



## Turbulencia generacional en las empresas

# ¿Y qué hacemos con los Millennials?

► Los ejecutivos y empresarios miran asustados el futuro de sus empresas, ahora que los Millennials van ganando cada vez más porcentaje de la fuerza laboral. En todas las organizaciones, en todos los países de la región y del mundo occidental, los comentarios son los mismos: “no tienen espíritu de sacrificio”, “no quieren trabajar los sábados”, “se molestan si tienen que viajar dos horas para ir a trabajar”, “quieren resolver todo por email”...

► Por Paula Molinari, fundadora y presidente de Whalecom y Directora Académica del Programa Ejecutivo de Recursos Humanos de la Universidad Torcuato di Tella de Argentina.



Las empresas deben seguir funcionando. ¿Qué hacemos con los Millennials? Es lo que me dijo el dueño de un gran supermercado mayorista cuando hablábamos de los desafíos que estamos enfrentando hoy en el mundo empresario. En todas las empresas, en todos los países de la región y del mundo occidental, los comentarios son los mismos: “no tienen espíritu de sacrificio”, “no quieren trabajar los sábados”, “se molestan si tienen que viajar dos horas para ir a trabajar”, “quieren resolver

todo por email”. Hoy mismo, un ejecutivo de un holding que acaba de vender una empresa en Perú, comentó la actitud de los profesionales jóvenes peruanos frente al cambio de accionista: “no les interesa quién es el dueño, pueden trabajar hoy aquí y mañana allá.”

Los ejecutivos y empresarios miran asustados el futuro de sus empresas, ahora que los Millennials van ganando cada vez más porcentaje de la fuerza laboral. En algunas empresas, ya son el 90% de la plantilla y para el 2025 serán el 75% de la fuerza de trabajo del planeta. Jóvenes que

no quieren sacrificarse, escapan de los trabajos que comprometen el fin de semana, huyen de las tareas rutinarias, critican a las empresas, se enfrentan a sus jefes con reclamos, quieren trabajar desde la casa, prefieren la velocidad a la calidad....

El mundo empresario tiembla de terror. No son temores infundados. Los Millennials son 2,300 millones de jóvenes en el mundo, la generación más numerosa de la historia, que generará grandes cambios en el mundo del trabajo: cambios en la concepción del trabajo, en los procesos, en las estructuras, en los puestos y perfiles valorados... En breve comenzarán los 40 años de management de esta generación, que llega al mundo empresario con distintos valores y con la bandera del bienestar flameando bien alto. Bienestar individual y colectivo: la democratización del bienestar.

¿Por qué son los Millennials los protagonistas de los grandes cambios? Porque son

**Los Millennials son 2,300 millones de jóvenes en el mundo, la generación más numerosa de la historia, que generará grandes cambios en el mundo del trabajo...**



los primeros nativos tecnológicos, por lo tanto dan respuesta a los problemas con la tecnología. Y los cambios en el siglo XXI vienen de la mano de la tecnología.

### El trabajo ideal

Los Millennials van a cambiar el mundo del trabajo. Y ya lo están haciendo. Entienden que el trabajo es plenitud y disfrute, siempre que trabajen en lo que quieren y como quierean. Definen claramente sus intereses, como se muestra en el gráfico que sigue.

Esta definición de intereses hace que las empresas tengan que cambiar y adaptarse para poder captar a la gente más talentosa.

### Pero, ¿en qué consiste el trabajo ideal?

A diferencia de lo que ocurría en el siglo XX, las personas no siguen patrones preestablecidos por la sociedad, sino que buscan encontrar "su" lugar en el mundo del trabajo. "Tú debes y puedes amar tu trabajo" dice el sitio [www.thedailymuse.com](http://www.thedailymuse.com) que apunta a ayudar a las personas a encontrar el trabajo de sus sueños.

El trabajo ideal no sigue entonces un "modelo de éxito", sino que depende de cada persona y del peso de distintos factores para cada persona. Para investigar y explicar este tema, diseñamos el Modelo POP, que explica cuál es el trabajo ideal para cada persona.

El trabajo ideal está conformado por la intersección de 3 sistemas:

- 1. Persona:** ¿qué es importante para mí? ¿Cuáles son las cosas que prefiero? ¿Cuáles se adecuan a mi proyecto de vida?
- 2. Organización:** ¿Cómo me gusta trabajar?
- 3. Planeta:** ¿Cuál es el sentido de mi trabajo? ¿Para qué está la empresa? ¿Me identifico con sus valores?

Cada uno de estos sistemas está conformado por distintas dimensiones, que se detallan en los cuadros de este artículo. La definición del trabajo ideal marca una grandísima diferencia con la concepción del trabajo que se tenía en el siglo XX: Primero: Las personas definen sus intereses. No es igual trabajar de una cosa o de la otra, no es igual poder trabajar desde casa o no, no es igual poder manejar los horarios o no. Es decir: el trabajo ideal es el que tiene las características que son importantes para mí. Como resultado: las empresas más atractivas serán las que interpreten cuáles son los atributos más valorados por el segmento de talento al que apuntan.

Sin embargo, hay algunos atributos que son valorados por los Millennials en general. En una investigación reciente con jóvenes europeos, más de la

## Estamos comprometidos en promover el liderazgo

**Porcentaje de Millennials en la dotación actual del Scotiabank: 56%**

Por Rina Alarcón, Vicepresidente Recursos Humanos de Scotiabank

### ¿Qué cambios ha hecho el banco para atraer y comprometer a los jóvenes?

Los Millennials, o también llamados Generación Y, son muy importantes en nuestra organización porque concentran el 56% de la población del banco. Por ejemplo, en el caso de los promotores de servicios, son el 98.9%. En el transcurso de estos años, nuestro banco se ha preocupado por implementar mejoras continuas enfocadas en el bienestar, desarrollo y seguridad de nuestros Scotiabankers y sus familias, consolidando cada vez más un mejor ambiente de trabajo.

Los jóvenes de hoy en día destacan que las empresas respeten su equilibrio laboral-personal, que brinden espacios para interactuar con sus compañeros de trabajo y conversar "de tú a tú" con sus líderes, de una forma más cercana y directa.

Scotiabank cuenta con diversos programas que fortalecen dichos puntos, como por ejemplo el "Flex Time", programa que brinda a nuestros colaboradores la posibilidad de contar con más tiempo a lo largo del año para compartir en familia y/o disfrutar de lo que más les gusta hacer, impactando positivamente con el compromiso y desempeño de nuestros Scotiabankers.

Contamos con programas de recreación y eventos de bienestar, que definitivamente influyen en la motivación y el desempeño óptimo de los equipos, en donde los colaboradores de esta generación participan activamente.

Nos encontramos comprometidos en promover el liderazgo de nuestros jóvenes. Dentro de la estrategia corporativa nos enfocamos en desarrollar relaciones sólidas entre líder - colaborador y fortalecer competencias mediante el coaching y el Programa Mentoring, en donde gran parte de los participantes son de esa generación.

Somos una empresa socialmente responsable, y la Generación Y lo valora mucho. Contamos con actividades que fomentan el desarrollo sostenible

de comunidades, apoyamos el cuidado del medio ambiente y motivamos a nuestros colaboradores a participar en los programas de voluntariados a nivel nacional e internacional.

Los medios de comunicación que utilizan los jóvenes son distintos a los que se utilizaban anteriormente. Ahora ellos cuentan con herramientas más rápidas e interactúan con mayor facilidad. Dominan mucho las redes sociales y es por eso que utilizamos estos medios para captar a los jóvenes talentos. ¿Qué hacemos? Incentivamos la postulación a nuestra empresa a través de nuestra página de Facebook, contamos con una moderna plataforma virtual para reclutar (<http://stc.laborum.pe/stc/scotiabank/>) y además posteamos las vacantes disponibles en las diversas páginas web de selección e universidades.

### ¿Cuáles son las dificultades que experimentan para atraer y comprometer a los Millennials?

Más del 70% de los Millennials, antes que el crecimiento económico, priorizan el crecimiento profesional. Ellos valoran mucho desarrollarse profesionalmente, pero de una manera más rápida que las generaciones anteriores.

En Scotiabank ofrecemos una gama de oportunidades de desarrollo. Por ejemplo, este año se implementó el Mapa de Carrera y Rutas de Aprendizaje exclusivo para la red de agencias, en donde el 72% de sus colaboradores pertenece a la Generación Y. Estas herramientas permiten al Scotiabanker planificar su crecimiento profesional dentro de nuestra organización y, por nuestra parte, explicarle el proceso y oportunidades de aprendizaje que debe seguir para escalar profesionalmente hacia ese puesto de trabajo.

Además, contamos con los Job Posting locales e internacionales, herramientas importantes para publicar oportunidades de desarrollo profesional, disponibles en el banco a nivel global.

Este año se han promovido 926 colaboradores, número que representa a casi el 20% de la organización y que ha ido en aumento en los últimos 4 años. Además,

1 de cada 4 practicantes se queda en el Banco ingresando a nuestra planilla.

### ¿Cuáles son los aportes de los Millennials en tu organización?

La perspicacia es uno de nuestros valores corporativos y es ahí en donde destacan los Millennials en nuestra organización, aportando soluciones creativas, con una visión distinta. Scotiabank potencia dichas ideas y un ejemplo es el programa de Ideas en Acción en donde nuestros colaboradores son invitados a participar y promover una cultura de innovación. El año pasado se premió a las



mejores ideas, en donde 2 de los 3 ganadores pertenecen a la Generación Y.

Una de nuestras 10 competencias es el Liderazgo del Cambio, en donde esta generación se caracteriza por ser de esa manera. Ellos poseen una mayor capacidad para adaptarse y eso valoramos en Scotiabank, ya que identifican soluciones creativas para realizar su trabajo y cumplir con los objetivos.

Asimismo, demuestran creatividad al abogar por nuevos e innovadores enfoques que conducen al éxito del negocio, asumiendo nuevos riesgos.

Vivimos en un mundo cambiante y Scotiabank se adapta a ello. Cada año habrán nuevos retos en donde nuestros colaboradores asumirán diferentes desafíos; sin embargo, sea la generación que sea, todos compartimos los mismos pilares culturales y filosofía de trabajo. Un equipo... un objetivo.

**CREO QUE EL TRABAJO ES DISFRUTE**

Busco el trabajo ideal para mi

Los atributos más valorados:  
- flex time  
- innovación  
- tecnología  
- la cultura  
- el sentido  
...

¿cuáles son los atributos que la atraen?

**BUSCO LA MEJOR GENTE**

Las personas definen sus intereses de acuerdo a su proyecto de vida.

Las empresas definen qué gente y qué cultura necesitan.

mitad de los jóvenes opta por poder trabajar desde su casa dos o tres veces por semana en vez de un 10% de aumento. En el mismo estudio, 45% dice que trabaja en forma más eficiente fuera del horario de oficina (antes de las 9 o luego de las 18 hs). Un estudio de Odesk, el famoso mercado abierto de empleo, dice que el 92% de los Millennials quieren trabajar en forma remota y un 87% con agenda flexible, o sea sus horarios.

**Segundo:** Las personas también definen cómo les gusta trabajar: no es lo mismo tener el jefe cerca que no tenerlo; no es igual tener autonomía y responsabilidad que no tenerla; no da lo mismo si puedes participar y eres escuchado a si no lo eres... El cómo se trabaja (la cultura, finalmente) es otro de los sistemas que hacen al trabajo ideal, y es por esto que las empresas hacen pública cuál es su cultura. Dicen: "te contamos cómo es trabajar aquí, para que vengas si te interesa". La cultura del WOW de Zappos contada por su fundador o la forma de trabajar de Netflix de responsabilidad y libertad, cuya presentación en la web ya fue vista por más de 7 millones de personas.

**Tercero:** La gente busca seguir una causa. Importa, sí, importa mucho qué hace y para qué lo hace. Los jóvenes buscan identificarse con la empresa: cae la "atractividad" de las empresas tabacaleras y de los bancos, y crece la de las empresas fuertemente comprometidas con la co-

**En breve comenzarán los 40 años de management de esta generación, que llega al mundo empresario con distintos valores y con la bandera del bienestar flameando bien alto.**

munidad y con la sustentabilidad. Dice un estudio de PwC que el 88% de los jóvenes busca un empleador con el que pueda identificarse y un 86% consideraría dejar un empleo si la empresa no estuviera alineada a sus valores. El mercado de trabajo se convierte en un mercado real. La gente busca el trabajo que prefiere y las empresas van transformándose para ser atractivas para los empleados que buscan incorporar o fidelizar.

**La transformación de las empresas**  
El siglo XXI será testigo de cómo las empresas empezarán a transformarse, adaptándose a los atributos valorados

**MODELO POP:  
Persona - Organización - Planeta**



Cada sistema tiene distintas dimensiones



## Apertura a la interacción y gestión de los jóvenes

**Porcentaje de Millennials en la dotación actual de Corporación Lindley: 46.95 % entre los empleados y 48.92% entre los operarios.**

Por Carlos Vivar Ardiles, Director de Capital Humano de Corporación Lindley S.A.

¿Qué cambios ha hecho su empresa para atraer y comprometer a los jóvenes?

Todos los cambios que estamos llevando a cabo tienen dos ejes principales: flexibilidad y crecimiento profesional. A raíz de esto, el año pasado implementamos el programa "Trainee Lindley" que tiene una propuesta de valor fresca, dinámica y divertida que trata de responder a algunas de las necesidades que estos Millennials presentan, como la tener un feedback constante, estar involucrados en proyectos desafiantes y de gran envergadura, o líneas de carrera claras, entre otros.

En lo que se refiere al feedback constante, los trainees son asignados únicamente a gerentes, que acompañan su crecimiento hasta que terminan con el programa. Por la naturaleza del trabajo, los gerentes pueden asignar a un jefe que lo supervise de manera directa, pero los responsables (tutores) siempre serán los gerentes de la unidad. Luego, los proyectos a los que son asignados son muy desafiantes (en algunos casos llegando a alcanzar el medio millón de soles en promedio) lo que genera un alto compromiso con el equipo de trabajo y el proyecto.

Por último, un punto interesante es que ellos mismos son los que proponen a que gerencia o dirección les interesa pertenecer para continuar con su crecimiento profesional, ya que en muchos casos, las empresas son las que definen el camino de estos jóvenes sin valorar cuáles son sus verdaderos intereses y preferencias.

Por otro lado, la compañía ha renovado y cambiado tanto la estructura como el perfil de sus directores en busca de poder gestionar de la mejor manera esta diversidad por la que estamos atravesando. Ahora, hemos reducido la edad promedio de los directores, el 40% de ellos son extranjeros y el 30% son mujeres. De esta manera, garantizamos una plana directiva de clase mundial, muy diversa y que pueda responder de manera oportuna a los constantes

cambios propios de la dinámica del mercado y con gran apertura a la interacción y gestión de estos jóvenes profesionales.

¿Cuáles son las dificultades que experimentan para atraer y comprometer a los Millennials?

En lo que se refiere a la atracción, nuestras marcas son muy poderosas (Coca Cola, Inca Kola, Fanta, Sprite, etc) y nos ayudan a que nuestra "Marca Empleadora" lo sea también. El gran reto es como mantenemos vivo en el tiempo ese compromiso que adquieren estos jóvenes profesionales al ingresar a la compañía. Por el momento, nos encontramos acompañándolos de cerca, conociéndolos más, teniéndolos identificados, para en un futuro cercano poder satisfacer sus necesidades con planes de "fidelización" Ad Hoc para que ese compromiso no se pierda.

Dentro de las principales dificultades que estamos experimentando podemos mencionar la variedad de beneficios que ellos esperan, la alta rotación y la falta de timing en el cumplimiento de las líneas de carrera que les ofrecemos. En primer lugar, los jóvenes profesionales tienen expectativas respecto a sus beneficios bastante variadas, mientras algunos quieren crecimiento profesional, otros buscan tener funciones y actividades desafiantes en donde puedan dejar su "marca", buscan trascender, buscan equilibrio entre la vida y el trabajo, entre muchas otras cosas más. Actualmente, la empresa no se encuentra preparada para responder de manera personal y especializada a estas demandas (por el momento nos encontramos desarrollando un paquete de beneficios mucho más flexible).

En segundo lugar, la demanda de profesionales jóvenes con alto potencial es cada vez más elevada, lo que dificulta su continuidad dentro de la empresa, elevando nuestros índices de rotación de manera considerable en estos niveles de la compañía, a comparación de las otras generaciones que tienen tiempos de permanencia mucho más prolongados.

Por último, los Millennials esperan un crecimiento profesional bastante acelerado, en donde buscan ir avanzando dentro de la jerarquía en tiempos cada vez menores. Y las políticas que tenemos en la compañía no nos permiten responder a la velocidad que nos gustaría para poder garantizar el cumplimiento "antes del plazo" de las líneas de carrera.

¿Cuáles son los aportes de los Millennials en tu organización?  
Estos jóvenes, al estar expuestos de ma-



nera permanente a los diferentes medios que ofrece la globalización, nos mantienen al tanto de las principales tendencias y mejores prácticas relacionadas a sus funciones.

Del mismo modo, agilizan las interrelaciones entre las diferentes generaciones, sin importar cuales sean sus rangos jerárquicos y esto dinamiza el trabajo y hace que las cosas pasen.

Por otro lado, vienen con un chip integrado de "trabajo en equipo", son muy hábiles para poder escuchar propuestas, integrar ideas y ejecutar planes de acción en base a objetivos y resultados con equipos de trabajo multifuncionales.

Por último, no tienen ningún problema en realizar actividades que no estén relacionadas de manera directa a sus funciones (siempre y cuando vean que aporte en su crecimiento profesional) lo que les da un valor agregado, ya que son profesionales multitask y no se limitan al momento de realizar y llevar a cabo sus proyectos.



por los Millennials y hablando el lenguaje de los nativos tecnológicos. Skype dice: “buscamos gente que ame lo que hace” y el Washington Post convoca con el slogan: “haz tus sueños realidad” refiriéndose a la posibilidad de creatividad y autonomía de sus periodistas.

**Los Millennials van a cambiar el mundo del trabajo. Y ya lo están haciendo. Entienden que el trabajo es plenitud y disfrute, siempre que trabajen en lo que quieren y como quieran.**

Como un buen ejemplo de empresas peruanas, el BCP inauguró el año pasado el Centro de Bienestar, producto de un proceso de investigación sobre qué valoraban sus empleados, entrevistando a 3,000 colaboradores y preguntándoles qué podría hacer BCP para convertirse en una mejor opción para trabajar. Como resultado, decidieron construir un espacio de servicios ligados al bienestar y al entretenimiento. Es la prueba de que la diversión en el trabajo no está solamente relacionada

con Google y al mundo de la tecnología.

Casos de adaptación y transformación de las empresas:  
 • Hay en los jóvenes mucho más perfil emprendedor y LinkedIn crea su propio programa llamado (In)ju-

bator para que participen sus empleados.

• Para comprometer a los Millennials, habrá que romper las barreras entre niveles organizacionales. Cercanía es la clave: Citibank lanzó en el 2013 el programa de Reverse Mentoring para 15 ejecutivos senior del grupo y 15 estudiantes y jóvenes profesionales. Las parejas deben trabajar juntas por 6 meses en un proyecto, encontrándose una vez por semana. Es la forma de entrar en la mentalidad digital de los Millennials y de aprovechar su conocimiento.  
 • Philips en Argentina implementó hace dos años el “Core Time”: los empleados deben estar en la oficina de 11 a 16 hs. Antes o después manejan con libertad qué hacen y desde dónde lo hacen. La empresa se convirtió así en el lugar preferido para las mujeres talentosas.

**El nuevo mundo del trabajo**

¿Qué están haciendo las empresas? Les describo una breve síntesis de algunas de las políticas y prácticas que más están cambiando:  
 1. Políticas que alientan el trabajo a distancia (no es necesariamente desde la casa). Es desde donde prefieras. De hecho, están creciendo todos los emprendimientos que apuntan a “co-working”, es decir, trabajo con otros pero que no trabajan en la misma empresa que yo. Una evi-

**Skype dice: “buscamos gente que ame lo que hace” y el Washington Post convoca con el slogan: “haz tus sueños realidad” refiriéndose a la posibilidad de creatividad y autonomía de sus periodistas.**

dencia es el crecimiento de la franquicia UrbanStation, definida como “Space Global Office Space Network for Mobile Workers”.

2. Flex-time/place: organizo mi tiempo a partir de objetivos claros o elijo cuando trabajo. Ejemplo: más de 10,000 operadores de call center trabajando desde sus casas y eligiendo el horario en [www.liveops.com](http://www.liveops.com), una propuesta de valor orientada a mujeres con hijos pequeños. Evidencia de que este es un atributo muy valorado es el gran crecimiento de los mercados abiertos de empleo, como el líder Odesk o el latino Nubelo.
3. Algunas empresas, en ciudades grandes, generan centros de trabajo cerca de las zonas donde viven sus empleados, para que puedan trabajar en un contexto empresa, con las comodidades que necesitan, pero sin perder tiempo en viaje.
4. Las empresas mudan las oficinas a la periferia, en medio del verde, donde hay más espacio y puede existir una mejor calidad en las condiciones de trabajo (más verde, más luz, menos smog, más espacio)
5. Distintas formas de relación laboral.

La relación de dependencia no es lo único. Crece el trabajo part-time o “free-lance”, antes desvalorizado, hoy se cotiza muy bien, ya que permite mayor flexibilidad.

## El ser humano como eje de la cultura organizacional

**Porcentaje de Millennials en la dotación actual de Sodimac: 75 %**

Por Beatriz Fortunio, gerente de Recursos Humanos de SODIMAC PERÚ S.A.

**¿Qué cambios ha realizado Sodimac para atraer y comprometer a los jóvenes?**

Consideramos al ser humano como eje de la cultura organizacional. Los Millennials valoran que la empresa se preocupe por el ser humano, la salud y el bienestar. En Sodimac tenemos acciones como: “El día de la fruta”, campañas de salud; concursos como “Mejora tu casa”, concursos de becas de estudio, pre y post grado, talleres como “Mi familia, mi soporte”; todos orientados a mejorar la calidad de vida de nuestros asociados.

**Nuestros logros referidos a la gestión humana y la RSE:** los millenials valoran mucho el tipo de empresa a la cual van a pertenecer, se informan, evalúan y deciden si corresponde o no a su visión personal. Sodimac ha logrado múltiples

reconocimientos de gestión humana y de RSE que le permite ser atractivo a esta generación.

**Tiempo libre y flexibilidad de horarios:** esta generación aprecia mucho el equilibrio de tiempo (trabajo, vida personal) que ofrecemos.

**Retroalimentación:** los Millennials valoran la retroalimentación oportuna. En Sodimac tenemos mecanismos formales de retroalimentación y a la vez, alentamos a los líderes a que se reúnan regularmente con sus equipos para transmitirles las expectativas y logros correspondientes a sus cargos y su desempeño.

**Innovación:** los Millennials valoran el poder expresarse y pertenecer a una empresa que aprecie la creatividad. Sodimac tiene, en cada tienda, un

“Comité creativo” que tiene a su cargo la comunicación y difusión de noticias, fotos, reflexiones, etc.

**Comunicación interna:** nuestra comunicación utiliza mensajes cortos, diseño dinámico y moderno, comunicación horizontal y de estilo coloquial; apertura al diálogo a todo nivel.

**Cultura de reconocimiento por las buenas acciones y por el esfuerzo extra:** reforzamos el orgullo y la camaradería a través de celebraciones informales y divertidas que permiten que los lazos laborales sean más sólidos.

**Inclusión y trato igualitario:** valoran que la empresa incorpore a trabajadores diversos, que no discriminen por género, raza, edad, NSE, etc.; lo cual es alentado y difundido por Sodimac. Así como contar con un ambiente justo, en

donde la transparencia en la comunicación sea tangible.

Realizamos esfuerzos por ser una empresa socialmente responsable, que tenga impacto no solo en términos de producción económica sino también en la comunidad. Hemos logrado la acreditación de “ESR” emitida por Perú 2021 y Centro Mexicano de la Filantropía.

Implementamos acciones de apoyo a la comunidad y Voluntariado Sodimac. Los Millennials valoran el sentido de trascendencia del trabajo, que este tenga un valor, una causa.

**Uso de la tecnología:** el grupo Falabella ha adquirido una aplicación llamada “Yammer”, la cual es una red social interna parecida a Facebook, para emitir opiniones, postear fotos, convocar a reuniones, entre otros. Además contamos con capacitaciones on-line (E-Learning) y usamos medios de vanguardia para la difusión de ofertas laborales, tales como Facebook (página oficial), bolsas de trabajo por internet y páginas especializadas (LinkedIn).

**Desarrollo profesional:** promovemos el emprendimiento de proyectos. Sodimac es una empresa que tiene muchos mecanismos de escucha (Buzones de “Conversa con tu gerente”, reuniones de confianza) y aprecia las propuestas innovadoras que tengan los asociados. Asimismo, los alienta a realizarlos.

**Movilidad interna:** Sodimac pertenece al grupo Falabella y existen oportunidades de desarrollo profesional en otras empresas del grupo, incluso en otros países, lo cual es muy valorado por esta generación.

**¿Cuáles son las dificultades que experimentan para atraer y comprometer a los Millennials?** Son personas que desean ascender rápidamente; en ese sentido no son pacientes, pues quieren ver resultados rápidos. Los desafíos que se presentan en el trabajo deben ser lo suficientemente retadores, impactantes y alineados a sus objetivos personales. El sueldo es importante para esta generación, sin embargo, se puede compen-



sar en la medida en que se sienta identificado y gratificado por su trabajo. Son personas orientadas al logro y si no pueden conseguir lo que se proponen, rápidamente deciden moverse de empresa.

La mayoría de asociados nuevos que tenemos son estudiantes que buscan un trabajo de corto plazo. Es por ello que los esfuerzos que realizamos en capacitación, entrenamientos, etc. no necesariamente son variables de retención porque su expectativa está predefinida.

6. Las empresas buscan diferenciarse, hablando de su cultura, generando espacios de innovación y participación.

7. Las organizaciones se preocupan por su marca empleadora, como requisito para la captación del talento.

8. Pululan los programas pro-diversidad. Muchas acciones pro-mujeres (para contrarrestar las políticas expulsivas de mujeres del siglo XX): programas para mujeres madres, programa de liderazgo para mujeres, mentoreo de mujeres managers, etc... Además de género, se redefinen los requisitos de los puestos cubriendo algunos de ellos, que eran destinados a jóvenes, con gente mayor. Valoración de los jubilados y continuidad de la relación con el empleador.

9. Cambio de paradigma: programas de ex-empleados. Los que se van de la empresa, pueden volver y con menos inversión en su inducción.

10. Tecnología: grandes inversiones. Cambio de mentalidad: la tecnología es herramienta, así que no es necesario que todo el mundo tenga los mismos dispositivos, sino que están relacionados con el trabajo que haces.

11. Programas de Responsabilidad Social Empresarial con participación de los empleados y sus familias. En algunos casos, de sus amigos.

12. Programas de innovación buscando el aporte de todos los niveles. Tiempo y contextos destinados a la participación y el aporte de ideas.

13. Replanteos de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) basados en estudios cuantitativos.

14. Acciones para mejorar la marca empleadora en conjunto con las áreas de marketing. La marca empleadora se convierte en un tema estratégico y es tratado por la alta dirección.

15. Las encuestas de clima quedan cortas. Son necesarias las encuestas de "engagement".

16. Innovación en los procesos de reclutamiento y selección, haciendo que los candidatos vivencien la cultura de la empresa (la real, no la declarada...).

17. Prácticas que impulsan la equidad, la justicia y la transparencia (por ejemplo, participación de jóvenes profesionales en las reuniones de Directorio).

18. Procesos que aseguran feedback continuo.

19. Mucho soporte a los líderes y trabajo con los ejes clave de la cultura.

20. Aumenta el foco en desarrollo y en programas personalizados.

21. Se incorpora el concepto de bienestar y diversión en la empresa. Como bienestar: dietas balanceadas, nutricionistas, planificación familiar, meditación, yoga... Como diversión, desde mesas de

**Las empresas responden a los desafíos que plantea el siglo XXI con nuevas políticas, incorporando prácticas innovadoras, tratando de diferenciarse y seducir a los más talentosos.**

**Paula Molinari.** Fundadora y presidente de WHALECOM, consultora líder en Latinoamérica en gestión del cambio y desarrollo de organizaciones e individuos.

Es Directora Académica del Programa Executive de Recursos Humanos de la Universidad Torcuato di Tella, y profesora en el MBA y en el Executive MBA en temas de Gestión de Recursos Humanos, Desarrollo de Carrera y Liderazgo. Desarrolló parte de su carrera profesional en el Grupo Techint y fue Directora de Recursos Humanos de CTI, Compañía de Teléfonos del Interior. Paula es conferencista en temas de Tendencias Globales de Cambio, Mentalidades Generacionales, Desarrollo de Carrera, Gestión de Talentos, Gestión del Cambio y Liderazgo. En julio 2011, se lanzó su primer libro "Turbulencia Generacional". En octubre de 2012 salió su segundo libro, "El Salto del Dueño", sobre el proceso de profesionalización de las empresas de dueño.

ping-pong, videojuegos, salas para tocar instrumentos musicales, happy hours.

22. Mejora de los programas de medicina pre-paga, asegurando mayor bienestar, por ejemplo cubriendo tratamientos de fertilidad.

23. Soporte a los empleados en situaciones difíciles.

Las empresas responden a los desafíos que plantea el siglo XXI con nuevas políticas, incorporando prácticas innovadoras, tratando de diferenciarse y seducir a los más talentosos.

Finalmente, tenemos a los Millennials presionando y moldeando el mundo del trabajo. Las empresas más atractivas serán aquellas que se adapten más rápidamente a estos cambios, y que modifiquen su forma de trabajo para resultar más apetecibles a esta generación, que liderará el mundo del management por 40 años.

La cuestión no es ¿qué hacemos con los Millennials? Es más bien ¿qué harán los Millennials contigo?



## El "puestero" del siglo XXI (Las soluciones de los nativos tecnológicos)

Les cuento una historia, a modo de ejemplo de cómo los Millennials traerán nuevas soluciones y cambiarán la forma de trabajo de las organizaciones.

El año pasado, en setiembre, se nuclearon durante 3 días 4,500 productores agropecuarios argentinos en un congreso que organizan cada 4 años y me tocó ser uno de los speakers del encuentro, hablando de los cambios en el mundo del trabajo. Es un público que me conoce, ya que he instalado allí el tema de la diversidad generacional participando en distintos congresos zonales. He aquí que los productores agropecuarios me buscaban para compartir conmigo sus preocupaciones: empiezan a tener problemas de rotación del personal operativo de los campos, cosa que antes era impensable. En uno de los intervalos, se me acerca uno de ellos y me pregunta con consternación si puedo ayudarlo a pensar una estrategia para encontrar buenos "puesteros". Así se llama en Argentina a la persona que vive en una casita en el campo, aislada, con su familia, y se ocupa de supervisarlos, recorriéndolo a caballo.

Me dice: "No encontramos más "puesteros". Los jóvenes quieren vivir en el pueblo, no quieren criar a los hijos en el campo. Y los más viejos no nos sirven." Le contesto: "Es obvio. Las personas quieren una mejor calidad de vida. El puestero no quiere que sus hijos crezcan aislados. Pero, ¿por qué para supervisar el campo hay que estar allí y recorrerlo

a caballo? ¿No hay formas más eficientes de supervisión? ¿No puede recorrerlo en cuatriciclo, mucho más rápido, y luego irse al pueblo a dormir a su casa?"

El amigo productor agropecuario me explica que ya hay algunos campos que incorporaron cuatriciclos u otros vehículos para recorrer los campos. La pregunta persistía: ¿Cómo encuentro un buen puestero?

-No va a existir más el puestero tal como lo conoces - le digo con mucha seguridad... - Olvidate del puestero, hay que buscar otra solución.

iiiNo-hay-más-puestero!!!

Quedó atónito... En su cabeza, mi voz repitiendo... "no existe más el puestero, ni va a existir...". Me miraba con un aspecto desolado.

A los 15 días, el productor amigo me manda un mail con un link a una nota de un diario uruguayo intitulada "Drones en el cielo uruguayo" que comenta que el hijo de un productor agropecuario uruguayo, preocupado por la supervisión del campo de su padre, había desarrollado y patentado - ¡¡¡con 15 años!!!! - un drone que, programado,

recogía imágenes y las transmitía a una computadora.

Esa es la respuesta de los nativos tecnológicos. El puestero, será, en el futuro, un señor en el pueblo decodificando imágenes en una computadora, con capacidad para actuar según lo que ve.

Y yo, limitada baby boomer, había reemplazado el caballo por un cuatriciclo.... No había dado una respuesta nueva, sino cambiado la herramienta.

Es una buena anécdota que muestra



cómo los nativos tecnológicos cambiarán el mundo del trabajo. Millennials, los estamos esperando...

## Profesionales no están dispuestos a seguir más de 2.5 años en un cargo

Una investigación de Arellano Marketing muestra que el nivel de rotación ha aumentado a 15%, cuando lo ideal es un 7%; y que la disposición a permanecer en un puesto ya no es alta.

Los profesionales egresados de centros de educación superior, por ejemplo, en promedio desean pasar a lo mucho 2.5 años en un mismo cargo.

Si se trata aún de estudiantes, el tiempo que están dispuestos a seguir en un mismo empleo es de 2.4 años.

Entre los trabajadores que cuentan con un MBA, el horizonte es mayor y llega a la media de 4.7 años. Sobre el tiempo de continuidad en una empresa, la mayoría de egresados cree que el periodo ideal es 4.4 años. Si son estudiantes,

no desean pasar más de 4.5 años en una misma compañía.

Pero si se trata de ejecutivos con una maestría, la disposición de seguir en la organización se eleva al promedio de 10.1 años. En los tres niveles de colaboradores, la aspiración de lograr el puesto esperado en una organización, es de cinco años.

## Tu trabajo ideal (el modelo pop)

Es la intersección de 3 sistemas.



### PERSONA ¿qué es importante para mí?

**1. Naturaleza del trabajo.** El rol o la tarea tiene las características que a mí me gusta, como por ejemplo una especialidad, tareas variadas, etc.

**2. Aprendizaje y desafíos.** Tengo posibilidades de desarrollo, de trabajar en proyectos nuevos, y participar de nuevas experiencias y oportunidades

**3. Identificación con los valores de la empresa.** Me siento orgulloso por pertenecer, la empresa refleja mis valores

**4. Autonomía.** Tengo libertad para decidir cómo, cuándo y dónde realizar el trabajo

**5. Compensación.** La retribución es muy buena

**6. Seguridad y beneficios.** Tengo seguridad laboral y beneficios que me hacen la vida muy cómoda, como por ejemplo, comedor, traslado, etc.

**7. Relaciones enriquecedoras.** Trabajo con personas que valoro y me aportan distintas cosas, por ejemplo, diversión, sabiduría, prestigio, etc.

**8. Gestión de mi tiempo.** El trabajo me permite manejar y optimizar mis tiempos personales, por ejemplo, hay horario flexible, posibilidades de trabajar desde la casa o el trabajo me queda cerca

### PERSONA ¿qué es importante para mí?

**9. Colaboración.** Se trabaja en equipo y hay buen clima

**10. Gestión por resultados.** Lo importante es lo que haces, no dónde ni cuándo lo haces. Los procesos y las herramientas te ayudan a alcanzar los resultados

**11. Participación.** Se espera que tomes decisiones, hagas propuestas y actúes como dueño del negocio. Tus aportes son visibles y reconocidos.

**12. Buenos jefes.** Los jefes se comprometen con los resultados de sus colaboradores, su satisfacción y desarrollo. Los directivos de la empresa son creíbles y respetados por todos

**13. Desarrollo.** Existe compromiso por el desarrollo de los colaboradores y sus intereses y expectativas brindando oportunidades de crecimiento profesional

**14. Innovación.** Se alientan las nuevas ideas y existe una gran predisposición al cambio

**15. Interconexión.** La organización es ágil, actúa como red dinámica, alentando el relacionamiento entre la gente, independientemente del nivel jerárquico y área de trabajo, dentro o fuera de la organización

**16. Transparencia.** La información fluye en todos los sentidos y las decisiones que se toman son comunicadas y basadas en el concepto de equidad. Se percibe coherencia entre lo que se dice y se hace

### PLANETA ¿estoy identificado con los valores de la empresa?

**17. Responsabilidad Social Empresarial.** La empresa tiene un propósito más allá de los resultados económicos

**18. Compromiso social y bienestar.** La empresa toma acciones que demuestran su compromiso social, impactando favorablemente en la comunidad y dentro de la organización. Por ejemplo, cumpliendo las reglas, aportando conocimientos, aportando fondos para programas sociales, etc.

**19. Sustentabilidad.** La empresa cuida los recursos naturales y actúa de manera sustentable

**20. Diversidad.** La empresa valora y alienta la diversidad (de género, de raza, de credo, de cultura, etc.)

## Millennials: ¿son atractivos para el mercado laboral?

Por Beatriz Fortunic, gerente de Recursos Humanos de SODIMAC PERÚ S.A.

**U**nos los catalogan como “Generación Y”, otros como “Echo Boomers” y algunos especialistas los conocen como “Millennials”, debido a que cumplieron la mayoría de edad con la entrada del nuevo milenio, simultáneamente al advenimiento del internet y los teléfonos inteligentes, impactando a su generación de características peculiares.

Los Millennials definen su agenda con la misma velocidad con la que se conectan con el mundo virtual. Los proyectos a largo plazo no los estimulan. Si la generación anterior se esmeraba en cumplir con el esquema “de casa al trabajo y del trabajo a casa”, con la ambición de recibir diploma, medalla y un reloj al cumplir 25 años como empleado, para sus hijos la empresa no es más que un lugar donde cubren tan sólo uno de los aspectos de su intensa y siempre conectada vida; un lugar de paso que les permite alcanzar la meta que se han establecido: ser felices.

Sin embargo, los Millennials poseen cualidades muy atractivas para el ámbito laboral de hoy en día. Conectados con el mundo a través del Wi-Fi, pudieron estudiar carreras universitarias gracias a la relativa prosperidad de sus padres y, a pesar de rechazar los espacios cerrados de trabajo con horarios establecidos, la tecnología les plantea una paradoja imprevista: las computadoras portátiles, los smartphones, los espacios de trabajo compartidos, el home office, el acceso a Internet y la posibilidad de administrar sus horarios permiten que trabajen día y noche obligando a las 3 generaciones que actualmente conviven en el ámbi-

to laboral a adaptarse a un nuevo paradigma profesional.

Ahora bien, a pesar de que la poca adaptación de los Millennials a los actuales ambientes laborales les hacen migrar o fundar sus propios negocios, las empresas están buscando espacio para ellos en sus plantillas laborales por una sencilla razón: de acuerdo con la Oficina de Estadísticas Laborales en los Estados Unidos, para el 2020 esta generación será el 40% de fuerza de trabajo y el 75% para el 2025.

Al respecto, una investigación de la empresa Deloitte señala que en un entorno económico riesgoso como el actual “la energía, la inteligencia, el amplio conocimiento y estupendas habilidades con la tecnología, los jóvenes de la generación Y serán esenciales para todas las organizaciones de alto rendimiento”. El mismo estudio señala que, el incorporar a los Millennials a sus fuerzas laborales “son un riesgo a tomar por las empre-

**Fernando Calderón.** Director de Marketing y Relaciones Públicas de OCCMundial, empresa líder en el mercado de bolsas de trabajo en línea. Cuenta con 19 años de experiencia en el marketing de servicios y productos de consumo. Inició su vida profesional en Grupo Cifra, donde vivió de cerca la fusión con Wal Mart.

sas ya que son más propensos a aceptar responsabilidades mucho más pronto en sus carreras que las personas mayores que ellos, no tienen miedo de enfrentar retos aunque tengan metas un poco ambiguas, son conscientes o muy inteligentes en cómo conocer lo que se quiere en el mercado y saben trabajar muy bien en equipo”.

Sin duda, el ingreso de los Millennials y su interacción con otras generaciones dentro de las fuerzas laborales plantea nuevos estilos de liderazgo y propone una revolución en el mundo profesional. Obliga a encontrar una forma adecuada de convivencia entre los Babyboomers, la Generación X y la Y; así como a ser consciente de las diferentes actitudes generacionales de los empleados y sus expectativas y de la correspondiente importancia de ser flexible en los estilos de liderazgo.

Desde hace unos años los aspectos anteriores son factores que se están tomando muy en cuenta dentro de los programas de desarrollo del liderazgo. Para los gerentes que supervisan empleados de diferentes edades será prioritario entender las diferentes actitudes y expectativas de una fuerza laboral intergeneracional, a fin de motivar a los empleados a trabajar de manera conjunta e incrementar la productividad de las empresas.

¿Cuál será la conclusión a todo esto? Estoy seguro que en tan sólo unos años podremos todos ser testigos de la historia y de la nueva era del mundo laboral.



# Millennials y empresas: ¿quién se adaptará a quién?

Por Luis Huete, Profesor del IESE Business School y Javier García Arevalillo, Director de Proyectos de Huete & Co. de España.

► “Con la Generación Y desembarcando en las empresas, las jerarquías deberán desaparecer. Esta generación espera trabajar en comunidades caracterizadas por el respeto mutuo y la pasión -no en jerarquías estructuradas-. Consecuentemente, las estrategias de gestión de personas deberán cambiar para parecerse más a Facebook que a las estructuras piramidales a las que estamos acostumbrados.” **Vineet Nayar, Vicepresidente y CEO de HCL Technologies, India**

**E**n 2025 se espera que más del 45% de las empresas del Fortune Global 500 sean originarias de países en desarrollo, factor que precipitará aún más la presencia mayoritaria de los Millennials en el mundo empresarial. ¿Deberán cambiar las empresas o los Millennials acabarán por adaptarse a la forma de funcionar habitual de las empresas en donde imperan los sistemas de control y las jerarquías? Es una cuestión que muchos han tratado de responder con datos,

pero que nadie puede asegurar a ciencia cierta. Lo que casi nadie parece plantearse es: ¿qué sería bueno que sucediera? ¿Pueden los Millennials aportar otro aire a las empresas, otra forma de funcionar que sea más humana y menos individualista, menos obsesionada por las carreras verticales y el logro de los privilegios que sólo unos pocos de la cúpula disfrutaban?

En 2011 hubo una reforma en los hospitales de Boston. Ante la realidad de dedicaciones laborales semanales de 120 horas se decidió poner un límite de 80. Hubo médicos que protestaron, acostumbrados a llevar esas jornadas exhaustivas con frecuencia. Katherine C. Kellogg, profesora asociada de Organizational Studies en el MIT, decidió investigar las diversas reacciones a esta reforma, y dio con un dato curioso: frente a la esperada escisión entre los trabajadores 24/7 y el colectivo de padres de familia (sobre todo madres) que querían pasar más tiempo con sus familias, un grupo destacaba por su apoyo en bloque a la reforma: los Millennials.

Nos hemos acostumbrado, en cierta medida, a vivir para trabajar. Y tal vez la mejor aportación que puede traer la nueva generación es precisamente cambiar ese statu quo. Porque quizá no les convence un modo de concebir el trabajo como un concurso de comer tartas en el que el premio sea... Una tarta. Acompañada de una indigestión que merma la salud en sus muchas variantes.

Entonces, ¿qué mentalidad traen a la empresa? Un informe de PwC de 2013 arrojaba hace unos meses unos datos interesantes sobre cómo está siendo el engarce de los primeros Millennials. Resaltamos los rasgos más interesantes:

1. El desarrollo y la conciliación por delante del dinero: el top 3 de razones por las que escoger/mantenerse en un trabajo está encabezado por

el nivel de desarrollo que le proporciona, seguido de la flexibilidad para compaginar trabajo y vida social. Sólo en tercer lugar vendría el dinero. Es lo que avanzábamos antes: quizá estamos ante un verdadero cambio en la forma de concebir el trabajo. Y en este aspecto hay mucho que hacer: más del 28% de los encuestados (4,364 Millennials licenciados procedentes de 75 países) afirmó que su empresa no respondía a la conciliación prometida o esperada.

2. La cuestión de la lealtad: es quizá el punto sobre el que más interés se ha generado en las empresas. El alto costo de reemplazar a un empleado se dispara con su nivel de responsabilidad, y las empresas no están en condiciones de afrontar grandes porcentajes de rotación. En otro informe parecido realizado 5 años antes, el 75% de los encuestados esperaba trabajar para de 2 a 5 empresas distintas a lo largo de su carrera. Ahora ese porcentaje está en el 54%, mientras que el de los que esperan tener más de 6 trabajos distintos ha pasado del 10 al 25%. En 5 años. Y el verdadero drama puede venir más adelante: otro dato encuestado es que más del 72% piensan que han tenido que claudicar o ceder algo para entrar a trabajar en su empresa actual... y sólo el 18% esperan seguir en ella en el medio-largo plazo. Es previsible, pues, una gran rotación cuando la crisis mitigue y permita más movilidad laboral.

3. El entorno tecnológico. Son varios los puntos interesantes a destacar aquí. Primero, se ha dado un fenómeno inédito en muchas empresas: los gadgets y las herramientas tecnológicas usadas en el trabajo son muy inferiores a las que sus trabajadores usan en casa. El Millennial medio se despierta apagando la alarma de su smartphone, consulta Twitter en la tablet mientras desayuna, cuelga unas fotos de la última fiesta en la nube, coge el metro para ir al trabajo... y se sienta delante de un PC de 5 años al que la palabra obsoleto no hace justicia.

Sin embargo, el tema tecnológico tiene sus aparentes contrapartidas. Un 41% de los encuestados afirman sentirse más cómodos comunicándose por mail que cara a cara. Y eso puede acabar siendo un problema. Al hablar en anteriores artículos de los grandes cambios tecnológicos que nos esperan, destacábamos la probable incidencia de la Inteligencia Artificial en un posible cambio en el modo de trabajar. Deborah Henretta, Presidenta del Grupo Procter&Gamble, afirma: “La forma de trabajar va a cambiar dramáticamente. El concepto de trabajo se volverá más flexible. Las habilidades requeridas irán más por el plano de la inteligencia emocional que la racional (IQ), porque, si lo piensas, mucho conocimiento del tipo IQ estará disponible a un solo click o gesto en la pantalla de nuestro ordenador o móvil.” Ante la irrupción de tecnologías como Siri, capaces de gestionar peticiones complejas de clientes, el tipo de tareas que sólo podrán hacer hombres son, precisamente, las más “humanas”, las que implican más a la inteligencia emocional. Y una generación que se muestra tan reticente a las conversaciones cara a cara tendrá que cambiar de chip.

4. Ascender rápido y de forma global: ya hemos hablado del narcisismo latente en esta generación y de su posible origen. Una de sus consecuencias es el deseo marcado de ascender rápido, unido al gusto por un entorno global: a esta generación le encanta viajar y relacionarse con culturas y personas distintas y lo más diversas posibles. Variedad y singularidad son unos fuertes motores en la elección de trabajo para un Millennial.

5. Responsabilidad social. A los Millennials les gusta trabajar para las empresas que les atraen como clientes. Es decir, no sólo por el producto o servicio que ofrecen, también por el cómo lo ofrecen. Empresas con un gran sentido de responsabilidad con sus trabajadores, clientes y por extensión con toda la sociedad son empresas que atraen a los Millennials, y son para las que desearían trabajar en caso de poder elegir. Volveremos un poco sobre esto en el siguiente artículo.

Este sería, a grandes rasgos, el panorama que se les presenta a los directivos que quieren atraer el talento de esta generación.



## Mujeres Millennials con más confianza en sí mismas

**E**n el informe “Diversidad en la siguiente generación – Desarrollando a las líderes del mañana” (“Next generation diversity – Developing tomorrow’s female leaders”) de PricewaterhouseCoopers, se han identificado seis temas claves que son esenciales para la atracción, retención y desarrollo exitoso de las mujeres de la Generación Y o Millennials.

La consultora internacional ha afinado sus observaciones para concentrarse en las mujeres Millennials, lo que a su vez ayuda a comprender cómo éstas pueden desarrollarse para ser las líderes del mañana.

Algunos puntos clave del informe de PwC incluyen:

- Las mujeres de la Generación Y son importantes porque cuentan con una mejor formación y están entrando a la fuerza laboral en grandes

cantidades en comparación a cualquier generación anterior.

- Las mujeres de la Generación Y tienen más confianza en sí mismas que otras de generaciones del pasado y valoran las oportunidades para progresar en sus carreras profesionales.

- Las mujeres de la Generación Y buscan empleadores que cuenten con una política sólida con respecto a la diversidad.

- Se puede esperar que las mujeres de la Generación Y lideren cambios sin precedentes en la cultura organizacional con respecto al equilibrio entre la vida personal y profesional.

- Las mujeres de la Generación Y esperan comentarios periódicos sobre su desempeño (“feedback”) y a pesar de ser sumamente conocedoras en temas de tecnología, prefieren sostener conversaciones personales sobre su desempeño profesional.

- Esta generación de mujeres demanda experiencia internacional.

- La imagen y reputación de un empleador o las industrias es muy importante para las mujeres de esta generación.

Oscar La Torre, socio de consultoría de PricewaterhouseCoopers, señaló que

“La Generación Y está cambiando el entorno laboral y en los próximos años vendrán más cambios aún. Se estima que las mujeres de la Generación Y representen 25% de la fuerza laboral en el 2020. Sin duda las empre-

sas deben estar preparadas y con la mente abierta para recibir las iniciativas y nuevas costumbres que toda la generación del milenio va a proponer.”

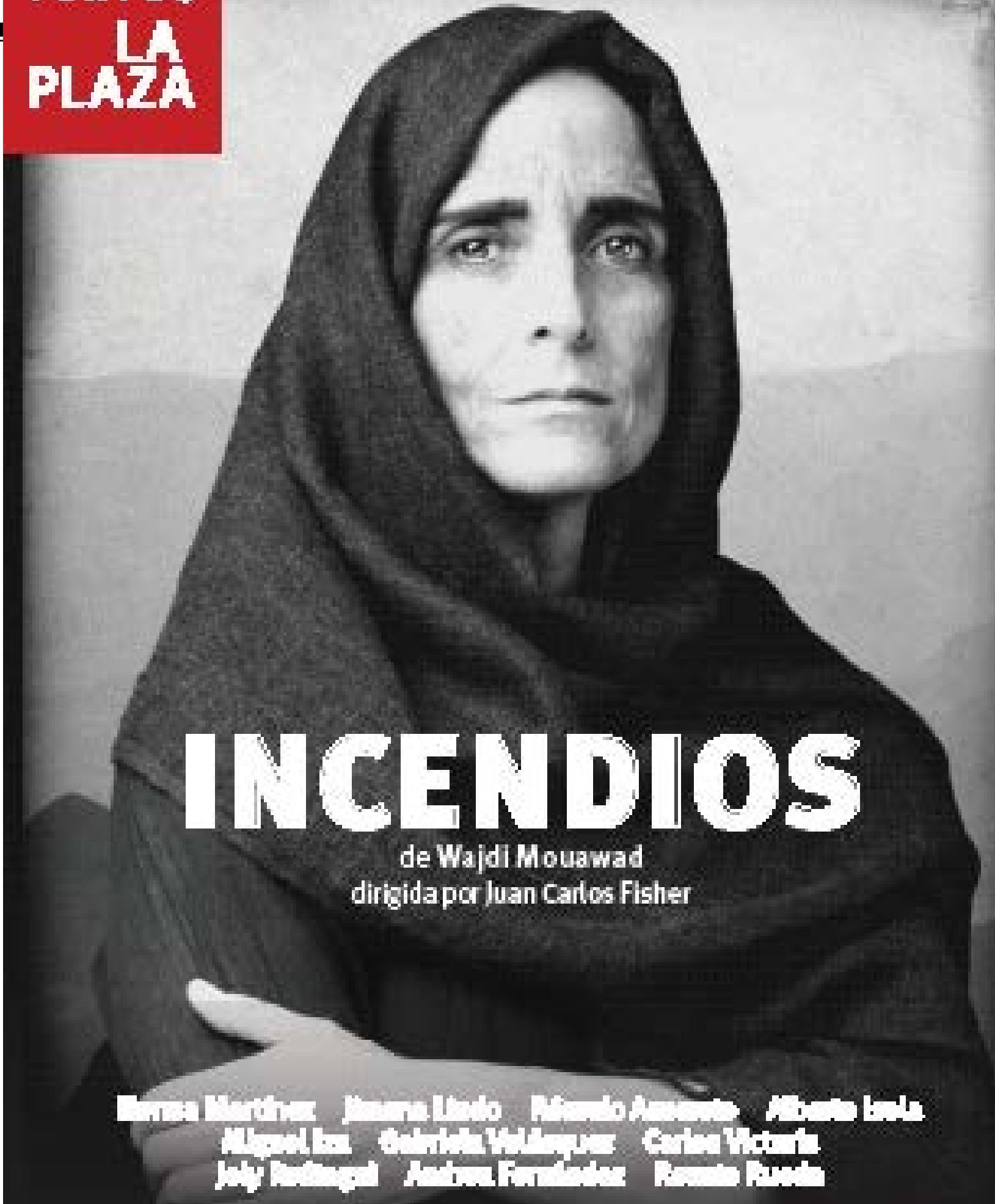
De acuerdo con el reporte, el éxito y el desarrollo profesional es lo que ha motivado a las mujeres de la Generación Millennial (o Generación ‘Y’) a prepararse. Una de las características más sobresalientes de estas mujeres es que poseen una mayor confianza en sí mismas y valoran más las oportunidades que se les presentan al momento de progresar en el ámbito profesional.

A pesar del avance que ha habido en las mentalidades de las mujeres ‘Y’, en el sector laboral, aún existen grandes diferencias en comparación con los hombres. Según el estudio, el 4.6% de la fortuna de 500 CEO la detentan mujeres, mientras que el 95.4% los hombres.

La fuerza laboral de la mujer Millennial ha ido en aumento en los últimos años, mientras que la participación masculina ha ido en declive. Entre 1980 y 2008, 552 millones de mujeres se unieron a la fuerza laboral global y se prevé que esta cifra crecerá durante la próxima década.

La composición de la fuerza en el trabajo no es lo único que ha cambiado. En el sector educativo también se han registrado grandes avances. En 2009, la matrícula de las universidades a nivel global alcanzó 165 millones de estudiantes, cifra donde las mujeres han sido una pieza fundamental en este crecimiento debido a que la inscripción ha aumentado casi dos veces más rápido en comparación con los varones. Actualmente las mujeres a nivel mundial cuentan con una mayor ventaja competitiva para realizar estudios de posgrado. De los estudiantes que realizan maestrías, 56% son mujeres mientras que un 44% hombres.

PwC recomienda a las empresas centrarse en el desarrollo de talento juvenil de las mujeres para que puedan asumir futuros roles de liderazgo, así como lograr un cambio sostenible entre la fuerza laboral de hombres y mujeres.



# INCENDIOS

de Wajdi Mouawad  
dirigida por Juan Carlos Fisher

Marcela Martínez, Mariana Londo, Fernando Amador, Alberto Lora,  
Miguel Ica, Gabriela Velázquez, Carlos Victoria,  
Joly Rodríguez, Andrea Fernández, Renato Rivera