

Líderes *Millennial*: Horizonte 2020

Valores, propósito, aspiraciones, desarrollo y carrera



Business & Talent. Aligned.®

ÍNDICE

- Introducción
- Una generación de líderes con otra visión
- ¿Cómo son los líderes *millennial*?
- ¿Cuáles son, para ellos, las habilidades clave?
- ¿Cómo ven su desarrollo?
- ¿Cómo es su carrera profesional?
- Recomendaciones para atraer, desarrollar y comprometer a los líderes *millennial*
- Sobre el estudio



INTRODUCCIÓN

El liderazgo y la gestión del Talento son temas fundamentales en la *Human Age*, donde las personas pasan a ser el eje central de toda organización. Si tenemos en cuenta que en el año 2020, la generación de los *millennials* (nacidos entre 1980 y 1995) constituirá más de una tercera parte de los profesionales a nivel mundial; tiene sentido la publicación de numerosos informes sobre esta generación, con rasgos tan característicos y tan dispares respecto a sus predecesores.

Hay quien dice que son desleales, perezosos y que sólo piensan en ellos mismos, pero otros opinan que son una generación de emprendedores digitales y muy innovadores. Sólo hay que teclear “Los *millennials* son...” en Google para ver la variedad de opiniones que suscita.

Tras el estudio de 2016 de ManpowerGroup “**Carreras Profesionales de los Millennials: Horizonte 2020**”, desde Right Management España hemos querido estudiar este segmento específico: los Líderes *millennial*, aquellos que están gestionando equipos hoy. Hemos profundizado en cómo entienden el liderazgo, qué prácticas de desarrollo valoran, cómo ven a sus líderes actuales, a sus equipos y cómo gestionan sus carreras. Además, hemos analizado los aspectos diferenciales respecto de otras generaciones, lo que valoran en su carrera profesional y sus aspiraciones.

Los resultados de esta investigación, llevada a cabo a través de encuestas a 150 *millennials* de más de 75 empresas que tienen responsabilidad en sus compañías y gestionan equipos, nos muestran nuevas conclusiones e ideas frescas sobre esta generación y su visión del liderazgo. Este informe proporciona una guía práctica con recomendaciones para los empleadores sobre cómo atraer, desarrollar, fidelizar y motivar a los líderes *millennial* para conseguir triunfar en el cambiante mundo del empleo en el siglo XXI. Ha llegado el momento de que las empresas renueven sus políticas de gestión de Talento e impulsar el *Future of Work*.



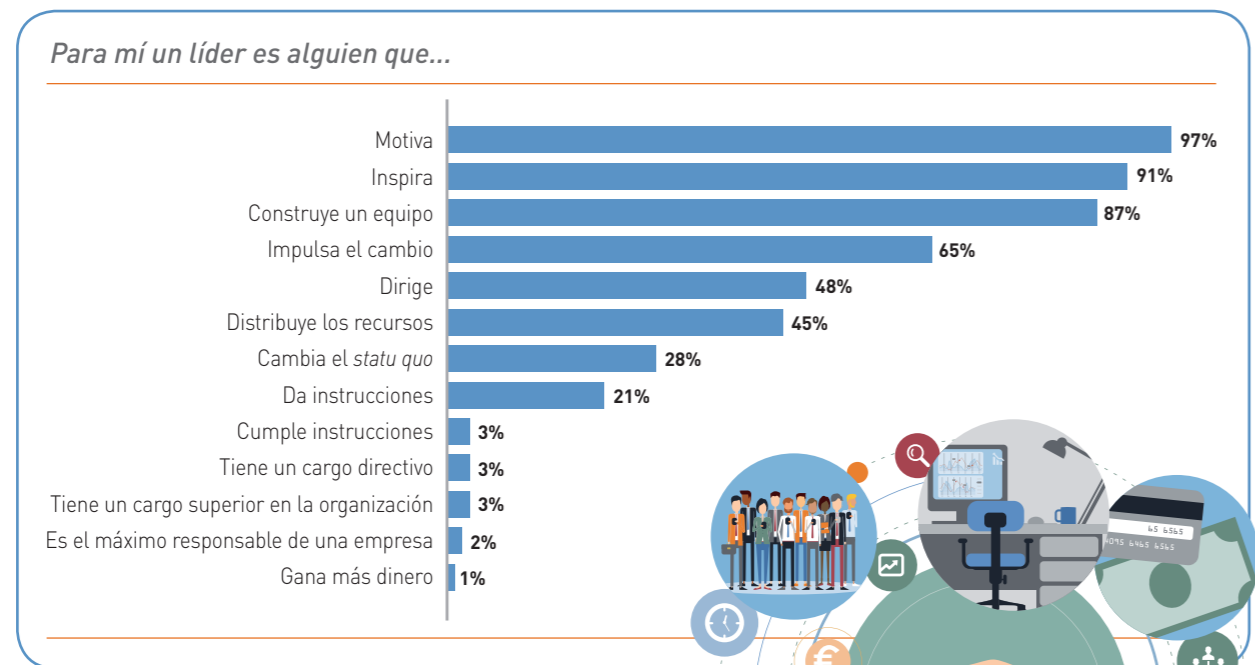
Han llegado los líderes *millennial*,
es el momento de que revisemos nuestra
estrategia de Talento

UNA GENERACIÓN DE LÍDERES CON OTRA VISIÓN

La rápida evolución de la sociedad y del entorno profesional marcada por la revolución tecnológica, junto con las nuevas necesidades y demandas de las distintas generaciones en el mercado laboral, están redefiniendo la relación empleado-empleador.

Los *millennials* han entrado en el mercado laboral en plena recesión mundial con récords de desempleo juvenil, ciclos económicos en cambio constante y una demanda creciente de nuevas competencias. Así que, ¿cómo entienden el Liderazgo?

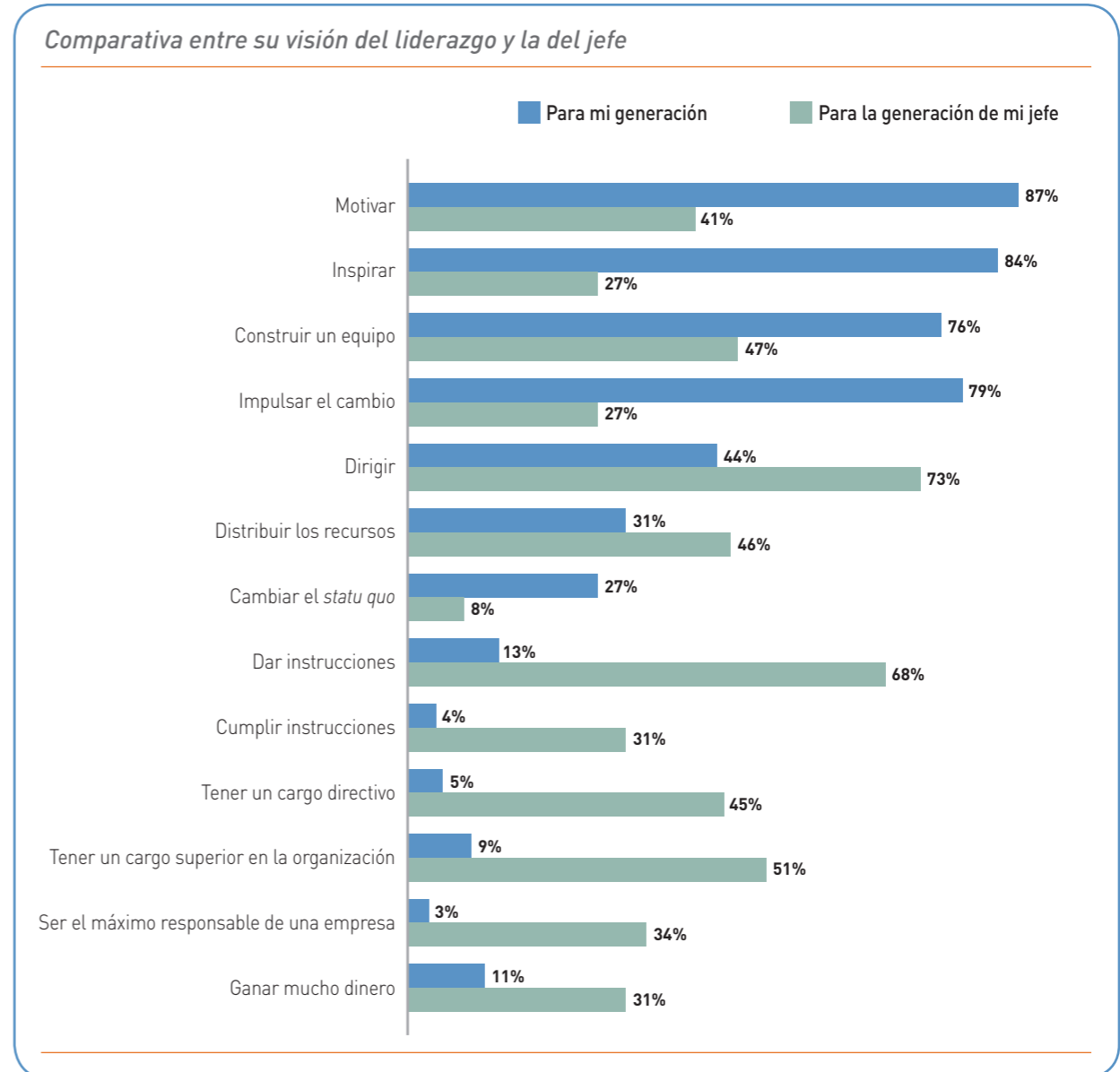
Para los líderes *millennial*, un líder es una persona que “Motiva” (97%), “Inspira” (91%), “Construye un equipo” (87%) e “Impulsa el cambio” (65%). Estas características del Liderazgo ponen énfasis en la influencia, la figura del líder como inspirador y modelo, las personas y el cambio. Así pues, los líderes *millennial* priorizan un liderazgo más inspirador y orientado a las personas frente a modelos directivos, más burocráticos o tradicionales.



Un líder motiva, inspira y crea equipo

Es interesante ver la diferencia entre su visión del liderazgo y la que ellos creen que es la de sus jefes. En este sentido, se observan disparidades destacables, ya que la mayoría identifican características como “Dirigir” (73%), “Dar Instrucciones” (68%) y “Tener un cargo superior en la organización” (51%), como los estilos de liderazgo de sus *managers* actuales, pertenecientes a generaciones anteriores.

Estos resultados reflejan que se ven con un estilo de liderazgo distinto al que observan de sus jefes. Estos datos son especialmente relevantes para entender la falta de consenso entre las dos generaciones. **Cuando hablan de liderazgo, los líderes *millennial* se perciben absolutamente diferentes a la generación de sus jefes.**



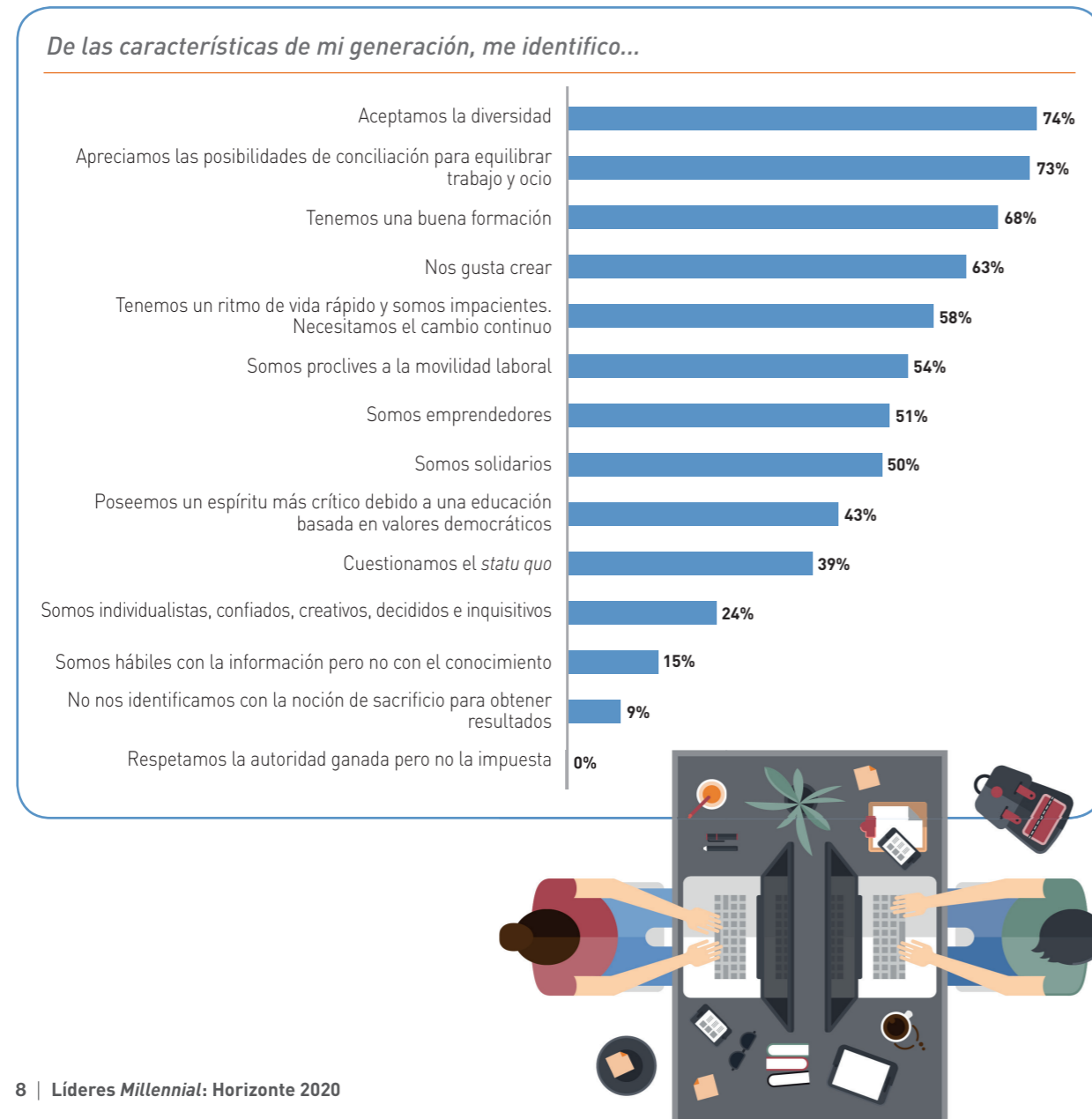
*Human Age 2.0 Las fuerzas futuras en el trabajo, ManpowerGroup, 2016.

¿CÓMO SON LOS LÍDERES MILLENNIAL?

Una generación abierta a la diversidad

La investigación también ha querido profundizar en la visión que los líderes *millennial* tienen de ellos mismos, y en aquellos rasgos generacionales con los que se identifican en mayor o menor grado.

Así la mayoría coinciden con su generación en aspectos como: “Aceptamos la diversidad” (74%), “Apreciamos las posibilidades de conciliación” (73%), “Tenemos una buena formación” (68%) y “Nos gusta crear” (63%). Estas serían pues las características generales de este colectivo, pudiendo concretarse sus rasgos propios en: **abiertos, formados y creativos**.



En la otra cara de la moneda, aquellas características generacionales con las que menos se reconocen son: “Respetamos la autoridad ganada pero no la impuesta” (0%), “No nos identificamos con la noción de sacrificio para conseguir resultados” (9%) y “Somos hábiles con la información pero no con el conocimiento” (15%).

Además de estas características generacionales más o menos afines a los líderes *millennial*, en base a la interrelación de las respuestas aportadas podemos establecer que hay dos perfiles dentro de este grupo.

Un primer conjunto que podría definirse como más individualista y arriesgado. En este grupo se aprecian porcentajes elevados de respuestas en los siguientes aspectos: “Somos proclives a la movilidad laboral”, “Somos individualistas, confiados, creativos, decididos e inquisitivos”, “Somos emprendedores” y “Somos hábiles con la información pero no con el conocimiento”.

Y una segunda agrupación que se caracterizan por una vertiente más solidaria a la vez que cuestiona el poder establecido. Estos han presentado un elevado número de respuestas en cuestiones como “Cuestionamos el *statu quo*”, “Tenemos una buena formación”, “Poseemos un espíritu crítico”, “Nos gusta crear” y “Somos solidarios”.

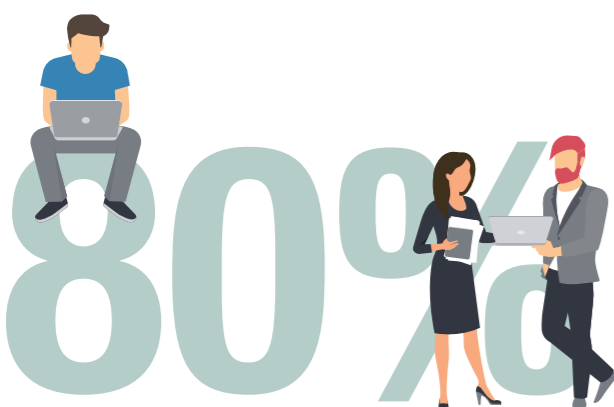
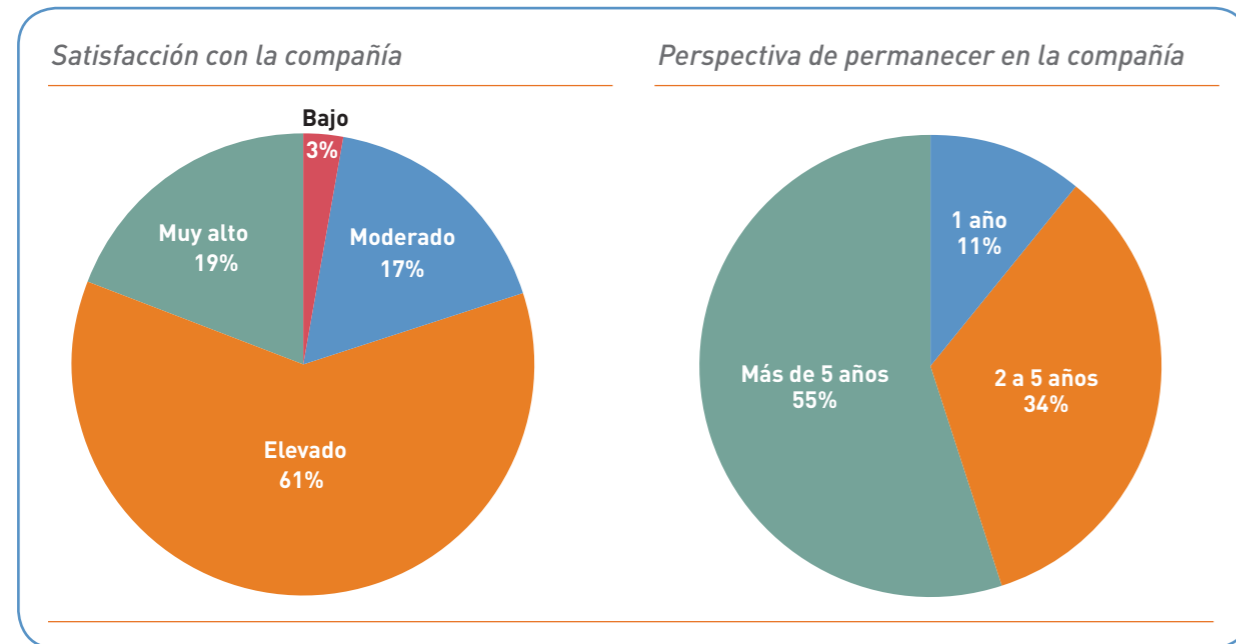
Esto es muestra de la propia diversidad dentro del colectivo.

Los líderes *millennial* están abiertos a la diversidad, aprecian la conciliación y se sienten bien formados



Satisfechos, leales y con inquietudes

A pesar de las múltiples versiones que aseguran que los *millennials* son inconstantes y que les gusta el cambio continuo, los resultados muestran que el 80% de ellos están satisfechos con su compañía (Máximo 19%, Elevado 61%) y la mayoría (89%) tiene intención de permanecer en la empresa más de 2 años. Dentro de este último bloque podemos identificar dos perfiles: **Estables** (el 55% espera permanecer en su compañía más de 5 años) que priorizan permanecer en la organización a largo plazo y **Buscadores de Experiencias** (el 34% quiere permanecer entre 2 y 5 años) son aquellos que tienen recorrido en la empresa, pero que probablemente buscarán otras compañías para ampliar su recorrido.



Está satisfecho con su compañía

A la hora de tomar decisiones son corporativos y piensan en el bienestar de las personas

Un aspecto fundamental en un líder es su actitud ante la toma de decisiones. Según los resultados, a la hora de decidir en el entorno laboral, los líderes *millennial* tienen en cuenta “Los objetivos de la organización” (84%), “El impacto en su equipo” (82%), “El impacto en los clientes” (69%), “El impacto en los demás” (63%) y “Sus propios valores” (65%). Por lo que podemos definir esta generación como **líderes comprometidos especialmente con la organización, con las personas, y con sus propios valores.**

Por otro lado, volvemos a ver un perfil en este colectivo, más minoritario y más conservador que tiene en cuenta la “Minimización de riesgos” (26%), “Sus objetivos de carrera” (35%) y “El impacto en su *manager*” (36%).

Cuando tomo decisiones en mi trabajo tengo en cuenta...



Sus prioridades como líderes: crear un buen lugar para trabajar, desarrollar a sus equipos y mejorar para ser más eficientes

El estilo de liderazgo de la generación *Millennial* es un liderazgo donde destacan algunos rasgos de un líder más humanista, centrado en las personas y en el desarrollo de las competencias. Así pues, sus prioridades como líder se centran en “Crear un buen lugar donde trabajar” (87%), “Desarrollar a mis equipos” (82%) y “Mejorar continuamente” (73%).

Prioridades como líder



Ambiciosos, se sienten preparados para liderar el futuro

Más allá de sus características y visión del liderazgo, lo que está claro es que en unos años los *millennials* dirigirán gran parte de las compañías a nivel global. Así pues, cobra vital importancia conocer sus aspiraciones como líderes. El 97% se ve en **posiciones distintas** a las que ocupan hoy. Y más en concreto, un 42% estarían interesados en liderar nuevos proyectos, un 29% estarían interesados en liderar **una unidad de la empresa** e incluso la compañía en la que trabaja y un 13% su propia empresa.

Hemos observado que este grupo tiene intereses dispares en cuanto a sus trayectorias profesionales en un futuro:

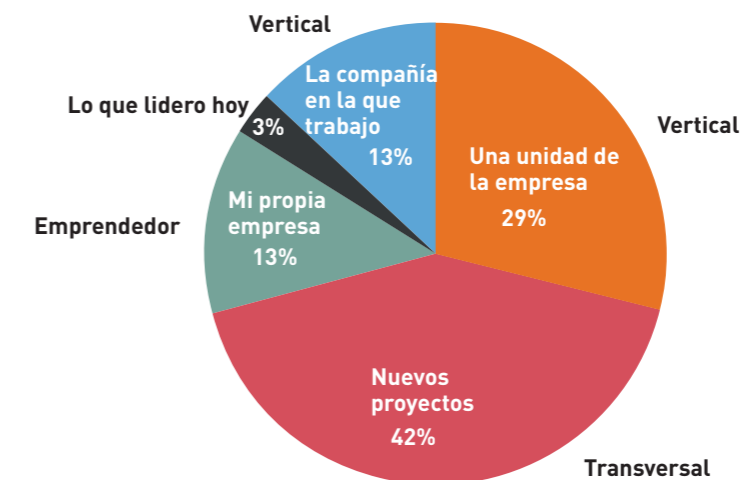
Transversales (42%): líderes que prefieren nuevos proyectos, que escalar verticalmente.

Verticales (42%): líderes con aspiraciones y ambiciones más tradicionales asociados a la jerarquía.

Emprendedores (13%): líderes que quieren crear su propia empresa.

Identificar las expectativas en la trayectoria de su carrera profesional, será fundamental para involucrarlos, desarrollarlos y fidelizarlos.

Me siento preparado para liderar en el futuro...



Se sienten cómodos con la tecnología

Los *millennials* son la primera generación considerada nativa digital. En este sentido, es importante conocer su familiarización con la tecnología. El 95% de los líderes *millennial* consideran que tienen conocimiento y se sienten cómodos con la tecnología. Sin duda, podemos hablar de la primera generación que ha estudiado y trabajado en entornos digitales o tecnológicos. Por lo que podemos afirmar que **la tecnología es algo propio de este colectivo**.

Así se sienten con la tecnología:

48% Excelente

47% Bueno

4% Mejorable

1% Deficiente



¿CUÁLES SON, PARA ELLOS, LAS HABILIDADES CLAVE?

Liberar el Talento y el Desarrollo del equipo, claves para esta generación

Según el modelo de *Liderazgo eficaz P3* de Right Management (Personas, Propósito, Performance)*, las habilidades clave para el liderazgo se agrupan en tres clústers: Liberar el talento, Acelerar el rendimiento y Atreverse a liderar. En base a ellas, el estudio ha analizado cuáles son para los *millennials* las habilidades clave del liderazgo.

Los resultados ponen de manifiesto que las seis habilidades clave son: “Construir confianza” (83%), “Impulsar la colaboración” (76%), “Mostrar humildad” (74%), “Inspirar y movilizar la organización para la transformación” (74%), “Promover el *feedback*” (73%) y “Potenciar el desarrollo de la carrera profesional de los demás” (71%).

Cabe mencionar que **la mayoría de habilidades destacadas están principalmente asociadas a Liberar el talento y Acelerar el rendimiento**, en definitiva, a desarrollar a las personas y construir equipos de alto rendimiento.

Cuál de estas habilidades considero que son clave para ser un buen líder



*Most Likely to Lead. Invierta en las personas adecuadas. Predecir, desarrollar y medir la eficacia del liderazgo en la Human Age, Right Management, 2016

Cuando se analizan las seis habilidades menos valoradas, destacan: “Desafiar a la autoridad de manera constructiva” (29%), “Equilibrar el presente y futuro” (35%), “Cambiar el enfoque cuando está justificado” (41%), “Tomar decisiones valientes” (50%), “Ofrecer una visión compartida” (51%) y “Crear equipos de alto rendimiento” (53%).

Éstas son **habilidades más estratégicas, inspiradoras y asociadas a Atreverse a liderar en las organizaciones**. Son características más propias del *Top Management*, que este colectivo todavía no percibe como clave, hoy. Pero que tendrán que desarrollar en un futuro para avanzar en su carrera profesional.

¿CÓMO VEN SU DESARROLLO?

Diferencias entre lo que ofrece la empresa y lo que los millennials valoran

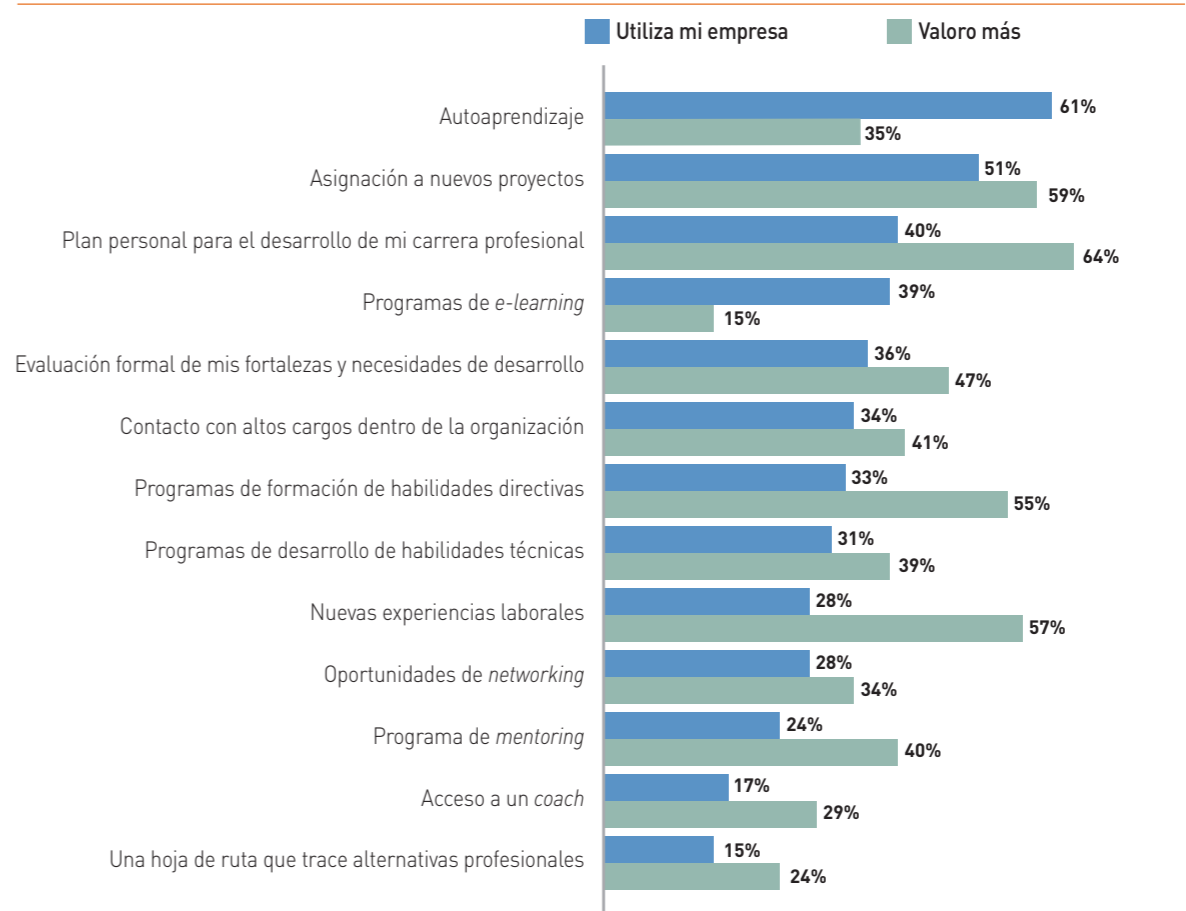
Según los líderes *millennial*, el “Autoaprendizaje” (61%) es el método más utilizado en las compañías, seguida de la “Asignación a nuevos proyectos” (51%). Cabe destacar que la “Planificación del desarrollo de la carrera profesional”, a pesar de ser la tercera opción más utilizada, sólo es contemplada por el 40% de los casos.

En la parte baja de la clasificación se sitúan el “Coaching” (17%) y la “Consultoría de carrera” (15%) como prácticas menos utilizadas por las compañías.

En contraposición a las técnicas utilizadas por las empresas y para poder desarrollar mejor la carrera profesional de los líderes *millennial*, es importante conocer cuáles de ellas están mejor valoradas por este colectivo. Así pues, **el “Plan personal de desarrollo de carrera” (64%), la “Asignación a nuevos proyectos” (59%) y “Experiencias como la formación de habilidades de liderazgo” (55%)** se encuentran en las primeras posiciones.



Prácticas de desarrollo más utilizadas en mi compañía vs Las que más valoro para mi desarrollo



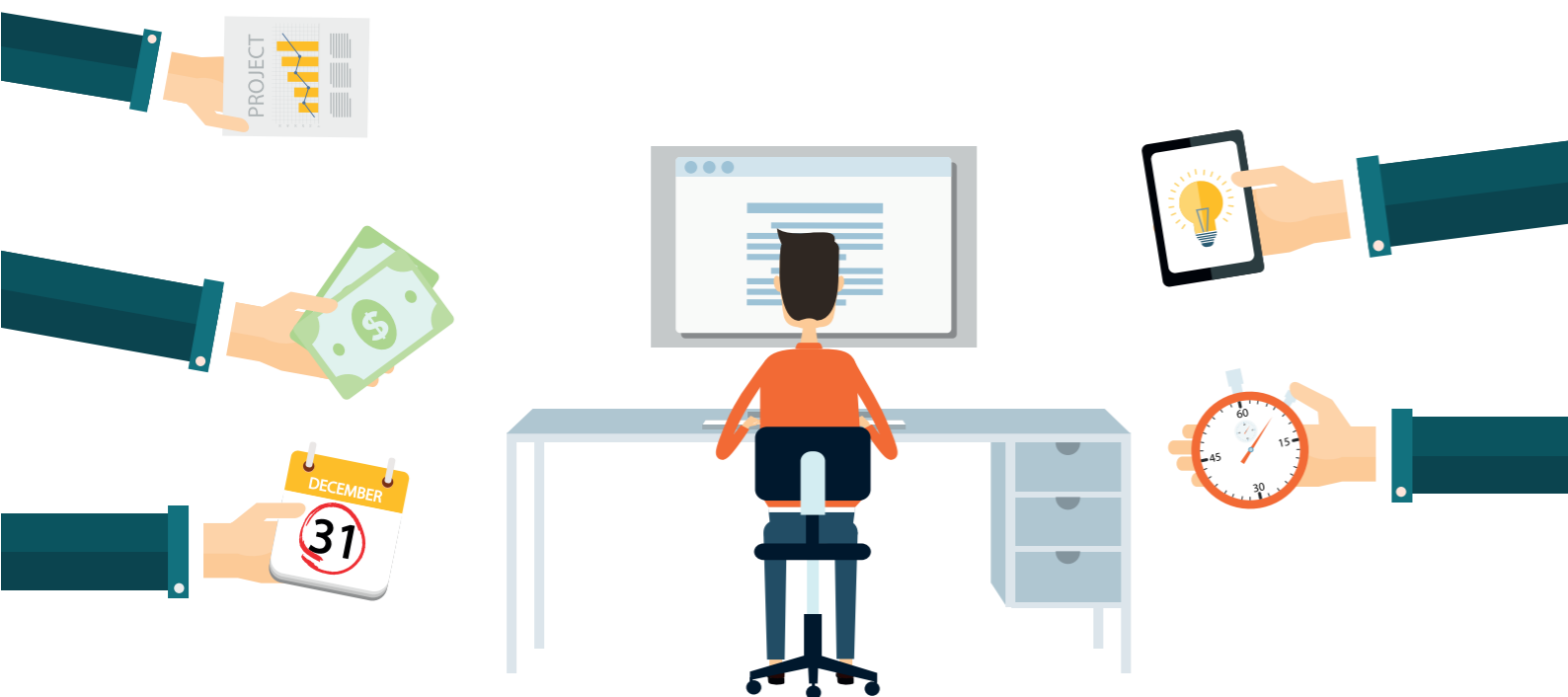
De este análisis cabe destacar que, a pesar de sus habilidades digitales y su familiaridad con este entorno, **valoran muy poco el “E-learning” (15%).**

Si enmarcamos estas prácticas dentro del modelo de desarrollo de liderazgo de ManpowerGroup basado en las 3E (Educación, Exposición, Experiencia), podemos decir que los líderes *millennial* valoran por igual estos tres aspectos, claramente asociados a habilidades directivas. No obstante, estas prácticas tienen que estar vinculadas a un plan de carrera individual y al modelo de liderazgo de la organización, donde se identifiquen las fortalezas y las áreas de mejora.

En líneas generales, los *millennials* tienen muy claro que lo importante es su empleabilidad y cuidar su carrera a largo plazo, así como continuar formándose y tener nuevas experiencias laborales para conseguirlo.

Observamos un claro desajuste entre lo que más valoran los líderes *millennial* y lo que ellos consideran que ofrecen las empresas para su desarrollo. Llama especialmente la atención el desajuste en ciertas prácticas como el “Autoaprendizaje” y el “E-learning” como modalidades de desarrollo más utilizadas por las compañías, con una valoración baja de los encuestados. En el caso contrario, se sitúan “Nuevas experiencias”, “Plan personal para el desarrollo de mi carrera profesional” o “Programas de formación en habilidades directivas”, muy valorados por los *millennials* y poco utilizados por las compañías.

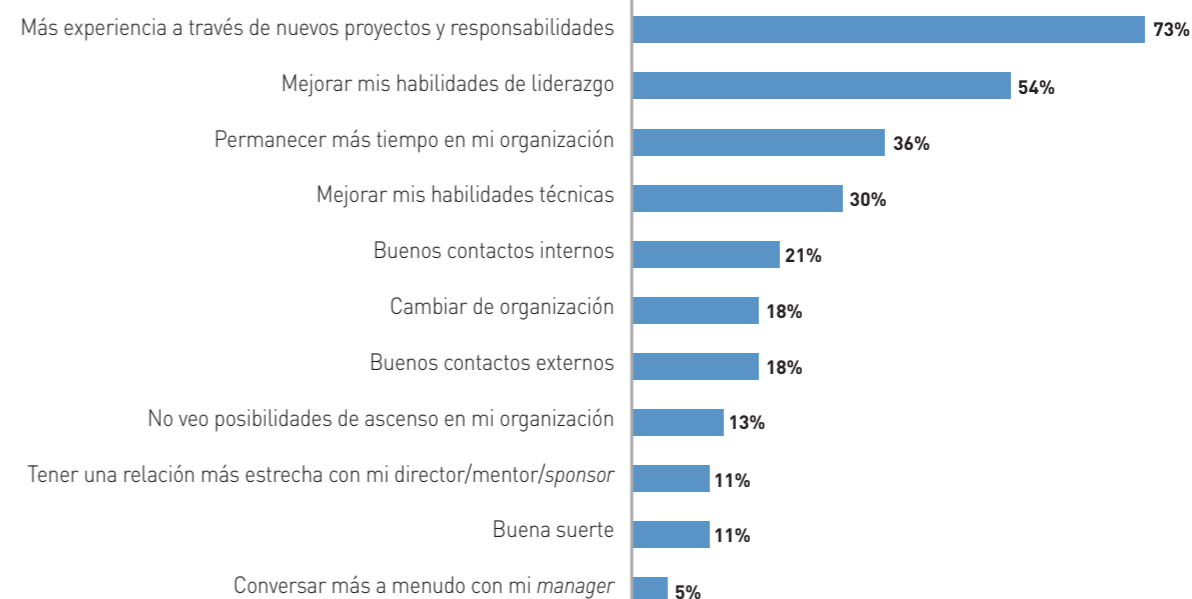
Los *millennials* no encuentran el desarrollo profesional que buscan



Más experiencia y más desarrollo de habilidades de liderazgo para seguir creciendo

Las “Experiencias profesionales” (73%), las “Habilidades de liderazgo” (54%) y la “Fidelidad a la organización” (36%) son los aspectos clave para crecer a nivel profesional. Es un colectivo, que tiene claro que avanzar profesionalmente depende principalmente de ellos mismos, de su desarrollo y su empleabilidad.

Para pasar al siguiente nivel profesional necesito...



Es interesante ver como todos los aspectos vinculados con las relaciones sociales (internas o externas) están poco valoradas por este colectivo, ya que no lo consideran clave para pasar al siguiente nivel profesional.

Esta valoración puede ser debida a la percepción del logro relacionado al mérito y no a favores de terceros. **Fomentar la importancia de las relaciones y la construcción de un *network* profesional será fundamental para ayudar a los líderes *millennial* en su desarrollo de carrera.**



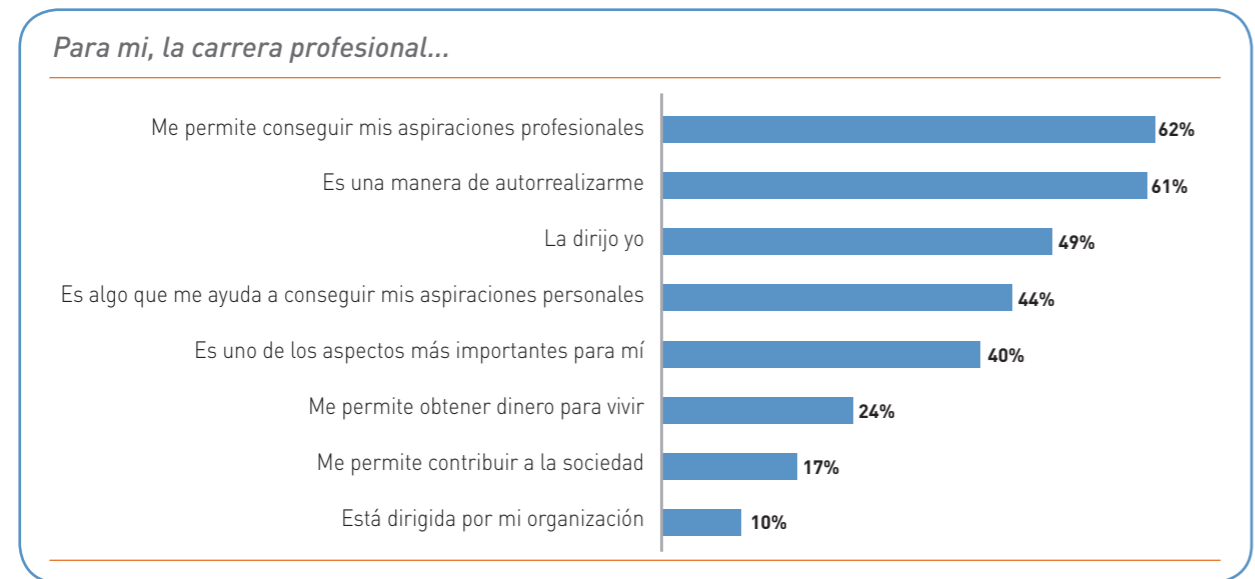
¿CÓMO ES SU CARRERA PROFESIONAL?

Autorealización personal para una carrera autodirigida

Cuando analizamos qué es para ellos la carrera profesional, la mayoría asegura que es algo que “Les permite conseguir sus aspiraciones profesionales” (62%) y una “Manera de autorrealizarse” (61%). En un segundo bloque, estarían aquellos que aseguran que “Dirigen su carrera profesional” (49%), que les “Ayuda a conseguir sus aspiraciones personales” (44%) y es “Uno de los aspectos más importantes para ellos” (40%).

Llama especialmente la atención como este colectivo no da valor a la parte meramente transaccional del trabajo “Me permite obtener dinero para vivir” (24%), y tampoco a la “Aportación social” (17%).

En líneas generales, los líderes *millennial* se sienten responsables de dirigir su carrera. Por una parte, esto es un aspecto fundamental en la Revolución de las Competencias* donde el aprendizaje continuo es un imperativo y donde las personas deben autoresponsabilizarse de su desarrollo, a la vez que las compañías facilitan las herramientas para el mismo. **No obstante, este individualismo también complica el compromiso y la fidelización del talento por parte de las empresas.**

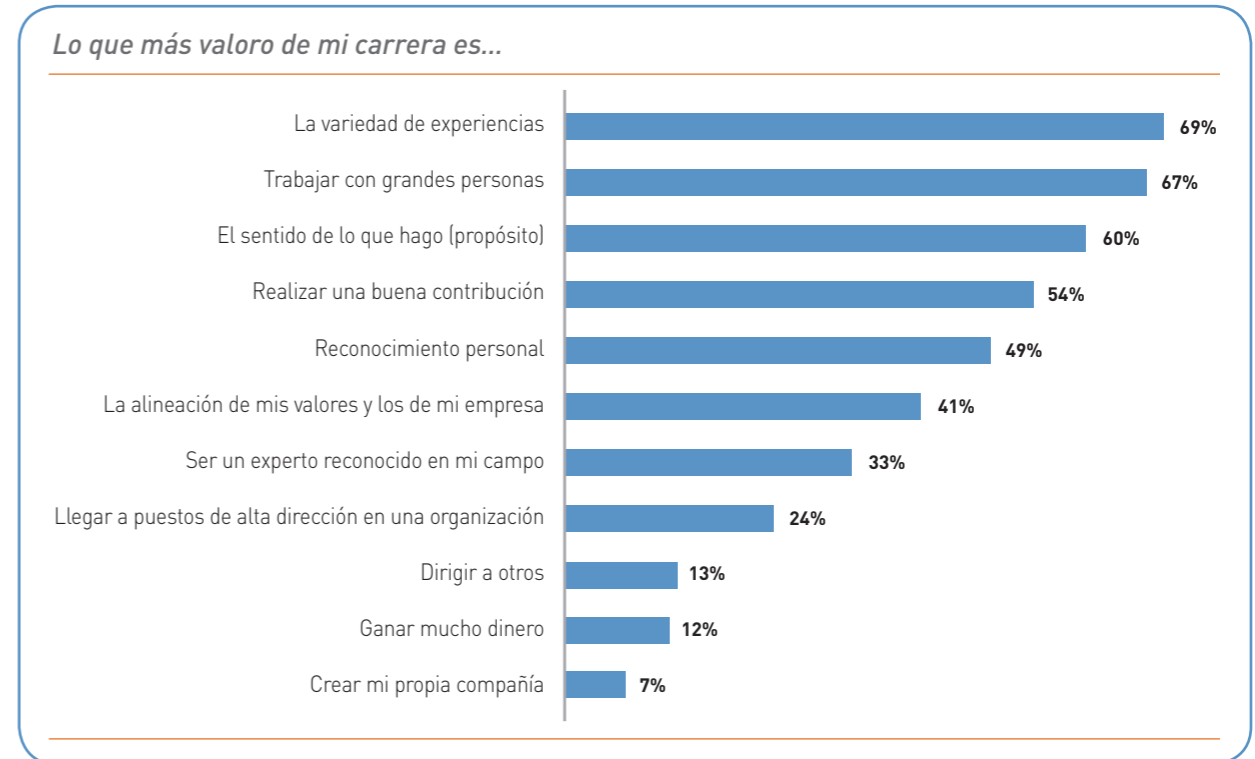


Una carrera con experiencias, personas y propósito

Es importante tener en cuenta también aquellos aspectos que los líderes *millennial* más valoran dentro de su carrera. “Tener variedad de experiencias” (69%), “Trabajar con grandes personas” (67%), “El sentido de su trabajo” (60%) y “Realizar una buena contribución” (54%) son los aspectos más valorados, poniendo en el centro a las personas, los valores y el aprendizaje.

*Una Revolución de las Competencias: talento, empleabilidad y tecnología, ManpowerGroup, 2017

Cabe destacar que a pesar de ocupar posiciones de liderazgo “Dirigir a otros” es la tercera opción menos valorada.



Experiencias, personas y propósito



RECOMENDACIONES PARA **ATRAER, DESARROLLAR Y COMPROMETER** A LOS *LÍDERES MILLENNIAL*

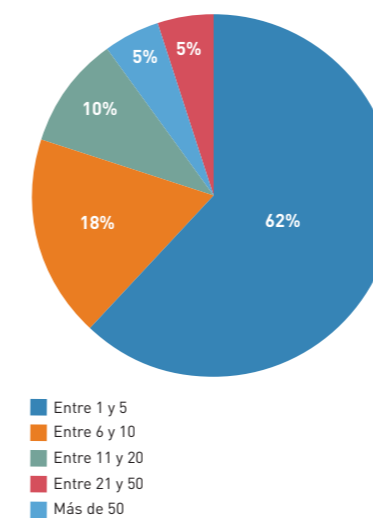
- 1 **Construir un modelo propio de Liderazgo contando con ellos.** Tienen muy claro lo que es y no es el liderazgo para ellos y para su generación, estarán a favor de la consolidación de una cultura organizativa más humana, una mayor sensación de propósito y con la gestión de carreras profesionales significativas.
- 2 **Assessments para evaluar de manera formal sus fortalezas y necesidades de desarrollo.** Saben que su empleabilidad depende de su desarrollo, y para empezar a avanzar, lo primero que deben tener claro son sus fortalezas y necesidades de desarrollo.
- 3 **Desarrollar programas de habilidades directivas.** Son conscientes de la dificultad de ser un buen líder, por ello, demandan programas específicos que les preparen para el siguiente nivel profesional, consolidar una cultura organizativa más humana, conseguir resultados y mejorar su empleabilidad.
- 4 **Realizar programas de Mentoring y Coaching.** Los líderes *millennial* son conscientes de que hay una diferencia entre sus jefes y ellos. Valoran la experiencia que tienen sus *managers* y que ellos no han desarrollado todavía. Es fundamental que se construyan espacios distintos de aprendizaje que les permita tener retos de desarrollo y aprendizaje por exposición.
- 5 **Construir una cultura de conversaciones sobre la carrera profesional.** Para ellos, es fundamental que la organización les ofrezca planes de desarrollo específicos y personalizados. Para consolidarlos dentro de la organización es necesario realizar conversaciones entre *managers* y líderes *millennial*, para dar respuesta a sus necesidades de participar en nuevos proyectos, tener nuevas experiencias laborales, en definitiva, movilidad y variedad en sus carreras.
- 6 **Ofrecer una relación a medio plazo e invertir en la empleabilidad, que ofrezca estabilidad y seguridad económica.** Si la organización piensa en su carrera, ellos perciben que impulsa su empleabilidad. Ellos saben que la empleabilidad es lo único que les asegura empleo a largo plazo en su carrera, que será un ultramaratón.
- 7 **Abrirse a modelos de trabajo alternativos para atender a su diversidad generacional.** Como hemos visto, los líderes *millennial* no tienen todas las mismas necesidades, son una generación diversa que acepta la diversidad. Por lo que los entornos y las formas de trabajar, deberán dar respuesta a las necesidades de los líderes *millennial* más innovadores y a las de los más conservadores.

SOBRE EL ESTUDIO

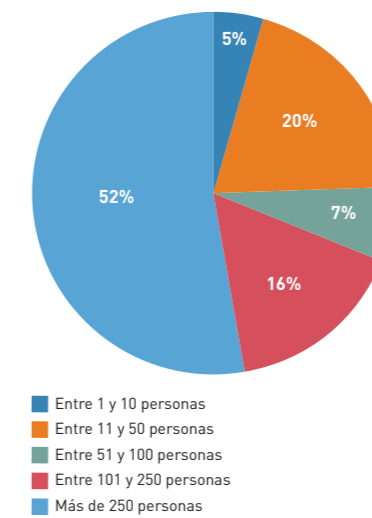
El estudio de Right Management sobre los líderes *millennial* se realizó entre marzo y julio de 2017, a través de un cuestionario estandarizado con preguntas cerradas. Una muestra representativa de 150 personas de la generación *Millennial* en puestos de liderazgo en empresas nacionales respondieron a la encuesta.

El 93% de la muestra corresponde al grupo de más edad de la generación *Millennial*, nacidos en la década de los 80, estando equilibrada la representación de hombres (52%) y mujeres (48%). En lo que refiere a su papel en las compañías, el 62% de los participantes tiene entre 1 y 5 personas a su cargo y el 41% lleva más de 5 años en la empresa.

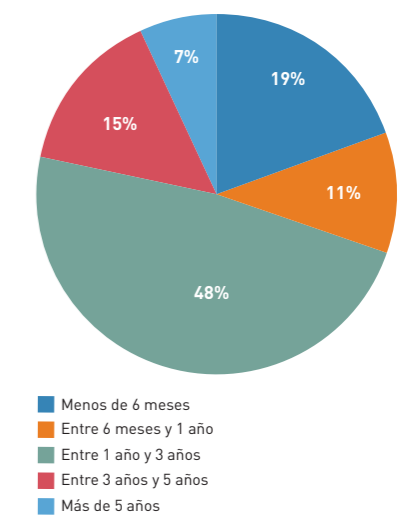
Personas a su cargo



Tamaño de la compañía



Antigüedad en el puesto



Right Management España agradece a las empresas y a las personas participantes en este estudio por su colaboración. La información facilitada ha sido clave para poder realizar este estudio pionero sobre los líderes *millennial* en nuestro país.

Acerca de Right Management

Right Management es el experto mundial en desarrollo de carreras profesionales y del talento de ManpowerGroup®. Ayudamos a las organizaciones a ser más ágiles, atractivas e innovadoras mediante la creación de una cultura de formación y gestión de carreras profesionales que promueva el talento futuro, motive a las personas, las comprometa y les brinde oportunidades de aumentar su valor a lo largo de sus carreras. Mejoramos los plazos para la creación de valor a través de nuestra experiencia en efectividad organizacional, gestión de carreras profesionales y desarrollo individual. Nuestro enfoque se centra en el hecho de que las organizaciones prosperan cuando las personas alcanzan el éxito en sus carreras profesionales. Hemos pasado más de 35 años identificando los desafíos que presentan los recursos humanos y en el desarrollo de soluciones innovadoras, lo que permite que nuestros métodos aplicados en todo el mundo puedan someterse a la prueba del tiempo en más de 50 países.

Síguenos en:

www.rightmanagement.es

www.linkedin.com/company/right_management_espana

© 2018 Right Management.
Todos los derechos reservados.

