el variable a corto plazo por encima del variable a largo.

### ¿Cómo llevar a cabo un proceso de selección atractivo para los jóvenes?

Los jóvenes españoles suelen buscar trabajo principalmente a través de las nuevas tecnologías, como las páginas web de las compañías y mediante el "boca a boca" entre conocidos, amigos o compañeros de clase.

Cuando asisten a presentaciones que realizan las compañías, la información que prefieren recibir está más rela-

Gráfico 3. Resultados: % agregado de respuestas elegidas como primera y segunda opción

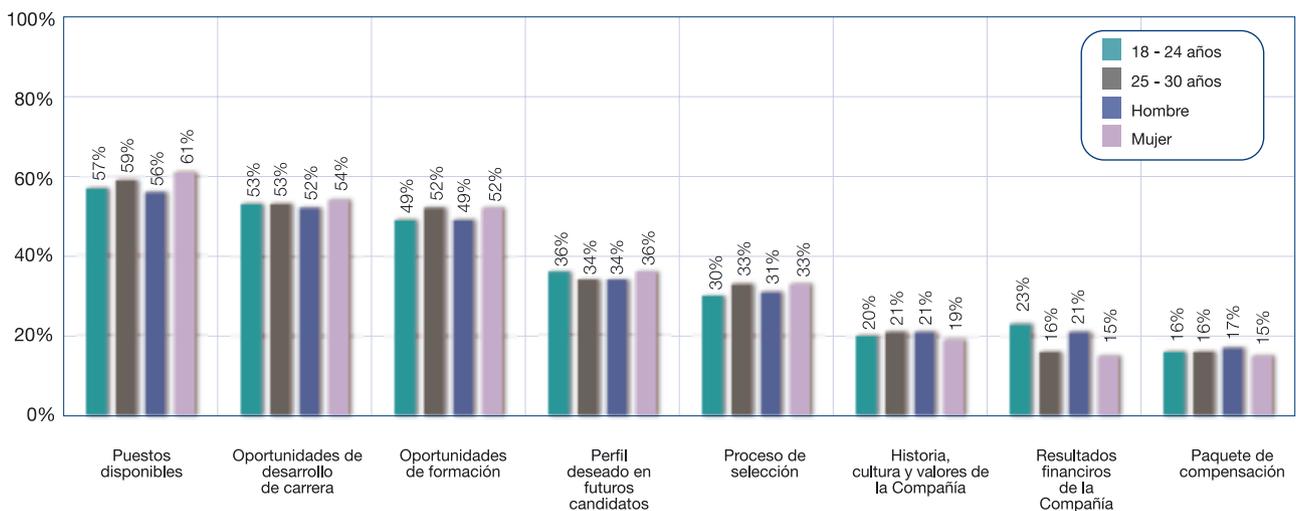


cionada con el puesto de trabajo, como la descripción de los puestos disponibles y las oportunidades de carrera y formación (ver gráfico 4), que con los aspectos más generales de la compañía (historia, cultura, resultados financieros...). Asimismo, valoran que las presentaciones sean informativas e informales con un coloquio posterior

al que asistan jóvenes empleados y directivos de las compañías correspondientes.

En definitiva las Compañías deberán tener presentes estas nuevas tendencias que nos marcan los jóvenes, con el fin de redefinir y explotar sus atributos de marca como empleador y así conseguir ser consideradas como empresas y lugares deseados para trabajar. ●

Gráfico 4. Resultados: % agregado de respuestas elegidas como primera, segunda y tercera opción



# La actitud de los jóvenes ante el trabajo

A finales de los 80 y principios de los 90 (o a finales del siglo pasado, que literariamente “viste más”), los jóvenes que por entonces nos enfrentábamos al mercado de trabajo en busca de nuestro primer empleo, celebrábamos entusiasmados haber superado un proceso de selección tras el cual nos incorporábamos a una empresa que a las primeras de cambio nos mandaba a otra provincia, una empresa en la que buscábamos aprender, ganar experiencia, conocer, trabajar, y en general, apoyar nuestro desarrollo profesional. Lo importante –en ese momento– era el trabajo, la carrera, la empresa. Todo lo demás llegaría después.

**A** los que formamos parte de esa generación –se nos llama o “baby boomers”, en el caso de nacidos antes de 1964, o “Generación X”, para los que nacieron en los años siguientes– se nos define como una generación de jóvenes que dan o daban prioridad a su carrera, caracterizados por una cultura de esfuerzo y sacrificio en el trabajo.

Con todo, los que perteneciendo a esa generación trabajamos hoy en el mundo de los recursos humanos, y tratamos de captar talento joven y dirigir procesos de reclutamiento, observamos –y algunas veces padecemos– cómo efectivamente los tiempos cambian. El entorno sociolaboral actual en poco se parece al de aquellos años: España ha experimentado un notable crecimiento económico al tiempo que ha caído en picado la tasa de natalidad, la posibilidad de acceder a una universidad se ha multiplicado tanto por la proliferación de Campus (públicos y privados) como por la mayor renta de las familias, la oferta laboral es amplia y variada, etc. Factores todos ellos conocidos, analizados y comentados mil veces en los últimos tiempos que se tra-



**Alfonso Gordon**  
Director del Área de RRHH  
GRUPO EULEN

ducen, entre otras cosas, en las manidas frases de que “*hoy día son los jóvenes los que eligen a las empresas*” o “*esta juventud no tiene valores*”.

Que esta generación es distinta de las anteriores es un hecho, que el mercado laboral es diferente también lo es.

## Llegar a la generación digital

Sobre la actitud actual de los jóvenes ante el trabajo se escribe y habla mucho últimamente. La realidad que nos encontramos las empresas es de clara dificultad para cubrir vacantes, –algo que en los 80 y 90 era impensable–, tenemos rechazos ante nuestras ofertas, por lo que debemos pensar de otra manera para “llegar” a esta nueva juventud, conocer sus motivaciones y redefinir nuestras estrategias de captación y retención de lo que algunos han calificado como generación “*Nintendo*”.

En el reciente estudio publicado por Peplematters titulado “*Los jóvenes españoles ante la empresa y el trabajo*”, sobre la base de una encuesta efectuada a más de 1.800 jóvenes llegan a resultados sorprendentes en algunos temas, como por ejemplo,



que la empresa preferida para trabajar sea la Administración Pública, “empresa” que aparece en segundo lugar en el ranking de las más deseadas. Este mismo estudio concluye que los tres principales factores que tienen en cuenta hoy los jóvenes para elegir empresa son, por este orden, el salario, el ambiente laboral y los horarios.

Sin duda alguna, los factores más valorados por esta “generación digital” son la flexibilidad en los trabajos y horarios, el buen ambiente, las políticas de conciliación, y en resumen, tiempo libre, el mayor tiempo libre posible para dedicarlo al ocio, a sus amigos y a su vida privada.

Esto es realmente así; los que buscamos jóvenes para ofrecerles las mismas oportunidades de desarrollo que ofertábamos hace unos años, demandando entre otras cosas movilidad geográfica “a cambio” de una prometedora carrera, nos encontramos con que esta variable pierde atractivo y pasa a ocupar lugares secundarios en su nueva escala de valores. No obstante, esto no significa que su implicación sea menor que la de generaciones anteriores, no hay que traducirlo como falta de compromiso, sino tan solo que los jóvenes de hoy expresan valores distintos –por ejemplo, están socialmente más comprometidos–, prefieren experiencias internacionales a movilidad nacional.

El profesor del IESE, José Ramón Pin, afirma que *“en estos momentos son las empresas las que deben*

“Los factores más valorados por esta “generación digital” son la flexibilidad en los trabajos y horarios, el buen ambiente, las políticas de conciliación, y en resumen, tiempo libre”

*adaptarse a la concepción del trabajo de estas nuevas generaciones”.* En cierta medida algo de esto ya está ocurriendo. La combinación de un mercado laboral donde cada vez más empresas competimos por menos candidatos con nuevos y distintos valores se traduce en que hoy día, los jóvenes son conscientes de su “poder de negociación” en dicho mercado. He charlado en diversas ocasiones con colegas de profesión, y alguno me ha llegado a comentar que en las presentaciones de empresa que realizan a titulados universitarios les pasan transparencias con los parkings más cercanos a las oficinas, pues puede ser un factor determinante –junto a otros– para su incorporación. En mi caso particular, he podido comprobar que frente a la potencia de marca de otras organizaciones, nuestra política de conciliación ha sido el factor determinante de que muchos jóvenes nos hayan elegido para trabajar.

En definitiva, se va a seguir hablando y escribiendo mucho sobre este tema, que entiendo debe afrontarse desde el punto de vista que he tratado de exponer en estas líneas, que no es más que tratar de adaptarnos en lo posible a sus motivaciones, buscando el equilibrio de las mismas con nuestras necesidades y posibilidades. Tenemos que ser conscientes de que muchas de ellas están apoyadas en la actual coyuntura laboral (nuestros jóvenes no conocen el paro, ni se imaginan un entorno sin alternativas a corto plazo como el que marcó a la Generación X), y que por tanto, son susceptibles de cambiar, bien volviendo a situaciones anteriores, o bien por situaciones novedosas que están por venir. ●

# Ciclo Jóvenes y Empresa

Nuevos jóvenes y nuevas estructuras en el mercado laboral. En este contexto, APD, con la colaboración de PeopleMatters y Flexiplan (Grupo Eulen), ha organizado el ciclo “Motivación y compromiso de los jóvenes españoles ante la empresa y el trabajo”. Comenzando en Madrid, y pasando por Sevilla, Bilbao, Valencia y Santiago de Compostela, durante los últimos meses se han debatido las claves del éxito a la hora de integrar en las empresas a las nuevas generaciones.



Las Jornadas contaron con una asistencia global de 700 directivos.

## Preguntamos a algunos asistentes...

### ■ Begoña Landazuri Plaza, Directora Corporativa de RRHH de USP Hospitales

#### ¿Qué dificultades existen para conseguir atraer a los jóvenes?

Los valores de los jóvenes han cambiado y lo que ahora buscan son otros estímulos para trabajar que pasan por la conciliación (saben lo que quieren a nivel personal y no están dispuestos a perderlo por empezar a trabajar), la flexibilidad (controlar su tiempo) y la búsqueda de retos diferentes (trabajo lleno de desafíos, valorar la imagen de la empresa, vocación internacional). Si las empresas no se adaptan a estos nuevos valores tendremos problemas para atraer y fidelizar.

Por otra parte, la oferta en algunas profesiones está muy por encima de la demanda, lo que hace que las exigencias de los propios jóvenes también se vean crecidas (los jóvenes buscan compensar toda su formación, que es amplia y destacada). Estas exigencias se hacen difíciles de atender en

determinadas empresas cuyos niveles salariales están más limitados o no pueden ofrecer unos beneficios “extras” que sí los ofrecen las grandes organizaciones.

#### ¿Por qué se van de las empresas?

Buscan otros valores, quieren trabajos donde la carga horaria no sea tan pesada, los objetivos estén claros desde el inicio, tengan una proyección de futuro y puedan aprender. Necesitan información, estar al día, desafían la autoridad si es preciso para poder conseguir sus objetivos. Si esto no se lo facilitas entonces buscan empresas donde se lo ofrezcan, porque existen. La cultura del esfuerzo y el compromiso por trabajar a cualquier coste ha cambiado por la cultura del bienestar y del individualismo. En las organizaciones debemos adaptarnos a esta realidad para poder retener a los jóvenes, esto es lo que hacemos en USP Hospitales.

■ **Carolina Caparros,**  
Directora de RRHH de DELL

**¿Qué elementos de motivación señalaría para las nuevas generaciones?**

La seguridad, entendida también como estabilidad, sería uno de ellos. Los jóvenes buscan y valoran la oportunidad de desempeñar un trabajo que signifique una vía para incorporarse al mundo laboral. Además, su motivación aumenta cuando existe la oportunidad de generar expectativas sobre la estabilidad en el empleo. Asimismo, los ingresos económicos juegan un papel esencial en su toma de decisiones. La mayoría al no tener cargas familiares lo dedican casi para uso exclusivo, y esto les ofrece la posibilidad de hacer más actividades que el resto de sus compañeros de la misma edad. Por otra parte, otro factor que les motiva a la hora de realizar prácticas o incorporarse al mundo laboral es la necesidad que tienen de relacionarse con otras personas y de integrarse socialmente.

**¿Realmente tienen unos nuevos valores?**

Día a día observamos que sí hay nuevos valores. Ya no sólo se busca la conciliación entre vida laboral y personal, sino que los jóvenes también priorizan el clima laboral a la hora de decidir si aceptan o no un empleo y, por supuesto, si continúan o no en su compañía actual. La oficina a día de hoy ha de ser algo más que un centro de producción; el ambiente de trabajo, la política de la empresa, los valores y la transmisión de los mismos como soporte de la cultura corporativa, son razones para obtener la satisfacción de los empleados. Los jóvenes buscan alcanzar estabilidad, aceptación social y, por supuesto, nuevos retos, nuevas experiencias que hagan posible un buen futuro profesional y personal.

■ **Ángel Carramolino,**  
Responsable de RRHH de Banco Popular

**¿Cómo entienden el compromiso los jóvenes?**

Las nuevas generaciones han sustituido la visión a largo plazo que teníamos respecto al compromiso con la empresa a favor de un compromiso más cortoplacista. No se plantean permanecer en una compañía durante un largo periodo de tiempo.

No podemos afirmar que no estén comprometidos con la empresa, sino que la relación profesional ha perdido el significado que tenía hasta el momento. Los jóvenes no entienden el esfuerzo como sacrificio, sino como herramienta que permite la superación profesional y exigencia hacia la empresa, por lo que su implicación y compromiso difiere de generaciones anteriores.

El compromiso de estos jóvenes no se expresa con una lealtad a la empresa a largo plazo, sino con nuevos valores que aportan a la misma. Es obvio que existe un gran “choque generacional” pero no debemos plantearlo como una desventaja. Son muchas las oportunidades que nos brinda un colectivo con nuevas perspectivas y valores.

**¿Debe ser un compromiso recíproco?**

Efectivamente el compromiso debe ser recíproco. Los jóvenes tienen una nueva concepción del trabajo que supone un reto de adaptación para las empresas. Este compromiso por parte de las compañías debe basarse en determinar cuáles son las nuevas necesidades de este colectivo y en ofrecer soluciones innovadoras.

Para ello, debemos tratar de comprometer a los jóvenes a través de políticas adecuadas en materia de recursos humanos haciendo hincapié en los aspectos que más les preocupan.

**¿Sabemos lo que quieren los jóvenes?**

Esta generación muestra su mayor interés en conseguir el equilibrio entre vida familiar y personal. Demandan trabajos con jornadas y horarios flexibles que les permitan atender asuntos personales que consideran fundamentales. Asimismo, exigen un entorno laboral que fomente el buen clima entre empleados y persiguen un retorno más a corto plazo para su carrera profesional. Por otra parte, valoran especialmente la marca de la compañía. Ello obliga a que la empresa sea capaz de definir y explotar al máximo los atributos de marca como empleador para conseguir ser atractiva para los jóvenes.



**E**l mercado laboral al que se enfrentan los jóvenes españoles es un mercado totalmente distinto al de décadas y generaciones anteriores. La imagen que nos ofrece la Encuesta de Población Activa (EPA) sobre el desempleo ha variado drásticamente en los últimos diez años, de tal forma que España ha pasado de ocupar el número uno del ranking de la Unión Europea a estar por debajo de la media. En los últimos veinte años los empleos netos han crecido un 56,7%, mientras que la oferta de mano de obra, especialmente la cualificada, viene disminuyendo año tras año, con una tendencia decreciente en la fecundidad (2,8 en 1975 al 1,34 en 2005), un fuerte proceso de envejecimiento de la población, así como una disminución en el número de estudiantes universitarios que se traslada desde el curso 1999-2000.

En este contexto, las previsiones indican que el déficit de trabajadores en España podría alcanzar la cifra de 500.000 en el año 2015, por lo que esta escasez de mano de obra hará que el capital humano, fundamentalmente el cualificado, cuente con nuevas oportunidades e incentivos al cambio. En este sentido, los jóvenes se con-

vierten en el activo intangible más deseado por las empresas en busca de mejoras en sus niveles de competitividad.

Estos jóvenes, sin la memoria histórica, en términos de paro, que han sufrido generaciones anteriores, se enfrentan ahora a un mercado laboral tenso y ajustado, en el que las condiciones laborales vienen marcadas por una excesiva proliferación de trabajo temporal, altos niveles de rotación y falta de compromiso, así como por una fuerte espiral salarial. Todo ello, empieza ya a provocar una creciente dificultad de atracción y retención de trabajadores, de tal forma que, desde el punto de vista empresarial, resulta relevante la respuesta al siguiente interrogante **¿cuál es el perfil de los jóvenes, pertenecientes a esta denominada "Generación Y" que acceden al actual mercado de trabajo?**

Tal como afirman numerosos estudios, la inserción laboral de un joven depende en buena medida de su conducta hacia el mercado de trabajo. Esa conducta recibe la influencia de numerosos factores personales que conforman la "manera de ser" del individuo. En particular, los resultados de la reciente Encuesta sobre la Evolución de las Preferencias



## Mercado de Trabajo

# Valores y Actitudes de los Jóvenes Españoles

Dra. Raquel Ortega, UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

Laborales de los Jóvenes (IME, 2007) nos muestran que los jóvenes indican una clara preferencia por ser funcionario, así como por un trabajo que no implique movilidad geográfica. Por otro lado, se observa también que la preferencia por un trabajo que sobrepase sensiblemente la cualificación del joven, es decir, que suponga un reto o que implique cambios de tareas, ha disminuido claramente. Sobre la base de estos hechos, la Encuesta sugiere que, en los últimos cinco años, los jóvenes muestran un mayor rechazo hacia los aspectos del trabajo que implican flexibilidad.

Respecto al sistema de valores de los jóvenes relacionado con el mundo del trabajo, es relevante conocer la importancia que los jóvenes conceden al trabajo en términos absolutos y también en términos comparativos con otras esferas de la vida, como la familia, el tiempo libre de ocio, la participación en las actividades de la comunidad y la formación. En este sentido, los resultados sugieren que

para los jóvenes españoles el trabajo es menos importante que la familia y el tiempo libre. De igual forma, se observa que la valoración que hacen los jóvenes de los aspectos extrínsecos (estabilidad, horario, compensación, desarrollo de carre-

“La evaluación de las conductas innovadoras indica que los jóvenes muestran valores bastante elevados en las estrategias de desarrollo de la carrera profesional”

ra) e intrínsecos (de carácter social) del trabajo ha disminuido, con carácter general, en los últimos años. Sin embargo, la iniciativa e implicación en el puesto de trabajo, es decir, la capacidad de introducir innovaciones en el trabajo que no han

sido incluidas en la descripción del puesto, es elevada. En esta línea, la evaluación de las conductas innovadoras en el puesto de trabajo y las estrategias de desarrollo profesional indican que, en los últimos años, los jóvenes muestran valores bastante elevados en las estrategias de desarrollo de la carrera profesional. Adicionalmente, la mayoría de los jóvenes sigue percibiendo como razonable la relación entre el rendimiento y las compensaciones a su trabajo.

En general, el análisis de los distintos indicadores de esta Encuesta sugiere que los valores de nuestros jóvenes respecto al trabajo están cambiando sustancialmente, de tal forma que las organizaciones comienzan a enfrentarse al reto de convertirse en marcas atractivas para las personas, tanto a la hora de seleccionar, como a la hora de retener. La respuesta al porqué de esta nueva necesidad es un conjunto de sinergias que conforman la actual coyuntura económica y el mercado laboral. ●

# People! Education!

Barcelona, 7 de abril de 2008, la conferencia del ex primer ministro británico Tony Blair, copatrocinada por APD, había terminado; sus reflexiones sobre la situación internacional sobrecogieron a más de uno, fundamentalmente por los grandes cambios analizados en cuestiones que hasta ahora solían estar caracterizadas por una gran estabilidad.



**Santiago Vázquez**  
Director de Personas de R

Muchas reglas básicas de las relaciones internacionales como el liderazgo económico de occidente están cambiando; el líder laborista concretó estos cambios en “el desplazamiento al este del centro de gravedad de la política mundial”.

Le correspondía el turno a los miembros del panel de expertos establecido por los organizadores. El Presidente de la Cooperativa Mondragón, José María Aldecoa, aprovechó su intervención para plantear al señor Blair una pregunta para muchos obligada: “ante semejante panorama, ¿qué le cabe hacer a la vieja Europa para afrontar estos nuevos retos?” Mr. Blair no dudó: “People!, Education!”. Apostar por la formación y el desarrollo de las personas es para Tony Blair la clave esencial que permitirá a Europa, como él mismo dijo, “enfrentarse con optimismo a esos nuevos retos viendo oportunidades y no sólo amenazas”.

Tengo que reconocer que me encantó la respuesta. No podía estar más de acuerdo. Pensé en lo importante que era que en ese momento estuvieran escuchándole en la sala aproximadamente unos dos mil empresarios y personalidades de la política y de la economía. Me apenó sin embargo que la mayoría de los medios de comunicación no recogieran en sus crónicas del

día siguiente referencias a esta parte de sus declaraciones.

---


$$CI = VM - VC$$

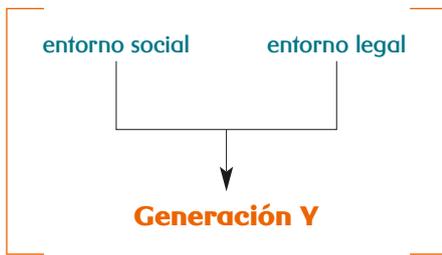
Capital Intelectual = Valor de Mercado - Valor Contable

---

Si analizamos la evolución del peso de los valores intangibles en la economía actual, según los principales estudios realizados en esta materia, (Esade, Kaplan, Baruch Lev S&P Companies y Fortune), veremos que en torno a dos tercios del valor de las compañías reside en estos intangibles corroborando por tanto la tesis de Blair a la hora de establecer estrategias de futuro en torno a las **personas**.

Jonas Ridderstrale, autor de Funky Business, recoge en su recién presentado libro “Re-energizing The Corporation” el “Expected Time Between Surprises” (E.T.B.S.) como un concepto primordial a la hora de gestionar. “El cisne negro. El impacto de lo altamente improbable”, de Nassim Nicholas Taleb, ha sido el libro de no ficción más vendido en Amazon en 2007, desarrollando precisamente una idea similar en torno a la velocidad del cambio y la imprevisibilidad, realidades que nos llevan a esperar que ese peso del Capital Intelectual crezca todavía más.

La gestión de personas en la actualidad se desarrolla en un entorno social muy



“Las respuestas y actitudes de esta nueva Generación Y nos desconciertan, nos dejan descolocados. No son lo que esperábamos”

diferente al que estábamos acostumbrados: tasas de paro próximas al pleno empleo en determinadas áreas geográficas y ámbitos de actividad, incremento del empleo femenino, envejecimiento de la población tanto por aumento de los mayores como por el descenso de la natalidad y un aumento muy importante de la población inmigrante y por lo tanto de la diversidad.

En el ámbito legal sin embargo, las reformas han sido tímidas o inexistentes en España en los últimos años, mientras que en Europa todos toman como ejemplo el modelo danés bautizado como flexiseguridad, (flexibilidad laboral para las empresas en la gestión y al mismo tiempo, desarrollo y aumento de la calidad de los servicios públicos).

En España seguimos gestionando la nueva realidad del siglo XXI con normas del siglo XX.

Y por si fuera poco, nos enteramos de que esos cambios que venimos percibiendo en los valores y comportamientos de los jóvenes que participan en nuestros procesos de selección y que incorporamos a nuestras empresas, son consecuencia de lo que los sociólogos han bautizado como una nueva generación, la Generación Y, la generación de los nativos digitales, los *millennials*.

Las respuestas y actitudes de esta nueva Generación Y nos desconciertan, nos dejan descolocados. No son lo que esperábamos.

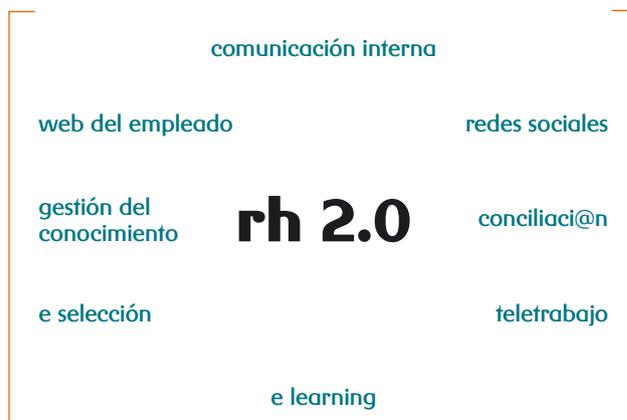
$$T = C \times C$$

Talento = Capacidad x Compromiso

Honorato López Isla, Presidente de **R**, señalaba cuales eran las características demandadas para los nuevos profesionales: “cualidades profesionales, compromiso y ambición”.

Dave Ulrich, por su parte, define el talento como el producto de la capacidad por el compromiso.

Se impone, en consecuencia, cada vez más una selección de personal donde los valores de los candidatos ganan en importancia, los conocimientos requeridos evolucionan con extremada rapidez, y el riesgo de la obsolescencia, más que un riesgo es una predicción segura. La capacidad de adaptación y la flexibilidad se convierten en cualidades clave a reclutar. Pero hablábamos además de compromiso y ambición. Y ¿cómo se consigue y se →



gestiona el compromiso y la ambición en esta nueva generación?

Se hace necesaria una revisión total en la forma de gestionar los distintos bloques de la función de recursos humanos. La web 2.0 o web social y participativa, supone nuevos retos para las empresas, y también les brinda nuevas oportunidades. Las empresas no tienen ya el control del mensaje, pues las nuevas herramientas 2.0 facilitan que el usuario se convierta también en creador de contenidos ... Y ya viene la web 3.0 o web semántica.

**La marca como empleador** pasa a ser algo inherente al difícil reto de atraer el talento flexible que necesitamos. En este sentido, y para desarrollar los atributos de marca, las nuevas certificaciones en gestión de personas como "Great Place to Work", "Empresa familiarmente responsable", "Investors in People" o "Positive about disabled People", y otras en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa o el respeto a conductas medioambientales, se convierten en elementos fundamentales.

marca

promesa + identidad + experiencia

reputación

Por otra parte la gestión del talento en las compañías requiere cada vez más establecer planes de acción para influir en las percepciones de los profesionales sobre los principales elementos que conforman la motivación.

Podemos decir que el clima laboral será el resultado combinado de la gestión del talento y el marketing interno.

Y es que un buen clima laboral es sinónimo de productividad como se demuestra en el estudio

## La Generación Y se caracteriza por ser

- ✓ adaptable a los cambios
- ✓ impaciente
- ✓ ágil
- ✓ flexible
- ✓ antepone la vida personal a la profesional
- ✓ directa
- ✓ independiente
- ✓ asume un concepto de autoridad diferente
- ✓ ambiciosa
- ✓ exigente
- ✓ leal a las personas, no a las organizaciones

desarrollado por Frank Russell Company en Estados Unidos, en el que se comprueba que los mejores lugares para trabajar en el periodo 1998-2004 de acuerdo con la lista de Great Place to Work crecieron cuatro veces la media de crecimiento del Standar & Poor's.

Por último, es necesario esmerar el cuidado de la gestión de personas con sistemas retributivos y de gestión del desempeño que, basándose en relaciones laborales cada vez más individuales, sirvan para personalizar, motivar, reconocer y diferenciar. Es obligado también fomentar la conciliación y aumentar el orgullo de pertenencia y, de esta manera, el índice de compromiso.

En definitiva se trata de propiciar un entorno que favorezca el desarrollo del liderazgo tan importante para el éxito de nuestras empresas.

Las principales estadísticas oficiales internacionales sitúan a España como octava economía mundial, pero sólo como vigésimo tercera en el ranking de productividad y realmente alejada de los puestos de cabeza en lo que se refiere a la calidad de nuestro sistema educativo de acuerdo con el informe Pisa. Algunos analizarán esta situación como una amenaza, yo prefiero verlo como una oportunidad ya que si con niveles de formación y productividad manifiestamente mejorables hemos alcanzado el mejor nivel de desarrollo comparado de nuestra historia, si seguimos los consejos de Mr. Blair...

¡La Generación Z nos lo agradecerá! 🌐

>>> Se recomienda consultar el sitio: [www.bitacorarh.com](http://www.bitacorarh.com). "La nueva sociedad red".

# “En BBVA queremos liderar el entusiasmo”

**H**ace unos meses, tuve la oportunidad de participar en una mesa redonda en la que el objetivo de la misma era exponer mi perspectiva ante una pregunta de muchísimo calado.

*¿Por qué BBVA es considerado por los jóvenes como empresa deseada y preferida para trabajar?*

La verdad es que cuando empecé a plantearme cómo abordar este reto, la visión que yo tenía era la de una persona de 41 años, con una dilatada experiencia a sus espaldas y con pocas posibilidades de conectar con esa mentalidad que, a día de hoy, aportan

los jóvenes, ese colectivo tan codiciado por nosotros, los empleadores.

La clave me la dio una joven de la Generación Y que colaboraba conmigo en aquel momento y que me respondió de una manera muy sencilla: “¿que por qué me interesa trabajar en BBVA...? pues porque da gusto”.

Esta simple frase me dio pie para abordar todos los pasos en los que más adelante se transformaría mi presentación.

El mercado nos obliga a cambiar y a adaptarnos: factores demográficos, baja natalidad, elevada esperanza de vida, aumento de la inmigración, descenso del colectivo universitario... todos estos elementos nos situaban en una posición en la que no podíamos mantener los viejos esquemas.

A partir de aquí, la pregunta del millón. ¿Qué valoran los jóvenes a los que nos dirigimos?

En la actualidad, el trabajo no es un fin en sí mismo. Los jóvenes trabajan para satisfacer sus necesidades, trabajan para vivir, no viven para trabajar. ¿Lícito? Naturalmente.



**Silvia Fernández**, Directora de Selección de BBVA

Y eso sí, quieren trabajar pero en un ambiente agradable: el contexto del trabajo importa, y mucho. En aquel momento me llegó información de ese grupo humano al que se denomina “downshifters”. Colectivo que resta importancia al dinero y pone énfasis en el tiempo: “dame tareas que me diviertan, que me enseñen, que me motiven”, “no merece la pena trabajar tantas horas si después no puedo disfrutar”.

¿Promoción profesional? Sí, claro, pero con un balance adecuado y equilibrio personal.

En este entorno surge la dicotomía

entre Generación X y Generación Y.

Nuestro reto, la convivencia de generaciones, la gestión de la diversidad, la virtualidad en un mundo cada vez más global, más accesible, más transparente.

En BBVA, nos hemos alineado a todos estos factores, aunque todavía queda un enorme trecho por recorrer: ofrecemos una cultura centrada “en las personas para las personas”; y se tiene la oportunidad de trabajar en los proyectos más retadores, con la posibilidad de desarrollar una carrera sin tener que sacrificar todo aquello que nos enriquece como personas.

Hemos acercado nuestra realidad a la de los jóvenes: vamos a las universidades, les contamos nuestra experiencia, ofrecemos nuestra casa, abrimos nuestras puertas, incluso nos convertimos en “avatares” de un mundo virtual.

Pero todo esto no sirve de nada si no rodeamos todas estas acciones con un nuevo lema que marca nuestra actuación:

**“Ahora ya no sirve gestionar la obediencia. Debemos liderar el entusiasmo”.** ●

# 20 minutos: el éxito de un periódico hecho por y para los jóvenes

Pensando en que las nuevas generaciones no son sólo el futuro sino también el presente, el diario 20 minutos nació con el objetivo de captar a la juventud y convertirles en sus principales lectores. Para ello, utilizó la base que le ha dado el éxito: hacer un periódico por y para los jóvenes.

La idea motriz que nos impulsó a fundar el diario 20 minutos fue la de captar la atención de los lectores jóvenes para poder ofrecer a los anunciantes un soporte que llevara sus mensajes publicitarios a donde nadie les lleva en España. Los jóvenes no son el futuro, como suele decirse, son el presente. Están ahí. Sin embargo, pasan por nuestro lado y no les vemos; nos hablan y no les oímos. Descubrirles y cautivar su atención fue nuestro principal objetivo. Al cabo de ocho años, creo que lo hemos conseguido. ¿Cómo?

Cada mañana se reparten en España 4 millones de diarios gratuitos. Y se venden otros 4 millones de diarios de pago. Nuestro "20 minutos", el primer diario que no se vende, nació en el año 2000 y hoy tiene casi 2,7 millones de lectores diarios,



**José A. Martínez Soler**  
Director General del diario  
"20 MINUTOS"

según el EGM. Es decir, le damos más de una vuelta a El País y dos vueltas a El Mundo en 20 minutos. ¿Cómo ha sido posible esta pequeña, pero auténtica e irreversible, revolución? El secreto está, como digo, en la captación de los lectores jóvenes con un diario hecho por jóvenes y que publica noticias y entretenimiento que interesa sobre todo a los jóvenes.

Algunos aún se empeñan en segregar o separar a la prensa mal llamada "gratuita" de la prensa mal llamada "de pago", como si la clave de nuestras diferencias o semejanzas estuviera en el euro que algunos pagan por un ejemplar de prensa tradicional. Pagar o no pagar no es la cuestión. Leer o no leer, esa sí es la cuestión. El lector de gratuitos nos paga con su atención. Y, para los anunciantes, esa atención vale más que un euro. Por eso, el diario 20 minutos es rentable desde 2004.

Nunca entendí la ceguera inicial de los editores "de pago". En el avión, el periódico te lo dan gratis. ¿Por qué no en el metro, en el tren o en el autobús? Además, ya no hay diarios sólo de pago, sino mixtos. Prácticamente todos ellos dedican una

“ Bajamos el precio a cero y subimos el interés hasta el infinito. Y funcionó, gracias a los lectores jóvenes, urbanos, instruidos, activos y dinámicos ”



“Nuestros lectores jóvenes, además de ser el presente y el futuro de nuestro país, son grandes consumidores”



parte de su tirada, cada vez mayor, a distribución gratuita. El hecho de que apenas un 10% de la población española compre diarios –una de las peores tasas de Europa– nos puede indicar que el 90% de los españoles considera que el precio de un diario es muy alto con relación a lo que recibe a cambio. Esta podría ser una de las razones para no comprarlo.

Otra podría ser que, por su falta de interés o credibilidad, los diarios tradicionales aburren al público español a cualquier precio. Algunos me dicen que no los quieren ni regalados. Y ahí están, como prueba, los montones de diarios “de pago”, que se reparten gratis a los universitarios, y quedan muertos de risa, a última hora de la tarde, en el vestíbulo de las facultades.

Nuestros lectores jóvenes, además de ser el presente y el futuro de nuestro país, son grandes consumidores. Y nuestros periodistas se comportan de acuerdo con los ideales tradicionales y los principios éticos del buen periodismo. Tanto como nuestros comerciales. Nuestra preocupación por la calidad nos exige separar muy claramente la información de la opinión y de la publicidad. Sólo así

podemos seguir contribuyendo a mejorar los estándares de calidad e integridad en la prensa.

¿Por qué sólo el 10% de la población española compra diarios? Si creemos que el cliente tiene razón (o cree tener razón) cuando decide comprar o no comprar algo, podemos deducir que el 90% de la población española no compra diarios porque los considera muy caros para lo que recibe a cambio o, simplemente, porque no le interesa su contenido, cualquiera que fuera su precio.

Nuestra fórmula fue, aparentemente, sencilla: bajamos el precio a cero y subimos el interés hasta el infinito. Y funcionó, gracias a los lectores jóvenes, urbanos, instruidos, activos y dinámicos de ambos sexos. Por eso, recibimos también, en 20 minutos –y con mucho gusto–, a los mejores anunciantes. Sus mensajes publicitarios en letra impresa pueden llegar por fin a donde nadie les podía llevar antes. La imagen y la palabra se las lleva el viento. Hoy no basta con la televisión y la radio –¿una mesa con dos patas?– para completar una campaña de publicidad. El mensaje eficaz necesita la confirmación tipográfica, la letra impresa. Y ahí estamos nosotros para completar la tercera pata de esa mesa, antes coja. ●

# Las jóvenes promesas, el valor en alza de Leroy Merlin

Las nuevas generaciones plantean retos y para poder afrontarlos es necesario conocer qué quieren. El trabajo ha dejado de ser un fin en sí mismo para convertirse en un medio para vivir la vida, aquello de “¿vives para trabajar o trabajas para vivir?”.



**Josep María Casas**  
Director de RRHH de  
LEROY MERLIN ESPAÑA

La principal misión de Leroy Merlin es contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas ofreciendo productos y servicios innovadores al mejor precio para que la gente acondicione su hogar a la medida de sus sueños. De los tres millones de hogares que confiaron en Leroy Merlin el año pasado gran parte acudió a nosotros con la ilusión de poner su casa a punto o de abordar con éxito un proyecto de acondicionamiento, ya fuese grande o pequeño. Entendemos que esto supone una gran ilusión para ellos y, por esta razón es muy importante que nuestros trabajadores compartan esa ilusión y se hagan partícipes de sus proyectos. Sólo personas con un perfil emprendedor y con fuerte iniciativa pueden afrontar este reto.

Leroy Merlin ha multiplicado por 100 su plantilla desde que inició su actividad en España y contrata a cerca de 1.500 personas cada año, sobre todo jóvenes. Por ello, la labor de búsqueda y fidelización de

los mejores talentos resulta ciertamente ardua y compleja, un reto que permanece como eje central de nuestro proyecto de empresa y que persigue mantener y promover la iniciativa, conseguir la especialización de nuestros trabajadores y asegurar su estabilidad a largo plazo.

Con una edad media de 32 años, podemos afirmar que somos una empresa joven. El 42% de la plantilla no supera los 30 años de edad y el 51% del total son mujeres. Es verdad que las cifras a veces no describen la realidad tal y como es, pero éste no es el caso de Leroy Merlin, donde el 36% del Comité de Dirección es menor de 40 años y la edad media de los trabajadores con responsabilidad de mando es de 35, 201 de ellos menor de 30, entre los cuáles hay tres directores de tienda. Estos datos explican por qué nuestras políticas de RRHH están tan enfocadas a las necesidades y peculiaridades de este colectivo.

---

Desde que Leroy Merlin abriese su primera tienda en España, hace ahora casi 20 años, el crecimiento constante nos ha llevado a contar ya con 8.000 colaboradores en nuestras 42 tiendas y un plan de expansión que contempla, sólo este año, otras cinco aperturas. Somos una empresa dinámica, fuertemente posicionada y consolidada en el mercado español, y joven en espíritu. El liderazgo que ostentamos se debe, principalmente, a la frescura y al compromiso que nuestros trabajadores y colaboradores han demostrado a lo largo de este tiempo. Un liderazgo que, en cifras, supone, cada año, la visita de 22 millones de clientes.

---

Es aquí donde surge la pregunta de cuál es la mejor manera para superar el desafío que supone atraer y retener a los mejores, cuál es la filosofía laboral que sustenta los éxitos que hemos vivido todo este tiempo. La respuesta gira en torno al concepto de compartir en tres niveles distintos:

- Compartir el saber, a base de un correcto flujo de información, la constante transparencia y la formación continua.
- Compartir el poder, permitiendo la autonomía necesaria para fomentar la iniciativa y fomentando la descentralización en la toma de decisiones.
- Compartir el haber, con políticas de participación en los beneficios económicos, ya que el 85% de los empleados son accionistas y la empresa reparte un porcentaje significativo de sus resultados entre todos los empleados.

Se habla mucho de cómo son los jóvenes de hoy día, de las diferencias lógicas que hay entre generación y generación y de lo fácil o difícil que lo tienen para crecer profesionalmente. Para ellos, la conciliación de la vida personal y familiar que puede reportarles un puesto de trabajo es un valor en alza, por encima incluso del estatus social y del dinero. Los jóvenes valoran el hoy por encima del mañana, buscan acumular experiencias, vivir sensaciones y crecer como personas mucho más que antes, por eso son más exigentes en cuanto a las condiciones de trabajo. Unas condiciones que les permitan disfrutar de su vida personal, con la flexibilidad de horarios que ello conlleva y la libertad necesaria para llevar a cabo su trabajo sin la arcaica "mano dura" del jefe autoritario. Pero sin duda, una de las características principales de la juventud española de hoy día es la vinculación que muestran con las personas con las que trabajan mucho más que con la empresa donde trabajan.

### Emprendedores y trabajo en equipo

Necesitamos personas de carácter emprendedor e iniciativa individual, que tomen decisiones sobre el terreno, sean valientes y trabajen con ilusión. Para ello tenemos que proporcionar un marco donde estas conductas sean respaldadas y promovidas. Este entorno debe dotarnos de espacios de libertad en el día a día, y estar soportado sobre relaciones humanas de calidad.

Para conseguir este complejo equilibrio hemos puesto en marcha una carta de valores que guían la conducta de todos en Leroy Merlin, valores como compromiso, cercanía, confian-



“La conciliación de la vida personal y familiar es un valor en alza, por encima incluso del estatus social y del dinero”

za, honestidad, humildad, respeto y generosidad, que son compartidos por las nuevas generaciones.

### Personas de Aportación Creciente

Nuestro modelo de empresa necesita contar con personas que contribuyan a la compañía a lo largo de toda su vida profesional, cualquiera que sea su función. Por ello las políticas de Recursos Humanos de Leroy Merlin se organizan para conseguir Personas de Aportación Creciente (PACs).

En todas las empresas, organizaciones, instituciones o grupos de personas, cada individuo tiene un potencial diferente y unas habilidades singulares. Para nosotros las PACs son personas que mantienen una contribución marginal creciente a lo largo de su trayectoria profesional, que puede seguir distintos planes de carrera en función de las competencias y potencialidades de cada perfil. Así, puede haber personas con habilidades y potencial para la gerencia que sigan una trayectoria ascendente a roles directivos. O apasionados de la venta que se conviertan en referentes para las nuevas generaciones de vendedores. O grandes expertos en oficios concretos que lideren diferentes proyectos a lo largo de su carrera profesional. →

En este sentido, una correcta gestión del potencial repercute en la evolución de los trabajadores, por lo que en Leroy Merlin hemos implantado **Planes de Desarrollo Individuales** que persiguen maximizar el valor de las personas de mayor potencial.

Además, para aprovechar la experiencia acumulada y gestionar el conocimiento de forma que se promueva la iniciativa individual, estamos poniendo en marcha el **Plan Reutiliza y Decide**, que promueve la conjunción de la experiencia y de las mejores prácticas a través de grupos de trabajo transversales, que llamamos sinergias, que articulan verdaderas comunida-

des de interés dentro de la empresa (organizadas por áreas funcionales, por oficios, por regiones, etc.) según los intereses y conocimientos de los trabajadores.

Por otro lado, resulta crucial para nosotros que la toma de decisiones de los *managers* se realice de la mejor forma, para lo cual hemos creado diversos programas de formación continua y de *coaching* que buscan la mayor profesionalización posible de los más de 700 mandos de la compañía.

Otro de los temas clave para los próximos años es revisar de manera continua nuestra política retributiva así como las condiciones de trabajo, para adecuarlas a las demandas de los empleados consiguiendo mejorar la conciliación de la vida personal y laboral, algo de por sí difícil en el sector de la distribución. Asimismo, estamos explorando fórmulas para hacer compatible el servicio al cliente en nuestras tiendas con las demandas de nuestros empleados, buscando soluciones para colectivos específicos como estudiantes o madres con hijos.

Por último, hemos puesto en marcha un proyecto para fortalecer nuestra imagen como empleador, para lo que estamos aplicando técnicas de marketing a nuestra actividad como captadores de talento, con una estrecha colaboración de nuestros departamentos de selección y desarrollo de RRHH y comunicación institucional. Hemos partido de un estudio profundo y detallado, basado en el trabajo de campo con candidatos y nuestros propios empleados para, a partir de ahí, lanzar un plan de comunicación que hemos llamado "**Leroy Merlin, Un lugar para trabajar**" que ponga en valor nuestra compañía de la mejor manera posible ante los diferentes colectivos a los que nos dirigimos. ●

“Una correcta gestión del potencial repercute en la evolución de los trabajadores por lo que en Leroy Merlin hemos implantado Planes de Desarrollo Individuales”



# ¡14 horas! con el Directivo Renovales

Ambrosio Renovales es un directivo real, de una empresa real, que prefiere firmar con seudónimo.

## Y... ¿cuándo quieres empezar?

Me sigue mirando. Se me está acabando el discurso y él me sigue mirando. “Entonces, eh... esto... pues eso, que sí, que si quieres puedes estar aquí unos meses con nosotros preparándote y luego, cuando te vayas a lo del master... pues bueno, ya me ha dicho tu padre ¿sabes? Que te vendría bien todo esto, así que mira... por nuestra parte...” Me sigue mirando. El tío mira muy bien. Quiero decir que parece entender y todo eso. Que hace como un gesto con la cabeza que da la sensación de que sigue el hilo. Es mucho más de lo que he conseguido de mis hijos, que les hablo y siguen con la vista fija en lo que estaban mirando. Este no, no sé si es que su padre le ha dicho que no le deje en mal lugar y todo eso, este me mira, pero no dice nada. “Pues eso...” Lo digo con poca convicción, dejando los labios pegados como considerando decir algo más “No se...” añadido. El me sigue mirando. A lo mejor si le pregunto... “Bueno, ¿qué te parece?” Me mira y parece considerarlo. Luego hace un gesto como si ya entendiera lo que le pregunto. “¿El qué?” me responde y me sigue mirando. Me inclino un poco hacia la derecha y luego un poco hacia la izquierda, lo hago por dos cosas: para ver si sigue mi movimiento con los ojos y eso querrá decir que esta vivo y para tener tiempo y pensar un poco. “Bueno, mira, que te vamos a pagar algunos gastos, que puedes venir aquí como becario y aprender esos seis meses, que si se te da bien, cuando vuelvas podemos tener un puesto para ti ¿sí o no?” Me sigue mirando, y me pregunta “¿cuánto?”. “Bueno, no sé, eso lo preguntaremos a los de Recursos Humanos... lo que se les da a los becarios...” Lo sé perfectamente, en realidad es un dinero de bolsillo, para que venir a trabajar no le cueste dinero, pero me da un poco de vergüenza y

prefiero que sean los de personal los que se lo digan. “Bueno, sí es poco... no se si me va a compensar”. “Entonces si quieres te presento a los de Recursos Humanos y ya lo ves con ellos, la semana que viene puedes empezar a venir, ya sabes yo te presento a la gente y luego... bueno ya sabes...” Me sigue mirando. Mira el ordenador con cara de lástima, mira la ventana, luego el pool. “Estamos en junio” me dice, lo que constituye un hecho indiscutible y al mismo tiempo una observación sorprendente, como si me hubiera dicho que su camiseta es azul. “Si, junio, luego viene julio y agosto, ¿sabes? Suele ser así, no se porque pero coincide todos los años”. “Bueno, es que yo, hasta finales de septiembre...” Ahora soy yo el que le mira. “¿Quieres decir que vas a hacer algo este verano, un curso o algo así?” “Sí, me voy a la playa, ya sabes... creo que volveré para mediados de septiembre, ya no queda casi nadie”. “Ah!”, le digo. “¿A qué hora se sale?” me comenta como si el otro tema ya estuviera zanjado... Y así, así estuvimos otra media hora.

Creo que hace falta otro tipo de directivo para una generación nueva, que ahora se llama Y, ya no nos quedan más letras... Estoy haciendo un curso para aprender a pensar que el proyecto no vende, que la durabilidad es un concepto arcaico. En este momento de mi vida en el que los deseos se convierten en urgencias porque no sé si tendré un mañana para alcanzarlos, me viene una nueva generación que tiene que darse cada día por satisfecha, que tiene “lo suyo” como única preocupación, que me exigirá lo que yo siempre he temido ni siquiera pedir. Es lo que hay. Le envidio, quizás porque siempre he vivido pensando en “el día de mañana” que era una cosa que mi madre me decía a diario. ●



# ¿Qué políticas de retribución atractivas ofrece NH Hoteles para los jóvenes?

**H**oy en día estamos acostumbrados a oír expresiones y comentarios relacionados con el inconformismo de los jóvenes, su interés por la conciliación de la vida personal y la laboral, su deseo por trabajar en empresas de reconocido prestigio... ¿y qué hacemos las empresas al respecto? ¿nos hemos parado a pensar qué buscan exactamente los jóvenes en la actualidad? ¿cuál es su escala de valores? ¿cómo podemos lograr su "compromiso" con nuestro proyecto empresarial? La primera reflexión debe ir orientada a hacer una autocrítica por parte de los empleadores ya que en demasiadas ocasiones las empresas acuden al mercado laboral en busca de jóvenes talentos ofreciéndoles algo totalmente diferente a lo que ellos buscan.

A la hora de establecer una política retributiva, independientemente del colectivo al que esté dirigida, es imprescindible analizar las expectativas y preferencias de ese colectivo objetivo. Así, en NH Hoteles

llegamos a diferentes conclusiones relacionadas con los jóvenes y su actitud hacia el trabajo en el sector turismo:

- El **sector turismo**, a pesar de su importancia para la economía española, **no está bien considerado** entre los jóvenes con formación superior.
- Los **trabajos con turnos de horarios no resultan atractivos** para los jóvenes, pues impiden la conciliación.
- Los jóvenes son **propensos a cambiar de trabajo** con mucha frecuencia, porque además pueden elegir.
- A pesar de la buena imagen de NH entre los jóvenes, hay **otros factores que nos pueden hacer perder a buenos candidatos**.

## Employer Branding

A partir de estas ideas, en NH Hoteles decidimos poner en marcha el Proyecto "Employer Branding" cuyo principal objetivo era el de mejorar nuestra marca como empleador de éxito, partiendo de los valores de compañía. En otras palabras, nuestra idea se basaba en convertirnos en una empresa con la que los jóvenes desearan comprometerse y, una vez dentro, se siguiesen sintiendo identificados con el proyecto empresarial. El Proyecto consistió en poner en marcha una serie de prácticas e iniciativas dirigidas, por un lado a conseguir el compromiso de los empleados que ya formaban parte de nuestra plantilla, y por otra parte, enfocadas a

“Nuestra idea se basaba en convertirnos en una empresa con la que los jóvenes desearan comprometerse y, una vez dentro, se siguiesen sintiendo identificados con el proyecto empresarial”

lograr atraer a aquellas personas que todavía no eran parte del "Mundo NH".

Una vez puestas en marcha más de 30 iniciativas del "Employer Branding" la pregunta es inevitable... ¿en qué se ha traducido el Proyecto? ¿cuánto hemos mejorado? ¿ha sido rentable? Cuantificar todas las medidas implantadas así, lograr el compromiso de los empleados, es una labor complicada y no exenta de cierta subjetividad. Lo que es evidente es que a raíz del Proyecto hemos incrementado un 10% la satisfacción de nuestros actuales empleados, hemos logrado aparecer en los rankings más prestigiosos de empresas en las que trabajar (siempre como líderes de nuestro sector), hemos recibido premios por los proyectos que desarrollamos, etc.

La apuesta de NH Hoteles por los jóvenes no es una simple afirmación o una declaración de intenciones, sino que los hechos demuestran la importancia de nuestra cantera y del extraordinario desarrollo profesional que tienen al incorporarse a NH. Así, el 95% de los directores de hotel han llegado al puesto por promociones internas; el 70% de los becarios se incorporan a la plantilla una vez finalizado su periodo de prácticas; el 52% de los empleados son mujeres; la edad media de la plantilla es de 32 años, mientras que la de los directores de hotel es de 35 años.

### Una retribución competitiva

A partir de todas estas ideas, afirmaciones, estudios y objetivos, en NH Hoteles hemos definido para los jóvenes una política de retribución atractiva diferencial, atractiva y competitiva basada en 6 áreas:

- **Ambiente de trabajo:** El 85% de la plantilla recomendaría a sus amigos trabajar en NH (según la última Encuesta de Clima Laboral).

- **Posibilidades de desarrollo y formación:** 250.000 horas de formación al año y Programas de identificación y desarrollo de talento para llegar a ocupar la posición de Directores de Hotel o Responsables de departamentos.

- **Salario:** Política retributiva competitiva a nivel de mercado unido a atractivos beneficios sociales (precio empleado, bono amigo, etc...).

- **Prestigio profesional:** NH Hoteles es una de las empresas mejor valoradas tanto por los jóvenes universitarios, no sólo de Turismo, sino también de otras áreas incluyendo las más prestigiosas Escuelas de Negocio nacionales e internacionales.

- **Empresa Responsable:** NH es "Empresa Responsable" con sus grupos de interés (medio ambiente, accionistas, comunidad, proveedores, ONG's...) y así lo demuestran las diferentes actuaciones en esa línea así como los sellos y certificaciones que obtenemos (ejemplo: GRI). NH se ha convertido en la empresa responsable de referencia del sector Turismo.

- **Proyección internacional:** Fomentamos y buscamos personas dispuestas a trabajar en el extranjero, bien como expatriados (más de 100 con contrato superior a 3 años de expatriación) o movimientos internacionales más cortos.

En NH Hoteles sabemos que la clave para el éxito de las empresas es la gestión del talento, para lo cual resulta imprescindible contar con una excelente imagen como empleador que nos permita atraer y retener a los mejores profesionales. Evidentemente, para lograr esa imagen se requiere poner en marcha numerosas iniciativas innovadoras, creativas y centradas en las personas, lo que viene a confirmar que NH no sólo es "cuestión de detalle" sino también "cuestión de personas", y la empresa referente por su responsabilidad en el sector Turismo. ●



**Juan Mora**  
Director de Recursos Humanos  
NH HOTELES

# La incorporación laboral de la “Generación Y”: motivación, compromiso y libertad



**David Martín Álvarez**  
Director Recursos Humanos  
AF STEELCASE

**E**n Steelcase, el conocimiento de las diferentes generaciones en confluencia en los espacios de trabajo nos ha ayudado a poder proponer soluciones de equipamiento de espacios de trabajo que, desde el punto de vista relacional, favorezcan la convivencia de todos los estilos laborales en un solo espacio, en una oficina.

Desde hace más de cincuenta años llevamos estudiando cómo afectan la distribución y el tipo de nuestro mobiliario, así como la organización de una oficina, en el clima que se va a vivir en la misma y, lógicamente, nuestra principal área de trabajo son las relaciones entre las personas que allí van a trabajar.

Con la incorporación al trabajo de la conocida como “Generación Y”, los nacidos entre 1978 y 1995, se están produciendo algunos roces con las generaciones precedentes, fruto de las diferentes escalas de valores por las que nos guiamos.

No es nuevo, ni es un fenómeno sólo español; podemos aprender de otros países. El estudio realizado por nuestra empresa en EE.UU. “360 Revolutions at work” revelaba que entre las características de

esa “Generación Y” –hijos de los “Baby boomers” (1946 y 1954)– destacan entre otras: su facilidad para confiar en los demás, su clara orientación por la igualdad en los espacios de trabajo, su perspectiva global, pero sobre todo que es una generación que domina y vive la tecnología de forma intuitiva, invisible y esencial –lo cual les da un grado de maestría en áreas donde generaciones precedentes sufren para ponerse al día–.

## Una generación con sello de identidad

La incorporación de estos jóvenes al trabajo se caracteriza por preferir espacios tecnológicamente avanzados, tanto en referencia a los medios para realizar sus funciones como en cuanto al entorno en el que desarrollarlo: mesas con elevación en altura, sillas ergonómicas, iluminación adaptable, climatización que funcione, todo ello combinado de modo informal, nada rígido, muy adaptable y configurable al minuto.

La “Generación Y” se caracteriza por preocuparse por la ecología, por los proyectos sociales –producto de una formación igualitaria, permisiva y social–. Buscan la posibilidad de viajar, no simplemente desplazarse, sino mezclarse con el resto de compañeros en otros países y disponer del tiempo preciso para relacionarse. Muchos de ellos conocen “medio mundo” antes de incorporarse al mundo de la empre-

“Su pasión por la libertad les lleva a no querer horarios definidos de trabajo, buscando satisfacer primero otras necesidades personales, físicas o de relación”

sa y van buscando conocer el otro “medio” gracias a la actividad que puedan desarrollar a costa de la empresa.

Es una generación preocupada por la libertad individual, que le gusta trabajar en equipo llegando incluso a no saber trabajar de otra forma, producto de padres que han escuchado y respetado sus ideas, favoreciendo la expresión de las mismas sin límite.

Este tipo de personas van buscando espacios de trabajo donde no se viva la jerarquía, espacios divertidos donde no existan definiciones de trabajo muy encorsetadas, ya que su idea de éxito viene determinada por el esfuerzo grupal, no individual. Son personas multitarea y, de hecho, les gusta cambiar de función con frecuencia, lo cual debe ser previsto por las empresas para ofrecerles movilidad horizontal que facilite su permanencia.

Esa movilidad se debe proporcionar en el espacio físico de trabajo, ya que no admiten pasar más de un 50% de su tiempo detrás de un despacho, prefiriendo el trabajo en posiciones inverosímiles y en espacios al aire libre donde se facilite el intercambio con otros colegas. Con lo cual debemos contar con ordenadores portátiles, teléfonos móviles y entornos wireless que permitan ese tipo de trabajo.

Además —y esto es verdaderamente difícil de satisfacer— su pasión por la libertad les lleva a no querer horarios definidos de trabajo, buscando satisfacer primero otras necesidades personales, físicas o de relación, para poder trabajar de noche o de madrugada.

Hasta ahora, todas las generaciones que nos hemos ido incorporando a los espacios de trabajo nos hemos adaptado primero a lo que había, para ir modificándolo poco a poco; pero ahora, además, se produce el efecto de la escasez de talento que



“Todas las generaciones que nos hemos ido incorporando a los espacios de trabajo nos hemos adaptado primero a lo que había, para ir modificándolo poco a poco”

obliga a empresa y trabajadores de generaciones anteriores a acomodarse a trabajar de forma tan diferente, que llega a provocar reacción contra ellos, al entenderlos privilegiados frente a las “canas” que dan los años de trabajo en un entorno.

Hoy triunfan y nos llegan por Internet los espacios de trabajo que parecen más un parque temático que un lugar de trabajo, hiriendo nuestra sensibilidad adulta del sacrificio y el esfuerzo recompensado, que no es sino producto del tipo de educación recibida, no sólo por el sistema educativo del momento, sino por las preferencias familiares elegidas para con los hijos.

Es importante conocerlo para poderlo afrontar, pero tras la “Generación Y”, sabemos que vienen los hijos de la “Generación X” (los hijos de los divorcios, de las guarderías, de las marcas, de las modas, y de la “play station”) así que agárrense que vienen curvas... ●



Trabajar en Ingeniería

# La motivación por el reto está en auge

Satélite Planck

También lo está la curiosidad intelectual de la juventud, que se plasma en sus ganas de viajar, de residir en otros países y de experimentar culturas diferentes. Contamos, sin duda, con jóvenes que se interesan por proyectos innovadores, emocionantes y tecnológicamente avanzados.

**E**xiste la idea generalizada de que la juventud ha cambiado, de que los jóvenes tienen motivaciones diferentes de aquéllas que teníamos cuando lo éramos los que hoy ya no somos tan jóvenes. Esta idea se perpetúa en la historia de la humanidad, ya los clásicos griegos (Sócrates) hablaban de los valores diferentes que manejaba la juventud de la época. En fechas más recientes, nuestros abuelos decían cosas similares de nuestros padres,

y éstos de nosotros. Quizás en este asunto de los valores y motivaciones de los jóvenes, lo que ha cambiado es la propia perspectiva con la que los “no tan jóvenes” apreciamos las cosas.

Lo que sí han variado son las condiciones de contorno en lo económico y en el nivel de bienestar, lo que decía hace más de un par de décadas Alfonso Guerra, se ha hecho realidad: “a este país ya no lo conoce ni la madre que lo parió”,

y como consecuencia de lo anterior, también la vida se entiende de otra manera. Nos hemos hecho ricos y la juventud se ha convertido en un bien escaso, o al menos más escaso que antes. Según datos del INE los nacimientos anuales pasaron de ser 700.000 en 1975 a 350.000 aproximadamente en el año 1995.

¿Y las motivaciones de los jóvenes? Mucho se habla de que con la gran mejora del bienestar sus inquietudes han cambiado, que están de retirada los valores del esfuerzo, del trabajo, de la consecución de resultados a medio y largo plazo..., pero si miramos a qué dedican los jóvenes hoy su tiempo y energías, nos encontramos ante la generación más deportista de la historia, y vemos que los deportes de riesgo y aventura están en boga. El desarrollo de estas actividades necesita de mucho trabajo, esfuerzo, constancia y gusto por el riesgo, por lo que podríamos deducir que la motivación por el reto sigue estando en auge, y también en auge la curiosidad intelectual de la juventud, que se plasma en sus ganas de viajar, de residir en otros países y de experimentar culturas diferentes.

**En la profesión de ingeniería el reto** de la creación, de concebir, de inventar, proyectar, construir y operar nuevas creaciones es nuestro quehacer diario. Esto de la ingeniería consiste en aplicar nuestros conocimientos para dar solución a los problemas técnicos en proyectos reales y útiles para la sociedad.

Unos se acercan a la ingeniería por tratarse de una profesión donde hay trabajo, porque se remunera bien, y algunos porque observan que existe un reconocimiento social. Pero también los hay que se aproximan a la profesión porque les motiva la creación, la invención, porque quieren

hacer muchas cosas muy diferentes a lo largo de su carrera profesional, porque quieren tener en ella pinceladas de aventura y riesgo. En las pocas veces al año en las que retomo el contacto con la Universidad, estas motivaciones afloran, los jóvenes se interesan por los proyectos innovadores, emocionantes y tecnológicamente avanzados.

### Proyectos emocionantes

Nos sentimos orgullosos por nuestra contribución a la mejora de las infraestructuras de transporte. Somos la ingeniería responsable del diseño en el grupo español precalificado para la ampliación del Canal de Panamá, y estamos presentes en obras relevantes de alta velocidad ferroviaria, metros, aeropuertos, puertos y carreteras en múltiples lugares del mundo: Portugal, México, Colombia, Chile, Polonia, Argel... En el ámbito espacial, participamos en programas como Galileo (GPS europeo), el instrumento óptico del satélite español de observación SEOSAT/INGENIO, el satélite METEOSAT, así como en otros satélites de tipo científico. En aeronáutica, SENER desarrolla el carenado ventral (Belly Fairing) de la aeronave A-380 y aplica tecnologías punteras en máquinas para la fabricación en serie de perfiles en fibra de carbono, además de proyectar diseños de seguridad pasiva en automóviles y ferrocarriles. En energía y procesos, estamos presentes en el campo de las energías reno- →



**Jorge Unda**  
Director General de SENER

“Quizás lo que ha cambiado es la propia perspectiva con la que los ‘no tan jóvenes’ apreciamos las cosas”



SENER Ingeniería y Sistemas, fundada en 1956, se ha convertido en la primera ingeniería multidisciplinar de España y empresa de prestigio internacional en todas las áreas donde desarrolla su actividad. Contamos con una plantilla de 2.000 personas, disponemos de oficinas en ocho países y año tras año invertimos en I+D alrededor del 10% de nuestras horas de trabajo, dedicación por la que hemos sido distinguidos con premios dentro y fuera de España.

vables, como las plantas de energía solar termoeléctrica, en el aprovisionamiento de gas natural, las centrales de ciclo combinado, las plantas de procesos químicos e industriales, etcétera. En ingeniería naval, hemos participado en el diseño de más de 1.000 buques de todo tipo gracias a nuestro software FORAN, utilizado por más de un centenar de astilleros y oficinas técnicas en todo el mundo. Siempre tratando de ir más allá, superando retos tecnológicos, promoviendo la aplicación de innovaciones. Nuestros proyectos son de localización geográfica diversa, necesitan de desplazamientos temporales y permanentes de nuestra gente a otras partes del mundo, y les permiten entrar en contacto con culturas y personas distintas, así esta diferencia nos enriquece humana y profesionalmente.

### Somos lo que son nuestras personas

De ahí que nos ocupemos activamente de su formación y su desarrollo profesional. Esta inquietud es compartida por los jóvenes que se incorporan a nuestra organización. En la encuesta de satisfacción profesional que realizamos regularmente detectamos que las principales inquietudes profesionales de los más jóvenes son la formación y el desarrollo profesional. A ello respondemos activamente con un plan anual de formación y con la labor de tutorización formal que ejercen los profesionales más experimentados sobre la actividad de los nuevos compañeros para posibilitar su adaptación, desarrollo y aprendizaje. Como dato, en los últimos cuatro ejercicios se han incorporado una media de algo más de 200 recién titulados cada año.

Los jóvenes, por su gusto por la aventura, aprecian estos valores y este concepto de vida profesional, y se sienten también orgullosos de proyectos ilusionantes, innovadores, de calidad superior, que incrementan el bienestar actual y futuro de la sociedad, que posibilitan un mundo mejor, más solidario y más responsable con el medio ambiente. Aprecian la posibilidad de formar parte de equipos multidisciplinarios y multiculturales, con el objetivo de aportar las mejores soluciones de ingeniería, bajo una fórmula que combine el trabajo en equipo con la libertad individual de actuación, la asunción de responsabilidades y la confianza en las personas, en un ambiente distendido que fomente su iniciativa y desarrollo personal y profesional.

Este "proyecto" de vida profesional atrae a los jóvenes. En SENER nos enorgullece poder ofrecerlo a las nuevas generaciones de profesionales. ●