



ANÁLISIS DE LOS “WIKIPRODUCERS” COMO FUTUROS LÍDERES

Analysis of “Wikiproducers” as future leaders

GUILLERMO ARCE, GLORIA CLAUDIO-QUIROGA
Universidad Francisco de Vitoria, España

KEYWORDS

Technology
Education
Business
Millennials
Generation Z
University
Disruptive methodology

ABSTRACT

The profile of consumers and future business leaders is beginning to resemble that of producers and personal digital marketers. The aim is to find out to what extent current education matches the expectations of Wikiproducers and to determine the relationship between the attitudes of these leaders and the businesses of the future. It is a qualitative study through focus groups with university students and in-depth interviews with senior business managers. Among the results is the perception that higher education does not respond to the adaptation needs of the labour market.

PALABRAS CLAVE

Tecnología
Educación
Negocios
Millennials
Generación Z
Universidad
Metodología disruptiva

RESUMEN

El perfil de los consumidores y de los futuros líderes empresariales comienza a asemejarse al de productores y expertos en marketing digital personal. El objetivo es conocer en qué medida se ajusta la formación actual a las expectativas de los Wikiproductores y determinar la relación entre las actitudes de estos líderes y los negocios del futuro. Es un estudio cualitativo a través de grupos de discusión con estudiantes universitarios y entrevistas en profundidad a altos directivos de empresas. Entre los resultados se observa la percepción de que la educación superior no responde a las necesidades de adaptación del mercado laboral.

Recibido: 12/ 07 / 2022

Aceptado: 15/ 09 / 2022

RETRACTED ARTICLE

1. Introducción

Los hábitos de los consumidores y clientes han cambiado desde principios del siglo XXI. Está llegando un nuevo tipo de categoría social y de consumidor: el Wikiproductor. Los *Millennials* y los individuos de la Generación Z pueden ser la punta de lanza de los consumidores y los nativos del fenómeno "The Long Tail" (Anderson, 2006). Es importante entender el pensamiento, las preocupaciones y el comportamiento de estos jóvenes y presentarles una educación relevante y actualizada, así como el pensamiento y las herramientas para entender y dar forma al entorno futuro.

El desarrollo de un modelo educativo moderno basado en los buenos valores éticos, la justicia social, la sostenibilidad, articulado en todas las etapas de la educación del estudiante, (programas de enseñanza media, secundaria y, especialmente, superior) pondrán de relieve las habilidades y los valores que influyen positivamente en la sociedad, y cultivará un marketing más dinámico, y una civilización y un entorno mejores. Pero ¿se ajusta esta formación a las expectativas de los Wikiproductores?

En línea con los resultados obtenidos por Sweeney (2006), cabe señalar que existen numerosas coincidencias entre el comportamiento esperado y las expectativas de los *Millennials* y la Generación Z en todo el mundo.

Este trabajo es el resultado de un proyecto de investigación de cuatro años, y muestra claramente que el comportamiento y las expectativas de los *Millennials* y de la Generación Z son bastante similares, independientemente de su origen o procedencia (EE.UU. o Europa), existiendo también algunas coincidencias importantes con estudios preliminares como el de Sweeney (2006).

Esta investigación tiene como propósito mostrar cómo puede ser el futuro de los negocios y cómo podrían ser las actitudes hacia él y, además, presentar una comprensión actualizada de cómo los principales actores del futuro, los Wikiproductores de hoy, se imaginan y pueden gestionar ese futuro.

En este trabajo se plantea una nueva sociedad, un nuevo tipo de productor-consumidor, y una propuesta actualizada sobre qué habilidades, valores y formación puede ser necesario enseñar a corto plazo para construir una sociedad mejor.

2. Objetivos

El objetivo principal de esta investigación es: comparar la percepción acerca de la formación que reciben los estudiantes de la generación *Millennials* y de la generación Z, conocidos como Wikiproductores con el mercado laboral de las nuevas décadas.

Los objetivos específicos son: Avanzar la percepción que tienen estos estudiantes acerca de la formación universitaria que reciben y determinar las necesidades de las empresas e instituciones durante el S.XXI

3. Metodología

Este estudio es una investigación cualitativa. Para su elaboración las técnicas empleadas son los focus groups (6 grupos) y 51 entrevistas en profundidad. A continuación, se determinan los criterios de selección para ambos casos: en el caso de los grupos focales, la muestra es recogida en Chicago/Estados Unidos y Madrid/Europa, a partir de grupos de estudiantes universitarios de estudiantes de Europa y Estados Unidos de los cursos académicos 2017-2020. El perfil es el de estudiantes de negocios y marketing internacionales de tres universidades privadas: Una de ellas en EE.UU., Loyola University of Chicago, y dos españolas, la Universidad Francisco de Vitoria (UFV) y la Universidad Alfonso X (UAX).

El principal criterio de selección de estas universidades es la diversidad intercultural de sus estudiantes: en el caso de la universidad de Chicago tiene una muestra de estudiantes muy diversa, tanto de EE.UU. como de todo el mundo. En el caso de la UFV que presenta una de las tasas de matriculación de estudiantes internacionales de más rápido crecimiento en España y en el caso de la UAX, en el momento de su selección era la universidad privada con mayor matriculación de estudiantes internacionales.

Se han realizado dos grupos de discusión por cada universidad, haciendo un total de 6 grupos. Cada grupo ha estado compuesto por entre 15-30 personas, con perfiles diferentes. Ninguno de sus participantes se conocía con anterioridad. La duración de cada grupo es de dos horas y está estructurada en cuatro partes: Una primera parte introductoria de alrededor de 10 minutos, en la que se explican de los objetivos de la investigación y las reglas de participación. Una segunda parte de reflexión personal sobre cuestiones planteadas por el moderador. En este caso, los integrantes podían optar por responder por escrito. El objetivo de esta actividad es facilitar a los estudiantes de un espacio de tiempo para mediar y que puedan brotar sus preocupaciones sobre la evolución de la sociedad y su futuro profesional. Esta parte también ha

tenido una duración de 10 minutos. La tercera parte, con una duración media de una hora y cuarto, consiste en un debate abierto sobre las cuestiones que plantea el moderador sobre el futuro del mercado laboral y los miembros del grupo deben plantear una prospectiva sobre este (Tabla 1). La última parte se dedica al planteamiento de las conclusiones, *feedback* sobre la experiencia y agradecimientos. Su duración es de alrededor de 15 minutos.

Tabla 1. Preguntas y temas de los grupos focales

Item	Pregunta
Visión de la estructura social y del entorno	- ¿Cómo será su sociedad y su entorno empresarial dentro de 20 años?
	- ¿Qué aspectos generales serán importantes en la sociedad futura?
Empresas y modelos de trabajo	- ¿Qué tipo de empresas y estructura empresarial gobernarán el mundo?
	- ¿Qué tipo de empresas prevalecerán?
	- ¿Qué circunstancias profesionales y personales serán importantes en el futuro?
	- ¿Cómo será su actividad profesional?
	- ¿Qué tipo de estructura profesional de la empresa prevalecerá. ¿Estilo de trabajo?
	- ¿Cómo serán las relaciones empresa/trabajadores?
Habilidades y destrezas necesarias	- ¿Cómo trabajará la gente dentro de 20 años? ¿Cómo les gustaría trabajar?
	- ¿Qué tipo de educación, formación, conocimientos y habilidades se necesitarán para ser competitivos y tener un buen trabajo/puesto en ese futuro?
	- ¿Consideran que su formación y educación actuales son útiles para ese futuro?

Como se observa en la tabla 1, el eje principal de los *focus groups* es abordar la idea que tienen los estudiantes acerca de la sociedad del futuro dentro de unos 20 años, y el futuro modelo de sociedad laboral.

En el caso de las entrevistas en profundidad se han seleccionado líderes y altos directivos, algunos vinculados a consejos de administración de empresas nacionales o internacionales de primer nivel con sede en España, Europa, América Latina y Estados Unidos. El criterio de selección es su relevante experiencia en la gestión de equipos en empresas nacionales e internacionales durante los últimos 30 años. Todos cuentan con más de 20 años de experiencia en diferentes campos, tanto en empresas nacionales como internacionales, liderando proyectos y equipos en diferentes estrategias. Todos están en activo, excepto tres personas que, o bien estaban jubiladas, o actuaban como consultores o miembros de la universidad. En comparación con los grupos focales de estudiantes, los expertos presentan una amplia experiencia de vida y en los negocios. La mayoría han trabajado para diferentes empresas destacadas y han conseguido resultados exitosos y algunos fracasos en su vida profesional. También han tenido una experiencia vital completa: edad madura, matrimonio, hijos mayores, algunos están divorciados. Han sido seleccionados porque todas estas experiencias les confieren una buena perspectiva de cómo son realmente la sociedad y las empresas, y gracias a esta información y experiencia, una comprensión más cercana de cómo podría ser el futuro, especialmente en lo que respecta a los negocios. La mayoría de las carreras de estos directivos coinciden con la comprensión de los modelos de éxito empresarial desarrollados durante el siglo XX y perfectamente descritos en Peters y Waterman (1982), pero es necesario plantearse si esta experiencia va a ser útil en un mundo global-digital-empresarial completamente nuevo del siglo XXI.

La duración de las entrevistas es de alrededor de una hora o 90 minutos. Se ha garantizado el anonimato de estas personas. No obstante, en la tabla 2 se pueden observar las entidades vinculadas.

Tabla 2. Empresas vinculadas a la actividad de las personas entrevistadas

Sector	Nombre
Financieras	Banco de Santander, Bankia, BBVA, Morgan Stanley. Tecnología y Telecomunicaciones: Telefónica, ONO Telecoms, Siemens, Orange. Transporte: Iberia, LanChile, Mercedes-Benz, KIA Motors, SENASA, Gestair
Bienes de consumo	Seagram, LG, Philip Morris, KFC, YUM, Procter & Gamble. Leroy Merlin
Universidades	Loyola Chicago. Marquette (MI) MIU (IL) Harvard y Universidad Valencia, UPenn, IE, IESE, UFV, UAX, ESIE
Energía	Iberdrola, EnaGas.
Empresario	White Colors, Super Marketing, PSG Group, Adventure Group, Overlap
Salud y Servicios	Bryistol Meyers Squibb. Sanitas, El Corte Inglés
Marketing y Comunicación	TAPSA, Starcomm, Publicis Advertising Agency
ONG	AICF, Ayuda en Acción
Gobierno	Servidor de la Embajada de España en China, Cámara de Comercio de la región central de Estados Unidos

Fuente: elaboración propia.

Como se muestra en la tabla 2, algunas de las empresas cuyos empleados participaron en las entrevistas, pertenecen al ranking del IBEX (las 35 primeras empresas accionistas de España, que representan una parte importante del PIB total español y europeo) por lo que su *Know-how*, experiencia y visión recogidos en este trabajo es importante, y el cruce de sus opiniones con las observaciones de los estudiantes *Millennial* inspira algunas reflexiones muy interesantes. Al menos los diez sectores productivos más ricos del mundo estaban representados y participaban en el proceso de investigación. Las preguntas principales de las entrevistas fueron las mismas que las de los temas del *focus group*, pero se sacaron a relucir algunos comentarios y preguntas de los estudiantes que se adaptaron a la entrevista, para conocer la opinión del experto, como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Esquema seguido en las entrevistas. Preguntas adicionales

Item	Pregunta
Empresas y modelos de trabajo	- ¿Cómo se desarrollarán las pequeñas y grandes empresas dentro de 15 o 20 años? - ¿Qué tipo de empresas prevalecerán? - ¿Y las normas éticas? ¿No son las empresas demasiado ambiciosas y sin escrúpulos? - ¿Cómo va a ser la actividad profesional en cuanto a Salarios? - ¿Conciliación de la vida personal y familiar? ¿Tiempo de trabajo / horarios? ¿estilos de trabajo? ¿Vida social / medio ambiente / sostenibilidad?
Marketing	- ¿Cómo será el marketing del siglo XXI? ¿Qué permanecerá? ¿Qué va a desaparecer? ¿Qué vendrá después?
Habilidades y destrezas necesarias	- ¿Qué tipo de formación, conocimientos y habilidades necesitarán los profesionales de las empresas? ¿Qué buscan las empresas? ¿Qué tipo de personas/personalidad? - ¿Qué tipo de educación, conocimientos y habilidades necesitarán los empresarios? - ¿Qué tipo de habilidades y conocimientos de marketing serán necesarios?

- ¿Consideran que la formación y la educación actuales son útiles para ese futuro?

- ¿Qué mejorarían en el sistema educativo de cara al futuro?

Fuente: elaboración propia.

A través de la tabla 3 se observa los subtemas y preguntas especiales que se introdujeron de manera extraordinaria y que difieren de la información de los focus groups. Los salarios, las habilidades de marketing o empresariales, el comportamiento corporativo o el desarrollo de la estrategia de marketing fueron algunos de los temas planteados específicamente a los directores de recursos humanos, los directores generales o los directores de marketing.

4. Resultados

Cabe destacar la similitud en el pronóstico realizado por los estudiantes y los directivos sobre el futuro empresarial, así como en la reflexión acerca del tipo de habilidades y competencias que es necesario impulsar para obtener éxito en ese contexto. La exposición de las observaciones se muestra a continuación, siguiendo la secuencia del grupo focal, e incluyendo algunas afirmaciones sostenidas por los profesionales expertos entrevistados. Los ejes son los siguientes: Visión de la estructura social y del entorno; Empresas y modelos de trabajo; Habilidades y destrezas necesarias.

La tabla 4 muestra un resumen de los resultados más destacados obtenidos en los diferentes grupos de discusión con estudiantes y de las entrevistas a directivos.

Tabla 4. Resumen de los principales resultados

Visión de la estructura social y del entorno		Empresas y modelos de trabajo		Habilidades y destrezas necesarias	
Estudiantes	Directivos	Estudiantes	Directivos	Estudiantes	Directivos
Aumento de la actividad intercultural (valoración positiva)	No valorado claramente	transparencia al comportamiento ético jugará un papel clave en la relación entre las empresas, los consumidores y la sociedad	No se menciona	Metodologías activas de aprendizaje	
Conciencia personal sobre la sostenibilidad y el desarrollo medioambiental	estrategia corporativa sostenible	Retención del talento proporcionando un entorno de trabajo, inspirador y motivador, más que ofreciendo salarios o puestos de alto rango.	No se menciona	Necesitan un aprendizaje y una formación más prácticos, y una práctica real de "cómo trabajar"	
La gran diversidad (mezcla de razas y culturas) también será una característica en el lugar de trabajo		Integración de la tecnología en sus vidas (deseable)	Integración de la tecnología en sus vidas (negativo)	El peso de las habilidades blandas	
Sentirse como verdaderos ciudadanos del mundo;		La estructura económica se basará en las grandes empresas o corporaciones superinternacionales de todo el mundo		interculturalidad	
		Fortaleza de las empresas		Trabajo en equipo,	

superior a la de los gobiernos (Aspecto negativo)	capacidad de interacción (tanto personal como virtual).
La propia red de interdependencia y estructura de las empresas controlará el enorme poder de esas enormes empresas superinternacionales	Mentalidad abierta, flexibilidad, creatividad y proactividad para tratar los problemas y las personas
Mercado universal altamente competitivo	Multitarea
Aplicación de las prácticas de sostenibilidad y medioambientales	la capacidad de relación e interacción será más importante que las habilidades técnicas
Las grandes empresas tendrán menos empleados, pero estarán altamente cualificados.	no prestan mucha atención a las habilidades duras
Algunas actividades laborales actuales se transferirán a los consumidores o usuarios, o serán realizadas directamente por robots u ordenadores	
Salarios serán muy bajos pero los especialistas profesionales altamente cualificados serán bien remunerados debido a sus amplias responsabilidades	
Estructuras empresariales menos jerárquicas	
Sistema universal transnacional	
Las empresas y la sociedad adoptarán dispositivos de alta tecnología y aparatos de comunicación	
habrá menos contacto personal y físico con las personas y trabajadores del equipo, gracias a la capacidad tecnológica de construir un buen sistema de comunicación virtual	
Teletrabajo, horario flexible y conciliación familiar	
Fuente: elaboración propia.	

En los siguientes apartados se detalla cada uno de los aspectos señalados en la tabla 4.

4. 1. Visión de la estructura social y del entorno

Este eje gira en torno a la idea de que la globalización y la internacionalización se extenderán por todo el mundo. Destaca la idea del aumento del trabajo intercultural. Aspecto valorado positivamente por los estudiantes, pero no claramente por el grupo de Senior Managers, que ya tenían cierta experiencia al respecto. De hecho, entre este último grupo hubo algunas quejas respecto a ciertas culturas de trabajo y

estilos de gestión en diferentes países, como puede observarse en el siguiente comentario de una de las entrevistas realizadas:

La globalización es algo positivo, pero también va a ser doloroso para algunas personas [...] La externalización en todo el mundo, los bajos pagos, la alta competencia y el pago por rendimiento en lugar de ser un simple empleado, va a ser duro. (Entrevista).

Asimismo, trabajar en un entorno internacional con diferentes culturas se convertirá en algo habitual. Los *Millennials* realmente visualizan esto como algo positivo y lo esperan con ansias. Lo consideran como algo bueno y positivo para su sociedad, sus empresas, sus corporaciones y su desarrollo empresarial. Otro aspecto destacable es el sentimiento de ciudadanos del mundo. Para estos estudiantes, relacionarse por el mundo va a ser algo no sólo habitual, será una obligación, una rutina diaria. Pero consideran que esto ocurrirá principalmente a través de la comunicación técnica y de algún tipo de Inteligencia Artificial (IA). Los estudiantes estadounidenses tienen menos sentimientos de arraigo social que los europeos. Estos últimos suelen pensar en regresar y vivir en su tierra natal.

Entre los estudiantes de todos los grupos surgieron profundas preocupaciones sobre la sostenibilidad y el medio ambiente. Este es un punto crítico y muy interesante, porque estas preocupaciones fueron planteadas y expresadas espontáneamente por los estudiantes, pero no tanto por los directivos maduros, que normalmente se referían a este tema como parte de una "estrategia corporativa forzada o postura de la empresa". Está claro que los jóvenes estudiantes tienen una conciencia elevada sobre la sostenibilidad y el desarrollo medioambiental, y sobre cómo las empresas y la industria están afectando a nuestro planeta.

Un aspecto relevante en relación con la sostenibilidad y el medio ambiente es que todos los grupos de estudiantes (de la UE y de América) piensan que éste será un punto crítico para el éxito de la cultura empresarial y el desarrollo corporativo en el futuro, y consideran que cualquier gran corporación basará sus valores en la forma en que la empresa contribuya a un medio ambiente mejor y más limpio. La principal diferencia entre los estudiantes europeos y los de EE.UU. al hablar del medio ambiente y la sostenibilidad, es que los europeos consideran que es algo que hay que seguir haciendo (lo que implica que ya está ocurriendo), pero el pensamiento y las expresiones de los estudiantes estadounidenses revelan que la sostenibilidad es una política que hay que aplicar (apenas existe y hay que crearla). Esto se debe probablemente a los niveles de concienciación sobre la sostenibilidad que tienen las distintas culturas en relación con el medio ambiente en sus países. Algunos de los estudiantes de los países del norte de Europa que participaron en los grupos focales tienen un conocimiento excepcional sobre la sociedad verde y limpia, en comparación con los estudiantes de Estados Unidos.

4.2. Empresas y modelos de trabajo

Ambos grupos de estudio (estudiantes y expertos) consideran que las grandes corporaciones se harán más grandes y fuertes, a nivel mundial. Esto se observa en frases extraídas de las entrevistas como: "el futuro ya está aquí. Estamos en medio de una nueva revolución industrial, y las empresas se dirigen a convertirse en enormes corporaciones apoyadas por muchas empresas locales de externalización, bastante especializadas". Esas súper empresas internacionales, previstas por Castells (2010) y Celaya (2011), serán incluso más fuertes que algunos gobiernos. Este punto también fue sostenido en común por los dos grupos estudiados, pero fue claramente considerado como un punto negativo y una amenaza por los estudiantes, y sólo una circunstancia natural por los altos directivos.

Al abordar el tema del control de las grandes empresas se observó cierta confusión entre el grupo de expertos, sin embargo, fue fácilmente expuesto por los estudiantes, cuya "cultura de compartir" e "interdependencia" preveía un tipo de liderazgo utópico de "equilibrio de poder interactivo y compartido" (Lowe, 2015). Los estudiantes hablaron fácilmente de entornos de trabajo más informales y amistosos y de estructuras menos jerárquicas.

Respecto al mercado laboral, ambos grupos exponen la idea de un mercado universal altamente competitivo. El impulso de empresas locales especializadas en subcontratación apoyará a toda empresa superinternacional con mercados locales-culturales.

Una diferencia muy sorprendente con respecto al pensamiento de los altos directivos surgió espontáneamente en los grupos de estudiantes. Ellos insisten en la idea de que la transparencia (el comportamiento ético) jugará un papel clave en la relación entre las empresas, los consumidores y la

sociedad. Un comportamiento claro y ético en relación con el comercio, la actividad empresarial o financiera y sus productos o servicios será un imperativo para la política empresarial. Esto se visualiza en la siguiente frase extraída de los grupos con estudiantes: "Las empresas que se centran en ayudar al mundo de alguna manera con sus productos estarán en la cima". Sin embargo, el más tradicional de los Senior Managers ni siquiera mencionó este punto.

En relación con la sostenibilidad y medioambiente, los grupos focales revelaron un claro contraste sobre cómo se consideraban y aplicaban las prácticas los distintos grupos de estudiantes. Martin y Schouten (2011) describen una amplia gama de prácticas sostenibles, y cómo pueden aplicarse al mundo del consumo del siglo XXI. Los estudiantes, especialmente los de EE.UU., tenían muchos conocimientos, pero no los aplicaban en absoluto en su vida actual, mientras que los europeos no tenían tantos conocimientos teóricos, pero tenían una mejor actitud hacia la sostenibilidad en la vida, como se describe en sus rutinas diarias.

Otra de las ideas que cabe destacar es la que hace referencia al tamaño de las empresas y su automatización. Se espera que las empresas súper grandes tendrán menos empleados, pero estarán altamente cualificados. Este importante punto fue planteado principalmente por algunos directores de RR.HH., pero también fue mencionado por los estudiantes. La mayoría piensa que muchas actividades empresariales y laborales serán automatizadas, se transferirán a los consumidores o usuarios, o serán realizadas por robots u ordenadores, por lo que se necesitarán pocos empleados y de baja cualificación. Los Wikiproductores ya aceptan esto con naturalidad, pero algunos altos directivos se sienten claramente incómodos con esta evolución laboral. Para los altos directivos esto significa que muchos puestos de trabajo y el poder local actual (como las típicas sedes nacionales o las redes de distribuidores) desaparecerán y se transferirán a los hubs centrales de las empresas en todo el mundo.

Respecto a los salarios, se espera que estos sean muy bajos o regulares para la mayoría de las personas, pero los especialistas o profesionales altamente cualificados serán bien recompensados debido a sus amplias responsabilidades. La extensión de los llamados mil-euristas europeos, trabajadores que ganan menos de 1.000 €//\$ de salario mensual, que es una característica tan negativa de la economía de los *Millennials*, probablemente prevalecerá y aumentará en las próximas décadas. Lamentablemente, los altos directivos también piensan que la "brecha salarial" será aún mayor. Los estudiantes tienden a asumir que los salarios no aumentarán en el futuro, pero probablemente como opción de defensa deseable, piensan que, aunque los salarios futuros se mantengan o puedan bajar aún más, tendrán algunos otros beneficios o alternativas sociales o familiares, como beneficios de la empresa, más tiempo libre, horarios flexibles, vacaciones, atención médica, etc. Sus declaraciones revelan una creciente frustración en este sentido.

Otra sorprendente coincidencia entre los altos directivos y los estudiantes es la idea de que las estructuras de la empresa serán más grandes, pero se aplanarán, es decir, que existirá una menor jerarquía.

Asimismo, una convergencia mundial en cuanto a las ideas, la cultura, el lenguaje utilizado y los sistemas de comunicación de las empresas parece ser otro punto de coincidencia entre los dos grupos estudiados y las afirmaciones de Burstein (2019). La diversidad, la globalización y la integración de diferentes personas y culturas en las grandes empresas, así como la necesidad de las empresas locales de subcontratación para trabajar con ellas, traerá consigo la creación de un sistema universal transnacional que probablemente se adoptará en todo el mundo.

En cuanto a las nuevas tecnologías, la mayoría de los estudiantes confían más en ellas que en las herramientas tradicionales.

Ambos grupos coinciden en señalar que las empresas y la sociedad adoptarán dispositivos de alta tecnología y aparatos de comunicación. Las sociedades desarrolladas adoptarán en todo el mundo la facilidad de las comunicaciones y los sistemas universales, junto con el aplanamiento de las culturas, influencias y costumbres locales, y la facilitación de los procesos de comunicación. Esto se observa en el siguiente comentario extraído de las entrevistas:

La comunicación interna corporativa será muy activa, pero se basará principalmente en la tecnología, tener buenas habilidades tecnológicas y estar familiarizado con el uso de dispositivos de alta tecnología será una ventaja. La mayoría de los *Millennials* lo hacen de forma natural. (Entrevista).

Todo se hará de forma instantánea y sencilla gracias a la tecnología. Los robots y la tecnología ayudarán en todos los aspectos de la vida empresarial. Será necesario viajar menos para hacer negocios o desarrollar relaciones profesionales. Esto puede observarse en las siguientes afirmaciones extraídas de las entrevistas: "La tecnología estará totalmente integrada en nuestra vida diaria y en el trabajo, no habrá fronteras"; "La

mayor parte de la información se obtendrá a partir de datos recogidos de unas u otras fuentes"; "El análisis de *big data* es el futuro".

Ambos grupos también coinciden en la idea de integración de la tecnología en sus vidas, pero es visualizado como si fuera ciencia ficción por los Altos Directivos, acompañado de algunos comentarios negativos, y expresado como una realidad y un entorno empresarial y social deseable por los Estudiantes.

Respecto a cómo serán las comunicaciones profesionales, los altos directivos, pero sobre todo los estudiantes piensan que habrá menos contacto personal y físico con las personas y trabajadores del equipo, gracias a la capacidad tecnológica de construir un buen sistema de comunicación virtual. Esto es claramente previsto por los estudiantes, pero se habla de ello como un aspecto negativo, no quieren entrar en una "nueva sociedad de comunicación de alta tecnología de ciencia ficción", los jóvenes también buscan el contacto personal/físico. No quieren entrar en un tipo de relación corporativa o social "robótica", miran hacia la tecnología como una forma de ayudar a esto positivamente, en lugar de restringirlo.

Otro aspecto relevante fue planteado por los estudiantes en EE.UU. y en Europa, en repetidas ocasiones es que las relaciones en la empresa deben basarse en la confianza y la transparencia más que en la jerarquía o la disciplina. Cuando se pregunta a los Altos Directivos sobre sus ideas acerca del desarrollo de las relaciones corporativas, normalmente se plantean en primer lugar conceptos como el trabajo duro, la disciplina, la responsabilidad y nunca se mencionaron la amistad y el compañerismo, esto es probablemente el resultado de décadas de vivir dentro de una cultura corporativa diferente, y de la experiencia real de los individuos que lideran y lidian con los problemas diarios. La visión de los *Millennials* y la Generación Z es de justicia social, comercio justo, liderazgo humano.

Un punto de divergencia planteado, especialmente por los estudiantes estadounidenses, pero también mencionado por los europeos, y no mencionado en absoluto por los altos directivos (algunos directores de RRHH incluidos) es que las grandes empresas y corporaciones deberían retener a su gente y su talento principalmente proporcionando un buen entorno de trabajo, inspirador y motivador, más que ofreciendo salarios o puestos de alto rango. En este sentido cabe destacar las siguientes frases extraídas del grupo de estudiantes: "los negocios y las empresas tendrán una política de puertas abiertas, con un ambiente feliz y satisfactorio que permitirá retener a los mejores empleados y a los mejores talentos"; "el salario no será tan importante como algunos otros beneficios, incluidos en el propio trabajo"; "la gente buscará empresas que puedan ofrecer mejores entornos sociales, como la vida familiar, centrándose en la felicidad personal y familiar".

También se ha observado controversia respecto a dónde consideran que estará su lugar de trabajo. La mayoría de los jóvenes y los altos directivos coinciden en que el teletrabajo y la oficina en casa o a distancia serán ampliamente adoptados por la sociedad y las empresas, principalmente en función de un avanzado sistema tecnológico-comunicativo que permitirá a cualquier persona contactar instantáneamente con cualquier otra persona o trabajador del equipo en todo el mundo. Estar físicamente en la oficina ya no será tan necesario. Ambos grupos tienen una imagen muy similar al sistema de trabajo estándar en el futuro, un reflejo cercano de lo descrito por Santoyo y Martínez (2003), pero algunas visiones y respuestas inesperadas vienen de los *Millennials* y la Generación Z no quieren estar en casa solos. Muchos de ellos quieren trabajar en una oficina. También preferirían dividir su tiempo de trabajo al cincuenta por ciento entre la oficina y el hogar. Compartir el tiempo y tener contacto físico con sus compañeros de trabajo es importante para ellos; Se muestra que el deseo de un alto grado de libertad, sin necesidad de presencia física, ayudado por la comunicación de alta tecnología, no reduce la necesidad humana de compartir el tiempo de contacto físico con otras personas.

Entre los directivos maduros, la mayoría piensa que es necesario pasar más tiempo en casa, tener un horario flexible y ampliar su tiempo con la familia y los amigos o con sus aficiones, pero cuando hablaban de ello se muestran frustrados y derrotados, como si fuera imposible de conseguir. Ambos grupos consideran que tener su propio horario y plan de trabajo se convertirá en una forma de trabajar, además de ser más productivos y felices.

En cuanto al tipo de ubicación y empresa en la que les gustaría trabajar en el futuro, se invitó a los estudiantes a elegir entre 4 opciones diferentes. Los alumnos podían votar "SÍ" por una o varias opciones diferentes, de modo que podíamos medir cuánto les gustaba una propuesta en comparación con las demás. Los resultados muestran que la idea de trabajar en una empresa internacional o nacional (principalmente trabajo de oficina) es apoyada por un 70%. La opción de trabajar en casa y en la oficina, compartiendo y dividiendo el tiempo es apoyada por un 60%, mientras que el autoempleo es deseado por un 30% y trabajar

sólo en casa, pero vinculado a una empresa (local o internacional), es apoyado solo por el 5%. El autoempleo y el empresario proactivo fueron votados mayoritariamente por los estudiantes de EEUU y del norte de Europa. Está claro que se basa en una formación cultural y educativa sobre cómo afrontar el futuro.

Ambos grupos consideran que se necesita menos tiempo de oficina y un trabajo más eficaz y productivo, así como la idea de que es necesario implantar como sistema estándar un horario abierto y la autogestión del tiempo, basado en objetivos y en la confianza, con una relación de trabajo buena y justa. Confían en el sistema corporativo, pero necesitan cierta autonomía, y respecto sobre su forma de trabajar y vivir.

Una vez más, los *Millennials* y los estudiantes de la Generación Z expresaron estas ideas como algo estimulante, posible y deseable, pero los altos directivos hablaban de esas ideas con escepticismo. Es importante señalar que la mayoría de los altos directivos y aproximadamente la mitad de los estudiantes que participaron en los grupos de discusión eran españoles, aunque muchos de ellos tenían alguna experiencia internacional, la mayoría de ellos estaban trabajando o estudiando en España, donde las horas de oficina diarias duran unas 10 horas con una larga pausa para comer incluida. Probablemente la respuesta y los comentarios a esta pregunta cambiarían drásticamente según el país y la cultura de trabajo donde se plantee la pregunta.

-Un punto interesante surgió entre los estudiantes, respecto a sus futuros horarios de trabajo, muchos señalaron que les gustaría cambiar a un tipo de horario y formación europea o americana, pensando que el sistema desconocido era será mejor que el suyo.

Para finalizar este bloque cabe destacar que los Altos Directivos prevén que el trabajo diario se desarrollará a un ritmo muy rápido, con escenarios inciertos a corto plazo, con objetivos a muy corto plazo, enmarcados en un entorno internacional altamente competitivo. Se necesitará una toma de decisiones rápida junto con estrategias adaptables. El escenario habitual será un entorno muy inestable. Los altos directivos se imaginan un mundo empresarial globalizado, pero son pesimistas, probablemente porque pueden surgir circunstancias negativas inesperadas para los *Millennials*, como:

La externalización internacional será la estructura empresarial básica; la flexibilidad y la contratación laboral muy inestable se convertirán en la norma; se exigirá intensidad (alta carga de trabajo y ritmo de trabajo rápido); el empleo a tiempo completo ya no existirá, el trabajo se basará en proyectos; la remuneración se basará en el rendimiento; sobrevivir y tener éxito dependerá de las mejores prácticas individuales y de equipo, pero la buena noticia es que podrás ofrecer tu trabajo en todo el mundo.

Una de las principales habilidades que necesitarán los futuros profesionales y personas de marketing, es ser muy flexibles, muy capaces de adaptarse a cambios y acontecimientos inesperados. Ser fuertes para afrontar cualquier contingencia, tener capacidad de improvisación, estar preparados para aceptar cambios y retos no programados, y hacerlo con facilidad y eficacia, serán todos *must*. No veo esas habilidades en los jóvenes trabajadores de hoy.

4.3. Habilidades y destrezas necesarias

En este bloque cabe destacar el peso que ambos grupos le conceden a la comunicación, las relaciones interpersonales sólidas y el impulso de las habilidades blandas vinculado a la imperante diversidad cultural. La mayoría de los participantes aceptan que las nuevas tecnologías y dispositivos ayudarán a las personas a entender otros idiomas, pero todos coinciden en que las habilidades interpersonales para crear relaciones y un entorno de trabajo fácil serán fundamentales, especialmente porque todos trabajarán con personas de culturas muy diferentes. En este sentido, se considera relevante la siguiente cita del grupo de discusión de estudiantes estadounidenses: "se necesita más arte, más integración cultural en la educación superior". Asimismo, se percibe como necesaria una mentalidad abierta y flexible con capacidad de adaptarse para tratar con las culturas y costumbres diversas que facilite la comprensión de diferentes entornos de trabajo. Este aspecto puede observarse en el siguiente comentario extraído de una de las entrevistas: "conocer a otras personas y culturas, entender y tratar con otras personas de todo el mundo será tan importante como hablar inglés u otros idiomas, la traducción no siempre significa entendimiento".

Entre las frases comentadas en los grupos de discusión de estudiantes se observan algunas como: "la diversidad será una situación común en esas empresas"; "los derechos humanos, los derechos de la mujer y la justicia social serán importantes y serán muy considerados por las empresas y la sociedad en el futuro".

Aspectos como el trabajo en equipo y la capacidad de interacción (tanto personal como virtual) son valorados, así como la creatividad y la proactividad para abordar los problemas. En este sentido, la capacidad de relación e interacción será más importante que las habilidades técnicas. Un trabajador en

equipo global y multitarea será más valioso que un superespecialista. Esto puede observarse en el siguiente comentario extraído de una de las entrevistas a un alto directivo:

La globalización significa no solo hablar otros idiomas (principalmente el inglés) sino también, entender otras culturas, normas de trabajo y entornos. Todo profesional debe estar preparado para lidiar con diferentes normas, aunque trabaje en un área específica (ejemplo: contable, o normas legales de marketing, aplicadas a la producción de un país diferente).

En cuanto a la especialización, ambos grupos, estudiantes y directivos, coinciden en que los profesionales serán principalmente especialistas de área, pero con un estilo de trabajo que abarque la multitarea y las preocupaciones globales. La mayoría de los estudiantes que quieren trabajar en una gran empresa internacional piensan que necesitan adquirir conocimientos y formación muy específicos, mientras que los que piensan en convertirse en empresarios y en crear sus propias empresas, suelen estar interesados en una formación general y en la práctica de habilidades. Ambos grupos suelen considerar que se necesita más formación práctica y menos conferencias y teoría. En este pensamiento coinciden los grupos europeos, el americano y algunos altos directivos.

Se observa que los objetivos de la empresa no serán las únicas prioridades de los trabajadores. Aspectos como la sostenibilidad, la satisfacción de los clientes, la transparencia, la justicia social y el comercio justo, la mentalidad medioambiental de la empresa y un impacto social positivo liderarán la misión de la corporación. Estos aspectos pueden observarse en las siguientes frases extraídas de los grupos de discusión: "la sociedad será muy ecológica, debido a la creciente tendencia a ser verde"; "dentro de 20 años, creo que el medio ambiente será un tema muy importante"; "la gente buscará empresas que tengan una estrategia sostenible y verde, más derechos humanos y transparencia". También los estudiantes hacen referencia a ello con frases como: "la economía será muy importante, seguida de los esfuerzos hacia la sostenibilidad, siendo conscientes del medio ambiente, más transparentes y éticos"; "la mayoría de las empresas tendrán una misión sostenible y medioambiental"; "ser ecológico será muy importante, porque los recursos están disminuyendo, habrá una tendencia creciente a ser verde"; "la transparencia, los valores éticos y la responsabilidad medioambiental determinarán qué empresa se mantienen en la cima y son elegidas por los consumidores"; "las grandes empresas tradicionales de gas/petróleo perderán poder, que pasará a las empresas de energías renovables o a las tecnológicas, como Amazon o Tesla".

Un aspecto relevante de esta investigación es la coincidencia de ambos perfiles de no prestar atención notoria a las habilidades duras, los conocimientos técnicos o la educación específica. Todos asumen que estos futuros trabajadores estarán altamente cualificados y bien formados a través de la educación superior. Los participantes (probablemente debido a su formación superior) tendían a centrarse en las habilidades profesionales blandas, más que en las cualificaciones. Parece que se asume que la educación superior es esencial, pero también se experimenta que será algo habitual.

Los estudiantes y los altos directivos coinciden en cómo se lleva a cabo la educación y la formación en competencias actualmente y cómo esta educación les está ayudando a afrontar un hipotético futuro empresarial. Este aspecto presenta similitudes con los resultados de Sweeney (2006):

Los *Millennials* prefieren fuertemente aprender haciendo. Casi nunca leen las instrucciones; les encanta aprender haciendo, interactuando. Los juegos multijugador, las simulaciones por ordenador y las redes sociales son algunos de sus entornos favoritos y penalizan poco el aprendizaje por ensayo y error. En general, en mis grupos de discusión, los *Millennials* han dicho que las clases medias les parecen aburridas. (Sweeney, 2006, p 3.).

Los estudiantes se sienten más pesimistas con respecto a su educación y formación que los Altos Directivos. La educación superior y los directivos claramente no están respondiendo a las necesidades de los *Millennials* con respecto a cómo su sistema de formación y educación debe adaptarse para ajustarse a sus preferencias. La sensación de incomodidad es común en todos los estudiantes, independientemente de su origen, cultura o sistema educativo, y sus sentimientos replican los de los grupos de discusión de Sweeney de hace una década.

A pesar de que todos los participantes tienen experiencia universitaria, y la mayoría esta en su tercer o cuarto año, son reiterativas las afirmaciones sobre su educación que hacen referencia a: la sensación de ausencia de preparación para afrontar las prácticas empresariales; la necesidad de un aprendizaje basado en

metodologías activas y en una práctica real de cómo trabajar; la percepción de exceso de teoría, falta formación práctica y de habilidades blandas para los negocios.

En cuanto a los Altos Directivos, hubo algunos puntos de coincidencia. Muchos de ellos piensan que la educación universitaria es útil para adquirir conocimientos generales y habilidades duras sobre los negocios, pero coinciden en expresar una falta de habilidades prácticas en cuanto a cómo afrontar el trabajo real del día a día. Se necesitan más tareas laborales interactivas y cotidianas, que enfrenten a los estudiantes a problemas reales y les permitan sentir la presión de la carga de trabajo durante su fase de formación, antes de acceder al empleo. Esto se observa en la siguiente frase de los estudiantes: "la educación se transformará a través del aprendizaje práctico para ser más adaptable, flexible, centrada y más cercana al mundo empresarial real".

La mayoría de los altos directivos identifican una brecha entre su propia formación tradicional y la formación de las nuevas generaciones y su desempeño profesional cuando se cuando llegan a las empresas, normalmente como becarios. Reconocen algunas habilidades muy buenas de la generación de los Wikiproductores, como su capacidad natural para tratar con los ordenadores y moverse en el mundo virtual. Estos directivos pueden considerarse fácilmente como "inmigrantes digitales" según la descripción de Prensky (2001), o "profesionales tradicionales", mientras que los *Milenials* ya tienen perfiles "profesionales digitales", como se define en Arce (2015).

Trabajar en red, compartir y tratar en un entorno virtual es bastante fácil para ellos, en comparación con las personas maduras. Sin embargo, los altos directivos también ven algunas deficiencias en sus habilidades de trabajo, como que a menudo no profundizan en algunos análisis o comprobaciones sobre un determinado tema, o que no parecen estar preparados para enfrentarse a la frustración y al fracaso, o para ser capaces de entrar en modo improvisación-creación con facilidad, probablemente porque para ellos ha sido mucho más fácil encontrar y obtener cualquier cosa que quisieran, en lugar de crear una estrategia para encontrarla, y se han criado en un mundo menos competitivo, en comparación con sus padres y abuelos.

Otro de los aspectos relevantes de esta investigación es determinar lo que estos expertos altamente cualificados y los estudiantes piensan respecto al futuro del marketing. Se hace referencia al poder del marketing para identificar y definir a los consumidores. Estas son frases como: "las estrategias de marketing se basarán en identificar y definir perfectamente a cada cliente y consumidor, en base a su comportamiento y autoinformación": "tendremos un perfil perfecto de cada cliente y le ofreceremos exactamente lo que quiere y necesita, justo cuando lo necesita". Se hace referencia a las métricas y al análisis de datos como elementos clave, como declaraba uno de los altos directivos de Marketing entrevistados:

"Lo más relevante para las futuras estrategias de marketing será el análisis de big data y la inteligencia empresarial aplicada a las necesidades del consumidor, para identificar lo que cada individuo quiere y ofrecerle algo "ad hoc". Nos dirigimos hacia el marketing de microsegmentación".

Existe la percepción de que el marketing desarrollado durante el S.XX no será aplicable ni útil en el futuro y en la necesidad de innovar en esta área: "las reglas y estrategias del marketing tradicional han muerto. Los conceptos desarrollados durante el siglo XX están obsoletos, tenemos que encontrar algo nuevo". Se prevé un nuevo marketing más analítico y creativo. Se hace hincapié en la importancia que seguirán teniendo las redes sociales para mantener una comunicación directa y fluida con los clientes. De nuevo se observa el papel de las nuevas tecnologías suplantando a los empleados: "muchos trabajos que hoy realiza el hombre serán realizados por robots u ordenadores, incluyendo cosas como la segmentación, la elección de clientes y la creación de ofertas personalizadas"; "muchos o incluso la mayoría de los trabajos de marketing y empresariales actuales están a punto de desaparecer y serán realizados en el futuro por ordenadores".

El aspecto de globalidad también adquiere aquí una relevancia especial, como se observa en la siguiente frase:

"Los productos se crearán y producirán en cualquier lugar, el país de origen no será garantía de si algo es bueno o malo, la etiqueta de la marca es lo que avalará el producto o servicio, y los mercados serán más flexibles, abiertos y globales para todos".

Para finalizar, dentro del análisis del marketing se hace hincapié en el aspecto de la globalidad. Se considera que en un futuro las marcas y los productos se crearán y suministrarán globalmente, como expresa uno de los entrevistados:

“Llegarán a los consumidores y clientes finales sin intervención local o nacional, de hecho, los clientes probablemente buscarán esos productos. La gente recibirá cualquier servicio o producto sin tener que negociar ya con los distribuidores locales. Piensa por ejemplo en algo grande, como un coche, probablemente elegirás o comprarás servicios extra (como el seguro, la financiación y el plan de mantenimiento) personalizar tu modelo favorito, y finalmente lo pagarás, simplemente usando una web de marca corporativa, y te lo entregarán en casa, como un libro, con su matrícula, permiso local y seguro ya autorizado. Así es como visualizamos el futuro”

Los resultados muestran cómo los directivos actuales están visualizando y planificando el futuro, pero ese futuro será creado y modelado por los wikiproductores, los *Millennials* y la Generación Z, por lo que probablemente el resultado será una mezcla entre su visión y la de los estudiantes.

5. Discusión

Predecir el futuro es imposible. Sólo podemos esperar que las cosas ocurran en base a nuestra experiencia previa, pero la historia moderna y menos reciente nos muestra que a veces pueden ocurrir cosas inesperadas, especialmente en el siglo XXI donde las redes sociales han superado a los medios tradicionales. Además, las personas ocultan información y toman decisiones basadas en sus verdaderos sentimientos, sentimientos que los métodos de investigación tradicionales y los profesionales del marketing no pueden identificar, a veces con resultados extremadamente inesperados. Mientras se realizaba esta investigación, se producía el Brexit, Trump ganaba las elecciones presidenciales de EEUU, Colombia decía no a un Plan de Paz. Europa decidía si quería seguir unida. Acontecimientos impactantes. Escuchar lo que los *Millennials* tienen que decir sobre su futuro es importante, de alguna manera u otra, a los líderes que lo van a construir. Tienen la capacidad de cambiar su propio futuro.

Durante los debates y las discusiones de los grupos focales surgieron algunos temas y comentarios en línea con las investigaciones realizadas por Holyday (2004), Sweeney (2006), Alcazar (2009), Tapscott y Williams (2010) y Brack (2012) entre otros, sobre el comportamiento y las preocupaciones de los *Millennials*. A pesar de que los jóvenes que participaron en esta investigación no se conocían entre sí, ni siquiera sabían que otros estudiantes estaban teniendo la misma experiencia de grupo focal, muestran claramente una actitud de liderazgo y control sobre su propio futuro, impulsando, en palabras de Burstein (2013) una "revolución silenciosa": "los *Millennials* son parte de la progresión silenciosa hacia un cambio significativo, escalable y duradero. Están aprendiendo que pueden hacer cosas extraordinarias cuando mueven a sus compañeros" (Burstein, 2013, p. 7). En este sentido, en el transcurso de estas entrevistas y grupos de discusión han aflorado nuevos temas relevantes, como la sostenibilidad, la transparencia, el estilo de trabajo y la remuneración, vinculados a ese pensamiento de Burstein (2013), en relación con la revolución silenciosa de los *Millennials* que transforman el mundo, mientras trabajan con sus contemporáneos.

Se ha constatado que los *Millennials* y la Generación Z actúan de forma diferente a las generaciones precedentes. La forma en que interactúan, piensan, estudian o disfrutan del tiempo libre difiere claramente de la de sus predecesores, pero como se ha demostrado en diferentes estudios Tapscott y Williams (2008), Sweeney (2008) y Arc (2015), no están renunciando a los comportamientos tradicionales, sólo están añadiendo y cambiando ligeramente algunos de ellos.

Algunas de las ideas clave de este estudio están en línea de los resultados obtenidos por otros investigadores/as. En el análisis de la red de interdependencia y estructura de las empresas, los resultados muestran que controlarán el enorme poder de esas enormes empresas internacionales. En este sentido Brack (2012) describe este comportamiento y actitud de los *Millennials* explicando que son aprendices permanentes, jugadores de equipo, colaboradores, diversos, optimistas, orientados al logro, socialmente conscientes y altamente educados.

Respecto al peso que tendrán los valores éticos en el mercado laboral futuro, se observa que un comportamiento claro y ético en relación con el comercio, la actividad empresarial o financiera y sus productos o servicios será un imperativo para la política empresarial. Se trata de una actitud sorprendente y espontánea de los *Millennials* que coincide claramente con algunos manuales básicos de RSC, como el de Oscese y Alfaro (2015). Parece que los estudiantes están realmente hartos de la corrupción, mientras que los altos directivos casi la aceptan como parte del mundo empresarial y político natural. Es muy interesante observar cómo esta actitud de los *Millennials* coincide instintivamente con el marco ideal de sostenibilidad y

ética creado por Hart y Milstein (2003) y adoptado por muchas empresas e instituciones estilo de gestión de la RSC (responsabilidad social corporativa) descrito por Oscese et al., (2008).

Respecto al análisis de las relaciones entre los empleados y los altos directivos se constata que serán de carácter informal, casual y cercano. Este punto está en consonancia con los escritos de Qualman (2012) y Tapscott y Williams (2010), y claramente entendido por los *Millennials* y la Generación Z como algo bueno y aspiracional, pero relatado, con algunos comentarios negativos, por algunos altos directivos como una forma inevitable de perder poder. Los estudiantes hablan claramente de un estilo informal de relación laboral en las empresas, y lo muestran como algo positivo; probablemente están imaginando la cultura de trabajo de Google, Facebook o Amazon (Silicom valley). Una forma más abierta y libre de contratar, y establecer relaciones con cualquier empresa es algo con lo que sueñan y esperan los *Millennials* de todo el mundo. Es evidente la influencia de los nuevos líderes empresariales y corporativos, como Steve Jobs de Apple, perfectamente recogido por Beham (2011) en su obra *Yo, Steve. El milagro de Facebook* de Zuckerberg relatado por Kirkpatrick (2010) ha modelado la perspectiva de los *Millennials* de todo el mundo respecto a cómo debe gestionarse una empresa y un negocio, según su propia formación y experiencia. Esta afirmación coincide con los resultados de la encuesta realizada por Meister & Willyerd (2010). Encuestaron a 2.200 profesionales de una amplia gama de sectores, preguntándoles sobre sus valores, su comportamiento en el trabajo y lo que querían de sus empleadores. Y vieron que los *Millennials* necesitaban un flujo constante de comentarios y tenían prisa por alcanzar el éxito, pero sus expectativas no eran tan desmesuradas como muchos suponían.

Vinculado a ello, se aborda la integración de la tecnología en sus vidas. La presencia de la tecnología es un pilar básico en la vida de los estudiantes, y realmente piensan que la tecnología va a formar parte de su futuro profesional y personal, pero algunos comportamientos tradicionales relacionados con el tiempo compartido, el entretenimiento, la vida familiar o la interacción profesional probablemente seguirán siendo los mismos. Esto no significa que sean mejores o peores que las generaciones anteriores, simplemente son diferentes. Esto ya era una realidad hace una década como describen McMillan y Morrison (2006) en su artículo *Coming of age with internet*:

La comprensión de cómo la tecnología está incluyendo en los distintos ámbitos de sus vidas ofrece una ventana a lo que puede ser el uso de Internet para las generaciones futuras. Los ensayos revelaron conocimientos sobre cuatro ámbitos principales: el yo, la familia, las comunidades reales y las comunidades virtuales. Dentro de cada uno de estos ámbitos, las respuestas de los participantes tienden a centrarse en dualidades clave. Según McMillan & Morrison (2006) estos jóvenes informan de una creciente dependencia de Internet para actividades que van desde la gestión de su vida cotidiana hasta la construcción y el mantenimiento de comunidades virtuales,

La educación y la formación de las nuevas generaciones difiere de la generación anterior, y esto probablemente tendrá consecuencias cuando tomen el mando de las futuras empresas y corporaciones:

A nivel mundial, los *Millennials* encarnan características únicas que suponen importantes retos para la sociedad y el concepto de trabajo tal y como se define actualmente. Los *Millennials* han pasado toda su vida con la tecnología digital, la accesibilidad a la información casi instantánea y la conectividad constante con amigos o padres. A esta generación de "nativos digitales" se le ha dicho desde su nacimiento que es especial, que se le recompensa casi inmediatamente hasta por el más mínimo logro (McNamara, 2009, p 14)

Respecto a cómo serán las comunicaciones profesionales, ambos grupos coinciden en que se basarán en dispositivos de alta tecnología y relaciones corporativas impersonales-frías. Otra afirmación coincidente con generaciones anteriores como Celaya (2011). En el análisis de los resultados se ha indicado la importancia de la confianza como aspecto clave en las relaciones dentro de empresa, así como en transparencia, por encima de elementos como la jerarquía o la disciplina. Este aspecto está claramente relacionado con el libro de Prensky (2006) *No me molestes, mamá, estoy aprendiendo*. Un buen ambiente de trabajo, una cultura corporativa informal, amigable y de confianza debería ser factible en todo momento, cercana a la forma tradicional de actitud de comunicación & compartir, descrita por Sweeney (2006), Brack (2012) y Arce (2015). Parece que el estilo ejecutivo "tiempos de tiburón" ya no es un objetivo para los *Millennials*. Es un claro desafío, tal y como predijo Burstein (2013) hace unos años, la contratación de nuevos y jóvenes talentos recién salidos de la universidad desafiara algunas prácticas establecidas de gestión y cambiando la cultura corporativa actual

y las empresas están descubriendo que hay diferentes actitudes y hábitos de trabajo que deben ser incorporados a la cultura existente. Al tener ahora las empresas mentalidades y prioridades generacionales diferentes.

Respecto a la flexibilidad y autonomía laboral, las citas de los grupos de discusión son bastante similares a la investigación de Danner (2013), señalando que esta generación de estudiantes muestra confianza en las organizaciones y sistemas que los sostienen. En cuanto al deseo de adoptar horarios europeos o americanos, claramente el no tener una experiencia real de trabajo en un país diferente los lleva a pensar que los estilos y horarios de trabajo de otros países son mejores o más interesantes que los suyos. Es muy recomendable un diálogo en profundidad.

Se observa divergencia entre los grupos de estudiantes y los expertos entrevistados en cuanto a la idea de que es inútil realizar este tipo de planes a largo plazo debido a la volatilidad de los mercados. Esta idea fue claramente identificada por los altos directivos y se alinea con las expectativas identificadas por profesores como Kottler, Kartajaya & Setiwan (2010). Los *Millennials* parecen estar claramente confundidos y desenfocados con respecto a esta cuestión, probablemente debido a su escasa experiencia en las tareas cotidianas y en el trabajo. Asimismo, la conclusión importante, para ambos grupos, es qué tipo de habilidades necesitarán para tener éxito en el escenario proyectado. Cómo formar y educar a los futuros empleados se convertirá en un punto clave en la educación futura (especialmente en la educación superior y empresarial). Algunas propuestas planteadas por los experimentos de Avelly (2009) y Beckwith (2011) pueden darnos una pista sobre qué nueva formación y metodologías disruptivas, como la propuesta del profesor Arce (2017), pueden ser recomendables. En este sentido, los estudiantes se muestran aburridos de los cursos tradicionales y de la metodología tradicional basada en "leer" y "dar clases". Este es un punto crítico, los *Millennials* han nacido en la era de Internet, con acceso de alta velocidad a cualquier información que necesiten en segundos, lectura superficial, fácil comunicación visual y una forma de seleccionar la información con muy poca escritura y basada en compartir y verificar las cosas a través de sus redes.

6. Conclusiones

Esta investigación cumple con los objetivos planteados, dado que se realiza una comparativa de la percepción que tienen los estudiantes acerca de su preparación y su perspectiva acerca de cómo será el mercado laboral del S. XXI. Asimismo, a través de las entrevistas realizadas a altos directivos se ha tratado de determinar cuáles serán las necesidades futuras de las empresas e instituciones.

La investigación muestra con nitidez un momento de cambio, un denominador común une a los estudiantes y a los Altos Directivos respecto a cómo les afectará el mundo globalizado, la tecnología y el entorno laboral. Se percibe claramente una actitud positiva entre los Wikiproductores. Los Altos Directivos, sin embargo, no perciben un futuro tan amable y positivos como los *Millennials* y la Generación Z, especialmente en lo que respecta al entorno laboral. Los profesionales más experimentados visualizan claramente una amenaza para el desarrollo de la subcontratación internacional y las carreras altamente competitivas en todo el mundo.

Algunas preocupaciones muy interesantes e inesperadas planteadas por los estudiantes contrastan con las percepciones de los altos directivos. Está claro que tienen una mentalidad más orientada a las cuestiones medioambientales y de sostenibilidad respecto a cómo debe ser el futuro. La importancia de este tema es que probablemente les afectará no sólo como consumidores, sino que también es probable que prefieran trabajar o tratar con cualquier empresa o institución que sea respetuosa con el medio ambiente, y también será una parte muy importante de sus valores vitales como ciudadanos. Esto es una gran noticia.

La principal diferencia con respecto a las cuestiones medioambientales de los *Millennials* y la Generación Z es que los estudiantes del país más desarrollado que participa en la investigación (EE.UU.) hablan de las actividades medioambientales como algo deseable, algo que hay que hacer, mientras que los estudiantes europeos hablan de la sostenibilidad como algo que hay que mejorar. Está claro que Europa está un paso por delante en lo que respecta a las estrategias ecológicas y la aplicación sostenible. La conclusión positiva es que los estudiantes de los distintos países piensan que la sostenibilidad es una cuestión crítica en relación con su sociedad futura.

La justicia social, la igualdad de género y la diversidad fueron también algunas de las cuestiones importantes planteadas por los *Millennials* de todo el Atlántico. Entre ellos, y probablemente en todo el

mundo, se está extendiendo una preocupación global por crear una sociedad mejor y más igualitaria. Los derechos de la mujer y la igualdad, la integración de la diversidad a todos los niveles, el comercio justo y la ayuda a los demás son temas que los estudiantes, principalmente las mujeres, mencionan con facilidad.

Otro tema inesperado, planteado por los Wikiproductores y claramente poco mencionado por los altos directivos, es la transparencia, es decir, el comportamiento ético que se espera de las empresas y los políticos. La crisis ética financiera y profesional mundial que llevó al mundo de los negocios a una pesadilla en 2008 quizás haya afectado profundamente a algunos estudiantes mientras crecían debido a las trágicas experiencias de algunos familiares muy cercanos. Su preocupación ética por la transparencia exigida a las instituciones políticas y sociales, así como a las empresas, es un punto tan importante y crítico para ellos como la mentalidad sostenible. No soportan la actitud y la arrogancia de la clase política tradicional y de las grandes empresas. Creen que Internet (y probablemente las redes sociales en concreto) son las herramientas que les van a ayudar a conseguir el cambio. Imaginan una sociedad más transparente, justa y ética, basada en el conocimiento de lo que realmente hace cada institución y persona relevante. Por el contrario, los altos directivos tienen una visión claramente escéptica al respecto.

Su objetivo es una forma de trabajo más abierta y desenfadada, basada en un entorno profesional interactivo y agradable. La búsqueda de un trabajo basado en grandes condiciones de trabajo, actitudes amigables con la gente, tiempo libre y de autogestión, es continuamente referida por los *Millennials*. La mención repetida de los últimos estilos de trabajo del siglo XXI, introducidos por empresas como Google, Facebook o Tesla, es realmente lo que sueñan los *Millennials* hoy en día y surge de forma espontánea (nadie dijo una palabra sobre trabajar en un Banco, por ejemplo). Una vez más, esta forma de pensar difiere considerablemente de la de los Senior Managers, que ven la introducción de estos estilos como un sueño imposible.

Por último, los Wikiproductores expresan claramente un problema en relación con su educación y formación. Esta insatisfacción parece centrarse más en las herramientas del sistema de formación (charlas y diapositivas tradicionales) que en los conocimientos o las habilidades duras. Su educación y forma de comunicación simplemente no encajan con el modelo educativo tradicional, ya que sus habilidades blandas y duras se centran en el acceso inmediato a cualquier cosa (información o necesidades), el intercambio inmediato de recompensas, la lectura y el debate poco profundos, las decisiones rápidas y la baja capacidad de recuperación. Debería considerarse e incluirse una metodología adaptada en el futuro.

En cuanto a las limitaciones de este estudio cabe señalar que el principal inconveniente encontrado es la imposibilidad de generalizarse los resultados dado que se trata de un estudio cualitativo. Sin embargo, esta circunstancia se intenta paliar con una amplia muestra que permite la saturación de la información y ofrece la posibilidad de comparar los datos de los estudiantes universidades americanas y españolas, y poder contrastarlos con la experiencia y el pensamiento de los Senior Managers. Otra limitación es que la mayoría de los participantes en la investigación (95%) pertenecen a la cultura occidental (mayoritariamente europeos y americanos), y esto limita la visión que ofrece el estudio. Como futura línea de investigación se considera relevante poder ampliar este estudio incluyendo una mayor diversidad en el perfil de los estudiantes, para poder analizar las semejanzas y divergencias en cuanto a su prospección del mercado laboral que ayude a liberar y apoyar la gestión empresarial del siglo XXI, así como a mejorar la contratación y formación de los *Millennials* de diferentes culturas. También abre la oportunidad de ampliar la investigación sobre los *Millennials* y los futuros perfiles profesionales.

7. Agradecimientos

Queremos agradecer la consecución de este artículo a todos los alumnos que han participado en los grupos de trabajo, a los profesionales y altos responsables de empresa que han aportado su visión personal y profesional sobre el futuro laboral y social de nuestra sociedad.

Referencias bibliográficas

- Anderson, C. (2006). *The long tail: Why the future of business is selling less of more*. Hachette UK.
- Alcázar, P. (2011). *Entre singles, dinkis, bobos y otras tribus*. Grupo Planeta Spain.
- Arce, G. (2015). *The impact of the social nets on the Net Generation*, Ph.D. Thesis. Universidad Alfonso X el Sabio (UAX).
- Beahm, G. (2011). *I, Steve (Steve Jobs insights)*. B2 books. Chicago
- Beckwith, H. (2011). *Unthinking*. Business Plus. Boston
- Brack, J., & Kelly, K. (2012). Maximizing Millennials in the workplace. *UNC Executive Development*, 22(1), 2-14.
- Burstein, D. D. (2013). *Fast future: How the millennial generation is shaping our world*. Beacon Press.
- Castells, M. (2010). La sociedad red: una visión global. *Enl@ce: revista venezolana de información tecnología y conocimiento*, 7(1), 139-141.
- Celaya, J. (2010). La empresa en la Web 2. El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en Internet. Ediciones Gestion 2000
- Dannar, P. R. (2013). Millennials: What they offer our organizations and how leaders can make sure they deliver. *The Journal of Values-Based Leadership*, 6(1), 3.
- Don Tapscott & Anthony D. Williams: *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. *International Journal of Communication*, 2, 11.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 56-67.
- Holliday, W., & Li, Q. (2004). Understanding the Millennials: updating our knowledge about students. *Reference services review*.
- Kirkpatrick, D. (2011). *The Facebook effect: The inside story of the company that is connecting the world*. Simon and Schuster.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2009). Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit. In *Marketing wisdom* (pp. 139-156). Springer, Singapore.
- Maquiavelo, N. (2004). *El Príncipe*. Edimat Libros S.A. Madrid.
- Martin, D. M., & Schouten, J. (2011). *Sustainable marketing* (p. 264). Pearson Prentice Hall.
- McMillan, S. J., & Morrison, M. (2006). Gaming of age with the internet: A qualitative exploration of how the internet has become an integral part of young people's lives. *New media & society*, 8(1), 73-95.
- McNamara, B. (2009). The skills gap: Will the future workplace become an abyss. *Techniques*, May 2009, 24-27.
- Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). Mentoring Millennials. *Harvard business review*, 88(5), 68-72.
- Olcese, A., Rodríguez, M., & Alfaro, J. (2008). Gobierno y dirección de la empresa responsable y sostenible. En *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible. Conceptos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa* (pp. 67-150).
- Petersen, J., & Waterman Jr, R. H. (2017). *En busca de la excelencia*. HarperCollins Espanol.
- Prensky, M. (2006). *Don't bother me, Mom, I'm learning!: how computer and video games are preparing your kids for 21st century success and how you can help!*. St. Paul: Paragon house.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 1. *On the horizon*, 9(5),
- Qualman, E. (2012). *Socialnomics: How social media transforms the way we live and do business*. John Wiley & Sons.
- Sweeney, R. (2006). Millennial behaviors and demographics. *Newark: New Jersey Institute of Technology*, 12(3), 10.