

## **La confusión de los cachorros<sup>1</sup>**

Publicado en *Nuevas tendencias*, núm. 67, junio de 2007, 36-48.

¿Por qué los recientes titulados españoles prefieren empleos que les exigen poca dedicación y retribuyen a corto plazo? No es que prefieran ganar menos por menos esfuerzo, o ganar más hoy y menos mañana, sino que lo quieren todo: esforzarse poco y ganar mucho, hoy y mañana. Se comportan así de forma acorde con el monopolio que han venido disfrutando en sus familias. Esperan que las empresas les ofrezcan las colocaciones que se creen merecer; pero su productividad no avala sus deseos y el mercado no es la familia. Por ello, muchos acabarán cobrando salarios muy inferiores a los de sus padres a menos que inviertan ahora en capital humano, para lo cual deberían optar por empleos que requieran mucho esfuerzo y con remuneración diferida y ligada al rendimiento.

### **La anécdota**

En una de las mejores facultades del país un grupo de los mejores alumnos de último año elige “La inteligencia emocional” como tema para desarrollar un proyecto en equipo. La propuesta del profesor pretendía que los estudiantes se familiarizasen con el problema a través de la literatura gerencial; que analizaran la temática aplicando los resultados de economía experimental y psicología evolutiva estudiados en varias asignaturas; y, por último y muy especialmente, que aplicaran los conceptos de estas teorías para identificar deficiencias y definir pautas de desarrollo personal y profesional para los jóvenes universitarios españoles. En conclusión, que hicieran un ejercicio de reflexión sobre ellos mismos.

Los estudiantes, en cambio, optaron por tratar en el proyecto cómo las grandes empresas presentan una imagen inmerecidamente positiva en sus campañas para reclutar titulados. Según ellos, enfatizan atributos con una carga emocional positiva, de modo que los puestos de trabajo parezcan idóneos para la realización personal y muestren un ambiente cooperativo. A juicio de los estudiantes, estos aspectos positivos distan mucho de la realidad y, aún más, de sus propios deseos.

En el fondo, los estudiantes pretendían enseñar a las empresas cómo éstas deben reestructurar los puestos de trabajo en función de las demandas de los propios estudiantes; demandas que ellos consideran fijas o que, al menos, no desean modificar. Por el contrario, el

---

<sup>1</sup> Este artículo fue escrito en la primavera de 2007 a raíz de las discusiones mantenidas con los alumnos de “Temas de actuales Política de Empresa” de la Universidad Pompeu Fabra, cuyo estímulo y crítica agradezco. El lector interesado puede seguir buena parte de dichas discusiones, así como discutir este artículo y numerosos comentarios al mismo en <http://blog.arrunada.org/2007/05/la-confusion-de-los-cachorros/>.

profesor consideraba fijos los puestos de trabajo, y les proponía analizar qué pasos deben dar los estudiantes para adaptarse a la vida laboral.

Podría pensarse que ambas perspectivas son igualmente válidas, y que simplemente se requiere una doble adecuación, de la oferta de los jóvenes y de la demanda de las empresas. Si aquí radicase todo el problema, el ajuste sería sencillo; si los titulados prefieren puestos menos exigentes, las empresas pueden adaptarse fácilmente pagándoles un salario inferior, acorde con la menor productividad derivada de esa menor exigencia. Pero es dudoso que los nuevos titulados prefieran un binomio de poca exigencia y bajo salario; más bien, lo que muchos de ellos sufren es una notable dificultad para tomar decisiones consistentes a lo largo del tiempo. Así lo demuestra el que muchos estén dispuestos a esforzarse mucho a cambio de un salario *actual* elevado, pero no cuando la empresa les paga con formación y retribución diferida.

### **¿Falta dedicación al trabajo? ¿Sobrevaloran el presente?**

En los últimos años, los responsables de recursos humanos de las grandes empresas aseguran que los nuevos titulados no están dispuestos a trabajar con la dedicación que las empresas les demandan. A la vez, muchos de ellos rechazan trabajar en ciertas empresas. Por ejemplo, las grandes firmas auditoras, que hasta hace pocos años eran inundadas con solicitudes de empleo, se encuentran ahora sin estudiantes en algunas de las presentaciones que organizan en las facultades de económicas.

Además, ha aumentado la rotación entre recién contratados. Abundan anécdotas de jóvenes que abandonan empleos exigentes bien pagados por otros que exigen menos horas pero ofrecen menos posibilidades de desarrollo profesional. En otras palabras: son una mala inversión profesional a largo plazo. Una queja común es que los jóvenes titulados son cada vez más exigentes y están menos dispuestos a sacrificarse y esperar, mostrando baja productividad, altas expectativas y poco aguante, sobre todo ante las críticas.

Como respuesta, muchas empresas están lanzando costosas iniciativas para reclutar y formar a los jóvenes, desde BBVA a Procter & Gamble, con propuestas innovadoras como el HP Campus, el *business game* de Danone o los acuerdos que ha alcanzado PWC con ciertas universidades. Complementariamente, muchas de ellas (por ejemplo, la misma PWC) contratan titulados en América Latina. Otras, desde Microsoft a American Express, han comenzado a redefinir sus empleos en consonancia con las nuevas demandas de los jóvenes.

### **La adaptación económica no explica el fenómeno**

Una explicación optimista es que los jóvenes se están adaptando racionalmente a una coyuntura muy favorable, al bienestar económico general y a la mayor riqueza de sus familias. Ciertamente, caben pocas dudas de que la economía ha sido en última instancia un factor primordial en el cambio de actitudes y valores hacia el trabajo. Dudo, sin embargo, que explique por sí sola lo que está ocurriendo.

En cuanto a la coyuntura, que se mueve en corto plazo, no debería afectar las decisiones sobre carreras profesionales, que ejercen la mayoría de sus efectos en el largo plazo.

Tampoco me convence que el cambio en las preferencias acerca de trabajo, dedicación y salario responda al mayor bienestar alcanzado en las últimas décadas. Según este argumento, los nuevos licenciados estarían rechazando perder tiempo libre y satisfacción en el trabajo para ganar más dinero como respuesta racional al aumento en la riqueza general. El argumento no me convence porque sí están dispuestos a trabajar en consultoras y firmas como McKinsey, BCG, o U&M que, aunque les exigen mucho —y no siempre en tareas

interesantes—, les retribuyen de entrada por encima de lo que ofrecen, por ejemplo, auditoras y bancos.

En cuanto a las transferencias intrafamiliares, son sin duda de gran importancia: más que “estado benefactor” tenemos “familias benefactoras”. Pero, ¿son sostenibles esas transferencias? A muchas familias les resulta imposible mantener el nivel de vida de sus hijos. Lo intentan mientras viven en casa, pero ya no pueden “ponerles piso”, o no sin cambiar de barrio. Por otro lado, la esperanza de vida de los padres es cada vez mayor, con lo que no está claro el destino de sus herencias, sobre todo en un contexto de crecientes gastos sanitarios y geriátricos.

### **La mala educación sí puede explicarlo**

Sospecho, en cambio, que la adaptación de los jóvenes a la realidad es incompleta, que sus decisiones no están bien informadas y que no son, por tanto, plenamente conscientes de las consecuencias que entrañan. Temo, en especial, que los jóvenes están sobrevalorando su potencial de ingresos e infravalorando el coste de satisfacer sus necesidades, actuales y futuras. Como consecuencia, toman decisiones que se demostrarán inconsistentes en el tiempo: eligen empleos en los que invierten ahora en capital humano menos de lo que sería necesario para conseguir el nivel del vida al que aspiran.

La causa reside en que nuestros jóvenes no han sido educados para posponer la gratificación. Al menos, no han sido educados para posponer la gratificación en la medida en que lo demandan los empleos con retribución diferida y dosis altas de inversión en capital humano: precisamente, el tipo de empleo que necesitarían para no descender de nivel de vida. Esta incongruencia se confirma cada vez que un recién licenciado actúa como si su formación hubiera concluido, cuando apenas acaba de empezar. Por ejemplo, cada vez que opta por un empleo de poco esfuerzo y menos futuro.

La causa de esta mala educación habría sido, en última instancia, la posición monopolista que los jóvenes han disfrutado como niños y adolescentes. Muchos de ellos son hijos y hasta nietos únicos, a menudo tardíos, lo cual les ha otorgado enorme poder negociador. A ello se suman otros factores, como el que sus padres se dediquen tanto al trabajo que se sienten culpables de desatenderles; o que consideren a sus hijos como bienes de consumo, algo que resulta visible cuando les compran ropa, juguetes o celebraciones infantiles, y cuando presumen de tomar decisiones basadas en que quieren “disfrutar de sus hijos”.

Potenciando circularmente el proceso, la fuerza de los niños y la debilidad de sus padres ha favorecido normas sociales de gran permisividad y consumo; normas que tan sólo han sido arropadas, que no causadas, por las falacias pedagógicas de los años sesenta: falacias como lo negativos que resultan el castigo y la competencia; la necesidad de contener el esfuerzo y educar en el disfrute; o el énfasis en que la responsabilidad es siempre social y, por tanto, ajena. Normas y falacias que, por cierto, aun dominan en nuestro *establishment* pedagógico, a juzgar por las recientes reformas que hacen todavía más blando nuestro bachillerato.

En la medida en que esta hipótesis de mala educación se ajuste a la realidad, resulta urgente preguntarnos qué podemos hacer todos los implicados, fundamentalmente los jóvenes pero también las empresas, las familias, los políticos y, por supuesto, los educadores.

### **Los jóvenes deben buscar la consistencia**

Los jóvenes estudiantes y licenciados han de asegurarse acerca de cuáles son realmente sus preferencias y posibilidades. Eso requiere evaluar, al menos, cuáles son sus “necesidades”

de ocio y consumo, y cuánto cuesta financiarlas, con el fin de conocer qué ingresos necesitan para satisfacer sus aspiraciones.

En algún caso, deberán adaptar sus expectativas: las de ingresos y consumo, o las de esfuerzo. Estas opciones conllevan, respectivamente, o bien mejorar la capacidad de sacrificio, para aspirar a carreras profesionales con remuneración diferida y en consonancia con una productividad creciente; o bien elegir puestos de menos esfuerzo, a sabiendas de que los salarios —los actuales, pero sobre todo los futuros— serán bajos. La opción de “aumentar la eficiencia del esfuerzo” consiguiendo así un aumento de la productividad que satisfaga las dos aspiraciones —ingresos altos y esfuerzo bajo—, es ilusoria: constituye un esfuerzo de segundo grado, pero esfuerzo al fin y al cabo. Hasta para no trabajar, hay que usar la cabeza. Y, además, para usarla mejor, haría falta un sistema educativo que ayudase a emplearla para algo más que grabar recetas y estereotipos.

Un riesgo que los jóvenes corren al elegir es el de sufrir una inconsistencia en sus preferencias: han de decidir ahora, acerca de lo que desean esforzarse hoy, a cambio de lo que van a consumir en el futuro. Este riesgo de error aumenta cuando el joven profesional disfruta de una subvención familiar que puede desaparecer en el futuro.

Otro riesgo consiste en que los estudiantes confíen en tener éxito aplicando en sus trabajos las tácticas de monopolistas que han venido aplicando en el ámbito familiar. Su posición en el mercado de trabajo es fuerte hoy, por el auge económico, pero mucho menos que en la familia, pues compiten no sólo entre sí, sino con un creciente número de titulados extranjeros, cuyo mismo origen proporciona valiosas señales para las empresas contratantes. Por no hablar de que el auge económico puede ser pasajero, que las empresas compiten globalmente, y que el capital es, más que nunca, móvil.

### **Las empresas han de asegurar sus promesas**

Las empresas deben gestionar la situación; pero no basta que eleven sueldos, retoquen funciones o, menos aún, rebajen los estándares de exigencia. Estas políticas empresariales de mera adaptación a las demandas juveniles son mucho menos benignas de lo que parecen. Las empresas competitivas que optan por la complacencia, reduciendo el esfuerzo que exigen a sus jóvenes empleados, están dándoles más hoy pero a cambio de darles menos mañana. Son, por tanto, consecuentes con las preferencias que muestran sus nuevos empleados por el consumo y el ocio inmediatos, pero están sacrificando su futuro profesional. Para atacar la raíz del problema, se precisan programas que, mediante una tutoría paternalista, favorezcan la madurez y el desarrollo personal. Su objetivo ha de ser el de ayudar a los jóvenes a mejorar la consistencia intertemporal de sus decisiones.

Otro aspecto mejorable es el de la credibilidad. Una queja constante de los jóvenes titulados es que la remuneración diferida constituye un engaño. Aunque probablemente estén equivocados, las empresas deben esforzarse por clarificar y hacer creíble que, durante los primeros años de trabajo, los titulados reciben una remuneración valiosa en forma de educación profesional y personal.

### **Los políticos han de ser coherentes**

Nuestros representantes políticos llevan décadas declarando que es prioritario invertir en capital humano. Sin embargo, con sus decisiones desincentivan notablemente dicha inversión.

Por un lado, favorecen constantemente las conductas juveniles más frívolas, como la tolerancia con casi todo tipo de violencia o las leyes sobre cuya base los jueces sentencian a algunos padres a pagar asignaciones a hijos de 30 años. Por no hablar del carné que define

como joven —y otorga todo tipo de privilegios— a los menores de 35 años, definición que CiU propuso recientemente extender a los menores de 40 —una edad esta última que converge con la de algunas jubilaciones anticipadas—. O de la preocupación que sienten nuestros políticos por facilitar el acceso de estos “jóvenes” a la vivienda, en un momento en que la baratura de las hipotecas aún compensa el mayor precio de los pisos respecto a la situación de, por ejemplo, los años ochenta y primeros noventa del pasado siglo.

Por otro lado, los políticos podrían cambiar las reglas fiscales para hacer más atractiva la remuneración diferida, el incentivo económico esencial para animar la inversión en capital humano. Hoy por hoy, esta remuneración diferida sufre el impacto de unos tipos impositivos sobre la renta que, no tanto por su progresividad sino por aplicarse ésta a niveles medios de ingresos, gravan sustancialmente el diferimiento de remuneración a partir de niveles profesionales relativamente bajos. ¿Para qué invertir en capital humano a los 30 años de edad si al llegar a los 50 Hacienda se lleva casi la mitad del rendimiento? Se podría pensar que los veinteañeros no reparan en estos asuntos, y quizá sea cierto. Sin embargo, sí reparan en el nivel de vida de unos u otros profesionales, y ese nivel de vida fácil de observar se ve afectado por la estructura fiscal. Por lo tanto sí repercute efectivamente en sus decisiones.

### **Los padres deben madurar**

Es fundamental que los padres traten de educar a sus hijos en el sacrificio, en posponer la gratificación, contrariando, en la medida de lo posible, las actuales normas sociales: empezando por menos banquetes de boda para celebrar cumpleaños y primeras comuniones. Dado que la resistencia tiene mucho de social, pueden practicar en los primeros años de sus retoños ahorrando en gastos para señalar el estatus o jugar a las muñecas, como sucede con la ropa de los más pequeños.

En cuanto a la escuela, los padres deberían participar de forma más activa en los incipientes esfuerzos de recuperación de los estándares de exigencia académica. Al menos, para evitar que las asociaciones de padres y los consejos escolares sigan en manos de aquellos padres con preferencias políticas más marcadas y menor “coste de oportunidad”, lo que probablemente equivale en promedio a que domine la opinión de los padres menos trabajadores y peor formados.

Los padres cuyos recursos les permiten el privilegio de elegir harían bien en optar por los colegios y universidades más exigentes. No necesariamente privados, pues hay buenos colegios públicos, sobre todo en los barrios más caros. Los padres que quieran buena educación han de pagarla, o bien en las facturas del colegio, o bien en las cuotas de su hipoteca. Resulta coherente en este contexto la reciente moda entre padres laicos de elegir colegios religiosos tradicionales; recuerda lo que está pasando en Estados Unidos, donde muchos padres de otras creencias envían a sus hijos a colegios católicos, por ser éstos supuestamente más duros.

Los padres deben también ayudar a los jóvenes a tomar decisiones consistentes respecto a su carrera profesional. Para ello, conviene que supriman todo tipo de subvenciones, como es el seguir viviendo gratis y sin siquiera ayudar en casa; o que al menos —quizás con más realismo—, condicionen las ayudas a la obtención de resultados. Hoy en día, el “apruebas o trabajas” define ya una exigencia mínima, pues aprobar nunca ha sido tan fácil como ahora. Una vez finalizados los estudios, deben suprimir, cuanto antes, toda subvención que pueda inclinar a sus hijos hacia puestos satisfactorios a corto plazo pero que conllevan menos ingresos en el futuro.

## Los educadores debemos exigir más

Los educadores deberíamos elevar la exigencia académica. No es fácil, puesto que, al igual que los padres, nos encontramos atrapados en un equilibrio colectivo deficiente, en el que pocos exigen lo que casi todos consideran necesario. Hay también causas más concretas. Por ejemplo, elevar los estándares es inviable en la universidad mientras existan decenas de facultades con más profesores que alumnos. Máxime en aquellas autonomías que miden el éxito escolar y reparten presupuestos en función del número de titulados “producidos”, y que consideran un mérito el que éstos hayan hecho la carrera en cuatro años, sin detenerse a medir la formación que han recibido. En tales casos, no es de extrañar que los cargos académicos presionen a los profesores para que bajen aún más su nivel de exigencia.

Las reformas han de venir de fuera del sistema. El reformador debe entender que en la universidad española, lejos de faltar, sobran recursos. Lo que se necesita es reasignarlos: una *reconversión*, en suma. Si se han reconvertido otros sectores como el naval, el textil o el minero, también debería ser posible en el universitario.

Asimismo, conviene entender que el que nuestra universidad esté masificada y sea accesible a todo el mundo, lejos de ser un logro social, constituye un enorme engaño. Pasar por la universidad apenas aumenta la productividad y no proporciona una señal creíble de calidad. España está entre los países de la OCDE en los que cursar estudios universitarios menos incrementa los ingresos, y es aquí donde más se ha deteriorado entre 1997 y 2004 la prima de ingresos por estudios universitarios. Este déficit en el valor que añade nuestra universidad resulta lógico: no sólo entran en ella estudiantes que no lo merecen, sino que la mayoría de ellos acaban obteniendo el título, por muy poco esfuerzo que hagan. En consecuencia, la universidad ni enseña a los estudiantes ni distingue a los mejores. Tan sólo sirve como aparcamiento y fábrica de frustraciones. Y además ha perdido la poca eficacia que algún día tuvo como escalera de movilidad social, ya que las elites tienen más fácil que nunca perpetuarse comprando buena educación. Y no sólo las elites económicas: las elites intelectuales que controlan el propio sistema educativo lo tenemos muy fácil, como “enterados” que somos, para explotar gratis y en beneficio propio los pocos rincones de calidad de todo el sistema.

Un modesto primer paso, sencillo pero quizás eficaz, consistiría en proporcionar información para la toma de decisiones de empresas, padres y jóvenes. Por ejemplo, a las empresas les ayudaría conocer el puesto que ocupan los estudiantes en su promoción. Similarmente, a los jóvenes les ayudaría saber, cómo se colocan y cuánto ganan los titulados de distintas carreras y universidades; y, antes de entrar en la universidad, qué tasas de fracaso escolar tiene cada centro. Una vez sepan las diferencias que existen, quizá comiencen a exigir que la Administración les devuelva su derecho a elegir, de modo que ese derecho esté al alcance de todos los ciudadanos, y no sólo de los pocos privilegiados que hoy pueden permitírselo, por unas u otras vías.