

Una encuesta reciente de PricewaterhouseCoopers revela que la capacitación y el desarrollo son los beneficios que valoran más las personas que nacieron a finales del milenio pasado, especialmente la práctica de *coaching* y tutoría. El 61% de los CEO comentó tener problemas para atraer e integrar a los empleados más jóvenes, por lo que una responsabilidad corporativa sólida es esencial para atraer y conservar a esta nueva generación de empleados.

Según el reporte global "Millennials at work-perspectives of a new generation", publicado por PricewaterhouseCoopers, la percepción de que la nueva generación de empleados, conocida como la "generación del milenio", es desleal y rechaza las prácticas laborales tradicionales es sólo un mito.

Los resultados muestran que, si bien las oportunidades globales y la responsabilidad corporativa son esenciales para la generación del milenio, la gran mayoría desea trabajar en una oficina, tener un horario normal y pocos jefes. Por lo tanto, la investigación sugiere que algunas empresas deben reevaluar sus esfuerzos para atraer y conservar a empleados más jóvenes y garantizar que su inversión en esta área sea la adecuada, especialmente considerando la difícil situación económica actual.

Los resultados de la décimo segunda Encuesta Anual de CEO de PwC, que se anunciarán dentro del Foro Económico Mundial, sustentan la importancia de este hecho, ya que 61% de los CEO reconocieron estar enfrentando algunas dificultades para reclutar e integrar a sus filas a los empleados más jóvenes.

En vista de los importantes retos inmediatos que presenta la crisis económica global para las organizaciones, es necesario esforzarse aún más para equilibrar las presiones a corto plazo en relación con los objetivos de largo plazo.

Esto significa actuar ahora para manejar los cambios demográficos que afectarán la capacidad competitiva de las empresas de manera adecuada.

En un tiempo serán pocas las personas jóvenes que estarán trabajando, en muchas partes del mundo, para mantener a una población de edad avanzada significativamente mayor, lo cual ocasionará que la oferta de recursos humanos se convierta en un

Espacio
PriceWaterHouseCoopers

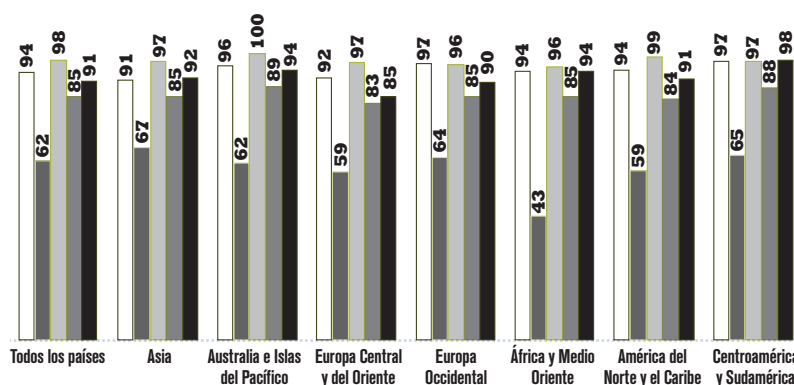
¿Qué espera la generación del milenio de su futuro laboral?

Pregunta: Mencione el valor que le da a las oportunidades de desarrollo

Base: 3,907
respuestas a nivel global

Cifras en %

- Aprendizaje formal cara a cara
- Estudio en línea
- Trabajar fuertemente con "coaches" y mentores
- Asignaciones rotativas
- Apoyo a educación a distancia



factor de vital importancia para el éxito de las empresas.

MOVILIDAD GLOBAL Y PRÁCTICAS LABORALES

Los encuestados mostraron gran interés por las asignaciones internacionales, siendo los recién egresados de la India quienes se mostraron más interesados en trabajar en el extranjero (93%), en comparación con 62% de los holandeses.

El 80% de todos los participantes desea contar con experiencia laboral en el extranjero.

El 70% de los encuestados cree que utilizará una lengua extranjera en su trabajo. Aunque sólo 38% mencionó el inglés como lengua materna, 83% espera utilizarlo en su trabajo. Después se mencionaron el francés y el español con 19 y 14%, respectivamente.

Resulta interesante que los viajes internacionales ocupen un lugar predominante en la agenda de los consultados, al contrario del trabajo en casa y el horario flexible. Sólo 3% de los participantes desea trabajar en casa y 18% sabe que ocasionalmente tendrá que trabajar fuera del horario normal de oficina.

Tres cuartas partes de los encuestados calculan que tendrán aproximadamente de dos a cinco jefes a lo largo de su vida laboral.

Aparentemente, estos resultados contradicen la imagen que se tenía de esta generación que supuestamente se caracterizaba por la falta de lealtad y el rechazo a las prácticas laborales tradicionales.

TECNOLOGÍA E INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

La investigación confirmó que la generación del milenio considera la tecnología como un elemento básico para socializar y trabajar en red, ya que 85% está inscrito a algún sitio *web* social como Facebook.

La habilidad de la generación de milenio en el manejo de la tecnología ofrece ciertos beneficios en términos de intercambio de información, por lo que las empresas que tienen buen sentido común ya están aprovechando esta característica y reproduciendo sitios internos similares al Facebook. Sin embargo, las empresas deben controlar los riesgos que se pueden derivar de este estilo de comunicación abierta e instantánea.

El 40% de los participantes se siente cómodo con el hecho de proporcionar a sus jefes mayor acceso a su información personal en beneficio de su propia seguridad y la de la empresa. Además, dos terceras partes de la generación del milenio verían con buenos ojos que sus patrones les facilitaran beneficios personales como vivienda, alimentos y citas periódicas con el médico. Esto genera cuestionamientos interesantes, por ejemplo: ¿si es posible que la línea divisoria entre el trabajo y el hogar desaparezca en el futuro?

EXPECTATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Los empleados del futuro esperan que sus jefes se comporten de manera responsable, ya

que 88% señaló que buscará empresas que reflejen sus propios valores a través de la responsabilidad social corporativa (CSR por su sigla en inglés).

Además, 86% consideraría dejar de trabajar para una empresa cuyos valores de CSR no reflejen los suyos: Argentina (94%), Estados Unidos y Brasil (92% ambos) son los países que albergan a los recién egresados más idealistas en este sentido.

El porcentaje de los participantes de la India que comparten esta opinión fue de 66 por ciento. La política ambiental de una empresa en relación con el cambio climático es considerada importante o muy importante por la mayoría de los recién egresados de todo el mundo (58 por ciento).

REMUNERACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL

La capacitación y el crecimiento son los beneficios que más valoran los miembros de la generación del milenio durante los primeros cinco años de su carrera; mientras que una tercera parte de los participantes prefiere estos beneficios (además del sueldo). Este porcentaje es tres veces mayor que el de quienes prefieren los bonos en efectivo. Prácticamente todos los encuestados (98%) indicaron que tener un buen *coach* o tutor es importante para su desarrollo personal.

La mayoría de las empresas sólo ofrecen la asesoría de *coaches* y tutores a los empleados de más alto nivel. Sin embargo, ofrecer este tipo de asesoría personal a los recién egresados podría contribuir

a facilitarla, algunas veces complicada, la transición de la universidad a la vida laboral, al mismo tiempo que se cultiva una buena relación interpersonal y el compromiso a un costo relativamente bajo. En lugar de reaccionar a la presión de los costos reduciendo los presupuestos de capacitación, las organizaciones deberían preguntarse si están invirtiendo en el área en la que será más valorado por los empleados y que generará mayores beneficios de largo plazo para la empresa.

A pesar de las expectativas de CSR antes mencionadas, sólo 7% indicó el tiempo libre para obras de caridad o trabajo comunitario como parte de los tres beneficios principales. Más de la mitad de la muestra (57%) considera que tendrá que ocuparse personalmente de su plan de retiro, sólo 5% señaló que el Gobierno/Estado podrá cumplir satisfactoriamente sus expectativas en esta área y 17% mencionó a sus patrones.

La generación del milenio tiene expectativas laborales muy similares a las de las generaciones anteriores, por lo tanto, no es necesario que las empresas se deshagan por completo de sus estrategias de recursos humanos para enfrentar a la nueva generación de empleados. Lo nuevo es la capacidad que tienen estos jóvenes para cambiar de empleo en caso de no cumplir con sus ideales y expectativas. Para manejar esta diferencia, las empresas deben pensar de manera creativa en las estrategias de remuneración, utilizando métricas y evaluaciones comparativas para segmentar a su fuerza laboral de la misma forma que muchas empresas segmentan su base de clientes.

Las expectativas de la generación del milenio presentan retos y oportunidades, las organizaciones que se adaptan con mayor rapidez en este sentido, tendrán mayores posibilidades de enfrentar con éxito las épocas buenas y malas.

1. El reporte Millennials at work-perspectives of a new generation, se encuentra disponible en: www.pwc.com/managingpeople2020.

2. "La generación del milenio" se refiere a los individuos que ingresaron a la fuerza laboral después del 1 de julio del 2000. ■

Raúl Pérez Ríos es socio líder de Operaciones de PricewaterhouseCoopers México y su correo electrónico es: raul.perez.rios@mx.pwc.com.