

## ▶ EMPLEO Y FORMACIÓN

# El reto de dirigir a un joven «millennial»

*Esta generación más osada y en ocasiones insolente, tiene que entender que hay reglas del juego que hay que respetar*

ROSA CARVAJAL

Para un profesor universitario o un directivo de la generación del «baby boom» (1945-1964) puede resultar chocante que los jóvenes «millennials», la generación que cumplió la mayoría de edad con la entrada del nuevo milenio y que ahora tienen entre 20 y 30 años, se comuniquen con ellos a través de washap o se permita un exceso de confianza. En ocasiones esta generación es percibida por sus colegas mayores como perezosa, narcisista e insubordinada, con un comportamiento que puede pasarse de la ralla.

Entender a esta generación tan digitalizada, que ha crecido con las redes sociales y los smartphones, que viene con una actitud diferente, con un sentido de la colaboración más clara y a su vez inmaduros en su forma de entender el trabajo no puede pasar desapercibida para las organizaciones si quieren

contar con el mejor talento. «Los «millennials» son una generación más osada que sus predecesores, no entienden las reglas del juego que no se ajusten a ellos. Hasta el juego del poder les molesta», explica Gonzalo Martínez de Miguel, director de Infova, compañía pionera en la formación y desarrollo del talento directivo en España.

«En ocasiones su comportamiento puede resultar hasta grosero. Por ejemplo, durante una reunión miran sus tabletas o hablan entre ellos, porque hay un punto de educación que no tienen. Entienden la jerarquía de una forma diferente, la contribución al equipo y su rol dentro de la empresa», añade este experto. Nativos digitales, bilingües, multiculturales, con una visión tan global del mundo, que pueden trabajar donde sea y con quien sea, es tal su potencial que los hace muy atractivos pero a la vez hay que dirigirlos para que

entiendan que hay valores que se tienen que respetar, todo ello sin tratar de domesticarlos para que respondan a la vieja guardia.

Para atraerlos, los directivos también tienen que madurar, necesitan ser más cercanos y mantener un «feedback» constante con esta generación. «Los jefes deben delegar en ellos la tarea completa y escucharlos porque sus propuestas pueden tener mucho valor. El riesgo está cuando un «millennial» pata negra (el más divergente) es expulsado porque no se adapta a la cultura organizativa y se perdería mucho talento», añade el especialista de Infova.

Para que eso no ocurra necesitan referentes claros, jefes a quien respetar, que les ayuden a entender cómo funciona la empresa



### GUÍA DE AUTOAYUDA

## ¿Qué preguntas se fallan en las entrevistas?



A. E.

Una de las cuestiones primordiales que cualquier candidato a un puesto de trabajo ha de plantearse es qué tipo de preguntas le van a hacer y cómo debe contestarlas. Antonio Fernández Aguado, director de RR HH de Famosa y vocal de la Asociación Centro de Dirección de RR HH, explicó a Tu Economía que: «todas las preguntas de una entrevista de trabajo están diseñadas para descubrir si el candidato puede hacer bien el trabajo, si encaja en el equipo y en

la cultura de la empresa y para ver cómo reacciona ante la presión». De este modo, todo demandante de empleo debe saber en qué preguntas se suele fallar en un proceso de selección. En este sentido, Aguado aseguró que «cada entrevistador tiene sus preguntas preferidas, pero siempre hay algunas que se repiten»:

● **Puntos fuertes y débiles:** Es una de las que «se suele fallar», señaló. «Los candidatos no tienen problemas en identificar sus puntos fuertes, pero dudan en

identificar los débiles». Los entrevistadores esperan que se conteste del mismo modo sobre unos y otros, por lo que es conveniente «llevar preparadas dos o tres áreas» en las que cabe la mejora.

● **Explicar un «fracaso»:** Se suele preguntar sobre situaciones en las que no se haya tenido éxito y el porqué de aquello. «En nuestra vida laboral, todas las personas hemos fracasado en algún proyecto» por diversos motivos, y es importante mostrar que se ha «puesto en marcha algún





En 2025, el 75% de la fuerza laboral pertenecerá a esta generación

para que puedan moverse en ella, mentores que les expliquen cómo evolucionar en su carrera profesional y les indiquen si van por el buen camino de forma continua. Por su parte «los managers tienen que asumir que tienen que medirles por sus resultados y no por el número de horas que están en el puesto de trabajo, algo difícil de entender en una sociedad como la nuestra donde el presentismo está todavía muy instalado», como apunta Miriam Aguado, senior manager de People Matters.

**MEJORAR LA IMAGEN**

Numerosos estudios sobre los «millennials» muestran que no son tan diferentes en cuanto a sus preferencias en la vida respecto a lo que quieren otras generaciones, sólo que ellos lo están pidiendo. «Las empresas tienen que ponerse guapas para que se las quiera y debido a la importancia de esta generación como fuerza laboral cada vez más presente en las empresas, la estrategia de Employer Branding, especialmente la propuesta de valor al empleado, debe tener muy en cuenta sus prioridades», explica Miriam Aguado. La personalidad del «millennial» aporta muchas ventajas pero también muchos retos, como el exceso de confianza. «Les hemos cuidado mucho, han nacido en una época en la que se fomentaba la autoestima, el tú puedes, pero hay que saber canalizar esa confianza, aprovechar el ímpetu de estos jóvenes pero estableciendo límites», explica la especialista de People Matters.

**CLAVES**

Los «millennials» crecieron en entornos muy protectores, tanto en el colegio como en los núcleos familiares, por lo tanto esperan que esto continúe así en el entorno laboral.

Buscan oportunidades continuas para alcanzar nuevos retos. Quieren trabajos desafiantes que contengan significado y que les permitan poder progresar en su carrera.

Esta generación es colaborativa por naturaleza, sobre todo cuando la finalidad y los objetivos del grupo están claramente establecidos y son comprensibles.

Los miembros de esta generación son exigentes respecto a las condiciones de trabajo y el hecho de conciliar su vida profesional y la personal es también un elemento primordial.

En 2025, el 75% de la fuerza laboral del mundo pertenecerá a esta generación por ese motivo es necesario ir adaptándose a su forma de trabajar y no resistirse. «Conseguir que tu empresa sea atractiva para un «millennials» es el reto de las empresas», añade el experto de Infova.

proyecto teniendo iniciativa» para solventar tal situación.

● **Justificar cambios de empresa:** Es importante saber explicar un despido (y que se pueda «contrastar»), así como una baja voluntaria y/o cambio de empresa.

Además de tener en cuenta cuáles son las preguntas en las que se suele errar, es imprescindible conocer cuáles son las que resultan más difíciles de responder o de plantear:

● **Salario:** Lo mejor es «ser sincero y decir lo que uno gana y lo que le gustaría ganar». También hay que valorar si a lo que se opta es a un primer puesto de trabajo,

«dejando claro que la mayor motivación se centra en encontrar un trabajo y adquirir experiencia». No conviene hablar de cifras, a no ser que se tenga «cierta o mucha experiencia».

● **Idiomas:** «Nunca hay que mentir», se comprueba fácilmente. En caso de que la necesidad de un idioma sea secundario, es preciso dejar claro que «se tiene intención de reforzar» su conocimiento.

● **Dudas:** Hay preguntas del tipo «¿qué quieres preguntar?» donde se pretende saber qué interés se tiene por la empresa, por lo que es recomendable «llevar preguntas preparadas sobre el

departamento en el que se trabajará, cómo va económicamente la empresa, planes estratégicos futuros, etc.».

● **Referencias:** Hay que tener disponibles «tres o cuatro personas que hayan sido compañeros y jefes anteriores y que puedan dar referencias» si se les llama.

● **Planes de futuro:** Aguado insistió en que a preguntas del tipo, ¿dónde quiere estar en cinco años?, hay que aportar respuestas sinceras y meditadas desde un punto de vista de credibilidad y seguridad en sus propias capacidades y no mostrarse demasiado ambicioso.

**PERSONAS & EMPRESAS & OFICINAS**

**Conversaciones disruptivas sobre trabajo**

Algo está cambiando, y rápido. Prepararse para lo que viene es una simple cuestión de supervivencia. Hace unos días celebramos en Barcelona la primera de las Workplace Conference, en la que escuchamos conversaciones disruptivas sobre cómo será el trabajo más allá de 2020 y cómo afrontarlo: Beatriz Lara de Imersivo en el horizonte 2020-2030 apuesta por un escenario de crecimiento sostenible, donde se estén cumpliendo los 17 Objetivos Globales de Naciones Unidas. Las empresas de hoy se habrán adaptado al entorno digital del siglo XXI y serán ecosistemas de creación de valor entorno a una marca con valores de sostenibilidad. Por su parte, Javier Creus, de Ideas for Change, explicó como cada nueva red (internet, la social, la móvil) redefine las relaciones posibles entre lugares, personas y situaciones y crea un campo de juego nuevo. Cuando una nueva red emerge se reparten las cartas de nuevo, algunos de los que dominaron la red anterior no participan del nuevo escenario (¿alguien tiene un móvil con Windows?) y a la vez aparecen nuevos ganadores nacidos en ese momento, por ejemplo, Whatsapp o Tinder. Francesc Pons de Nubelo.com cree en el poder de la marca para atraer a la generación de los «millennials» (nacidos después de 1980). La forma de concebir el trabajo para esta generación es totalmente opuesta a lo que están acostumbradas las empresas. La batalla de muchas empresas en los próximos años no estará en descubrir el nuevo facebook o google, sino en ser capaz de atraer al talento necesario para intentarlo. Y Antonio Heras, de SmartWorking, explica como en el proceso de transformación que afrontan las compañías ante este nuevo paradigma laboral, todos los actores (recursos humanos, espacios, tecnología, comunicación interna...) tienen que estar alerta y preparados para los puntos críticos (barreras, miedos, formación, cocreación, expectativas, gestión del cambio).

**FRANCISCO VÁZQUEZ MÉDEM**  
Presidente de Grupo 3g office



Celebración en Barcelona de la Workplace Conference