

# ¿CÓMO SON Y QUÉ BUSCAN LOS JÓVENES EN LA EMPRESA?

LA MENTALIDAD Y EL MODO DE VALORAR LAS COSAS DEL COLECTIVO DE JÓVENES SIN EXPERIENCIA EN BUSCA DE EMPLEO DIFIERE SUSTANCIALMENTE DE LO QUE EL MERCADO ACOSTUMBRABA HASTA EL MOMENTO. POR ELLO, ES NECESARIO QUE LAS EMPRESAS SE PLANTEEN CIERTOS CAMBIOS EN LOS PLANTEAMIENTOS QUE OFRECEN A ESTOS EMPLEADOS.

MIRIAM AGUADO. GERENTE DE PEOPLEMATTERS.

¿Cómo son los jóvenes españoles que se están incorporando en la actualidad al mercado laboral?, ¿qué es lo que buscan?, ¿lo sabemos?, ¿lo saben ellos?, ¿lo sabe el mercado? Son preguntas que ahora mismo muchos directores de recursos humanos de muchas organizaciones por toda la geografía española se están planteando. PeopleMatters, en su ánimo de ayudar a los directores de recursos humanos y de analizar y conocer con profundidad el mercado laboral, ha realizado un análisis para profundizar en las motivaciones de los jóvenes y conocer cómo toman decisiones acerca de sus primeros empleos en el contexto actual de mercado laboral.

¿Por qué es importante conocer estas motivaciones hoy día, y no era tan importante hace unos años? La respuesta a esta pregunta está en la base de muchos de los problemas que están teniendo los responsables de reclutamiento y selección de muchas de las principales empresas del país es bastante clara, sencilla y directa: porque no hay suficientes personas en el mercado laboral para cubrir la demanda existente. Por ello, la inmi-

gración se ha convertido en un pilar clave para seguir sosteniendo nuestro desarrollo.

Este artículo tiene como objetivo analizar uno de los pilares fundamentales de la oferta en el mercado laboral: el colectivo de jóvenes sin experiencia. La primera conclusión de una observación

inicial sencilla es que hay dos factores muy marcados que lo caracterizan:

1. Que hay pocos.
2. Que los que hay tienen una mentalidad y un modo de valorar las cosas que difiere sustancialmente de lo que estamos habituados los que ya llevamos unos años en el mercado.



## ¿QUÉ ES LO QUE MÁS VALORAN LOS JÓVENES DE UN PUESTO DE TRABAJO?

Hay tres aspectos que son fundamentales para ellos (preguntados y sumados los dos aspectos que más valoran) y que son los siguientes:

- ▶ El salario.
- ▶ El ambiente laboral.
- ▶ El horario.

## ¿CUÁNTOS JÓVENES SALDRÁN AL MERCADO LABORAL EN 2007 Y 2008?

Para entender qué es lo que está pasando en la actualidad en esta materia, es preciso conocer qué es lo que ha sucedido en el pasado. Por ello, nuestro punto de partida es el año 1979 en España, año en el que se produjo una importante caída de la natalidad sin que hubiese un motivo claro, de forma que se inicia un importante cambio de tendencia. Dicha caída se prolonga hasta el año 1998, cuando comienza una pequeña recuperación en el número de nacimientos, hasta situarnos hoy en torno a 1,4 hijos por mujer. ¿En qué se traduce esto? El resultado es que 18 años más tarde se están incorporando al mercado laboral un número significativamente inferior de personas.

Además, la demanda del mercado laboral (entendida en términos de “ocupación”) ha crecido de forma muy significativa a partir de 1995. Desde ese año se han creado en España 7,5 millones de puestos de trabajo, es decir, una media de 575.000 ocupados nuevos cada año.

Si cotejamos esta cifra con los nacimientos trasladados dieciocho años de media después de producirse, que es cuando teóricamente pueden empezar

### Cuadro 1. Evolución de demanda y oferta juvenil



a incorporarse al mercado laboral, observamos en el cuadro 1 que, claramente, la tendencia de ambas variables es divergente.

Esto significa que cada año la demanda está creciendo de media un 4%, que es la misma cuantía en la que está decreciendo la oferta juvenil nativa.

## ¿CÓMO SON Y CÓMO PIENSAN ESTOS JÓVENES?

Actualmente, conviven en el mercado laboral personas de cuatro generaciones diferentes. Cada uno de estos colectivos está marcado por diferentes circunstancias debido a su experiencia vital y a las características de la sociedad en el momento en que ha nacido y vivido sus primeras experiencias laborales. Por ello, su modo de abordar y valorar la experiencia de trabajo difiere sustancialmente en función de la generación a la que pertenece.

El siguiente esquema recoge la interpretación de las distintas generaciones que se proponen desde PeopleMatters, ya que el caso español tiene peculiaridades que hacen que la distribución de generaciones, tradicionalmente importada de Estados Unidos, deba ser adaptada a la realidad social española. España ha vivido un *baby-boom* proporcionalmente más largo y una realidad social claramente distinta, especialmente desde 1940 hasta 1975/78. Por ello, esta visión es la que se recoge en el cuadro 2. Según este esquema, los españoles pertenecemos a cuatro generaciones diferentes, principalmente en función del entorno social vivido en los años res-

LA DEMANDA DEL MERCADO LABORAL, ENTENDIDA EN TÉRMINOS DE “OCUPACIÓN”, CRECIDO DE FORMA MUY SIGNIFICATIVA A PARTIR DE 1995

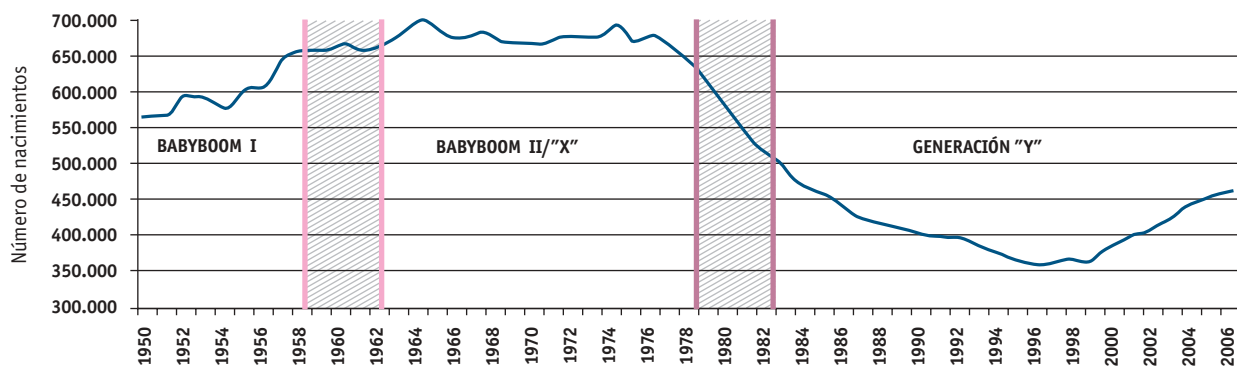
En 2008 saldrá al mercado laboral la parte proporcional de personas que decidan no seguir estudiando una titulación media o superior procedente del colectivo de nacidos en el año 1990, año en el que nacieron 401.425 personas (frente a los 650.000 de épocas anteriores a 1979). Esta tendencia descendente, se seguirá manteniendo en los próximos años, siendo difícil que se corrija a corto plazo, ya que no es posible “fabricar” personas de la noche para la mañana.

## EQUILIBRIO LABORAL Y SALARIO

Existen dos grupos claramente diferenciados de jóvenes en busca de trabajo y son los siguientes:

- ▶ Los que dan mucha importancia al equilibrio de la vida personal y laboral.
- ▶ Los que consideran que el incremento salarial justifica cierta pérdida de calidad de vida.

**Cuadro 2. Clasificación generacional de la sociedad española**



**Generación de veteranos (antes de 1950)**

- Entorno: escasez, austeridad.
- Educados en una cultura del esfuerzo y el logro profesional.
- Lealtad a la familia, trabajo, religión, etc.
- Planes de Permanencia a largo plazo.

**Generación Baby-boom (1) (1950-1960)**

- TV, mayo del 68
- Actualmente ocupan puestos directivos. Jubilación.
- Orientación a la presencia vs a resultados.
- Horas, muchas tareas.

**Generación Baby-boom (2)/'X' (1960-1980)**

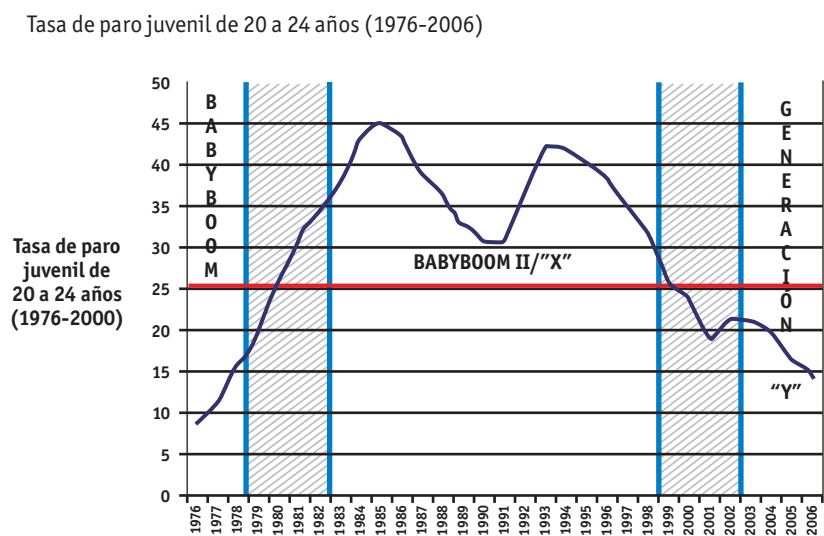
- Boom tecnológico (vídeo, PC)
- Orientación al aprendizaje y a la tecnología.
- Escépticos y emprendedores
- Formación académica alta y experiencia internacional.
- Dificultades en el momento de acceder al mercado laboral por la regulación y incertidumbre (importantes reestructuraciones)
- Orientación a resultados vs presencia.

**Generación 'Y' (1960-1980)**

- Explosión de internet y móviles.
- Grandes consumidores.
- Escépticos y emprendedores
- Informales
- Muy orientados a la tecnología.
- Individualistas, confiados, creativos, dídidos, inquisitivos.

Fuente: elaboración de PeopleMatters a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística y otros estudios sociológicos

**Cuadro 3. Tasa de paro juvenil en el momento de la incorporación de los jóvenes de cada generación al mercado laboral**



Fuente: elaboración de PeopleMatters a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística

ción de 1978, varias crisis económicas, las reconversiones, etc.

Adicionalmente, entre estos factores sociales que condicionan la forma de afrontar la vida y las decisiones, existe un factor clave específicamente referido a la visión de la experiencia laboral de cada grupo generacional, que ha influido manifiestamente en su forma de valorar el trabajo: el porcentaje de paro juvenil existente en España en el momento de su incorporación al mercado laboral (véase el cuadro 3).

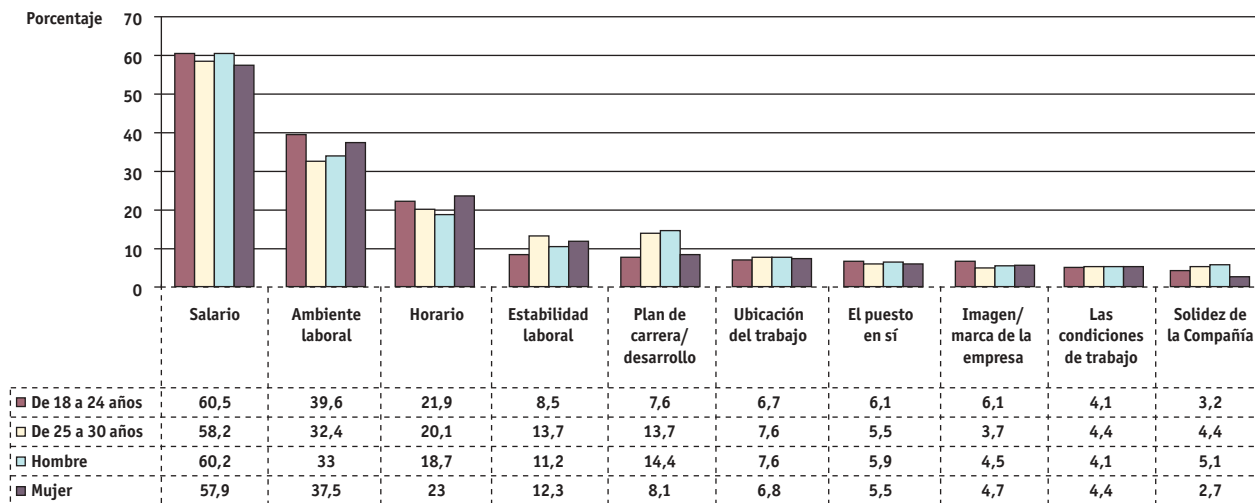
¿Por qué es importante este factor? Porque aquellas generaciones que han vivido unas tasas de paro juvenil superiores al 25%, han enfocado su forma de buscar trabajo y de valorarlo una vez conseguido de forma distinta.

Se observa la importante diferencia que se da entre distintos grupos generacionales en esta materia: específicamente entre las personas pertenecientes al *baby-boom III*/Generación X y la llamada Generación Y o *net generation*; mientras que la primera ha vivido tasas de paro juvenil por encima del 40% en algunos momentos, la segunda vive en la actualidad una tasa tres veces inferior. Es decir, que los jóvenes actuales, previsiblemente, dan al hecho de tener trabajo un valor relativo-

pectivos de maduración personal. Como comentario explicativo, se considera que en España, a diferencia de otros países, se ha producido un *baby-boom* muy prolongado y tardío. Se ha separado en dos colectivos diferentes a las

personas pertenecientes a cada *baby-boom*, porque sus experiencias vitales han sido muy distintas, ya que los primeros estuvieron más de cerca de la posguerra y los segundos han vivido el fin de la Dictadura y la votación de la Constitu-

**Cuadro 5. ¿Qué valoran a la hora de elegir un trabajo las personas entre 18 y 30 años en 2007?**



Fuente: Estudio de preferencias de empleo de PeopleMatters

vo, porque parece que no les ha costado tanto conseguirlo. De hecho en los colectivos de FP no hay paro hoy día.

A partir de este enfoque inicial, hemos decidido abordar un estudio pormenorizado que resuelva nuestras dudas sobre cuál es la visión de su incorporación al mercado laboral por parte de los jóvenes. ¿Cómo enfocan la búsqueda de trabajo los jóvenes que se están incorporando al mercado laboral en 2007 y qué aspectos y sectores son los más valorados?

Peplematters ha realizado un estudio sobre un universo de referencia de individuos de 18 a 30 años de todo el territorio nacional, independientemente del nivel de estudios. La muestra resultante ha sido de 1.802 individuos distribuidos proporcionalmente por comunidades autónomas por estratos de población.

### ¿QUÉ VALORAN LOS JÓVENES DE UN TRABAJO?

Hay tres aspectos que son fundamentales para ellos (preguntados y sumados los dos aspectos que más valoran) y que son los siguientes:

**AQUELLAS GENERACIONES QUE HAN VIVIDO UNAS TASAS DE PARO JUVENIL SUPERIORES AL 25%, HAN ENFOCADO SU FORMA DE BUSCAR TRABAJO Y DE VALORARLO UNA VEZ CONSEGUIDO DE FORMA DISTINTA**

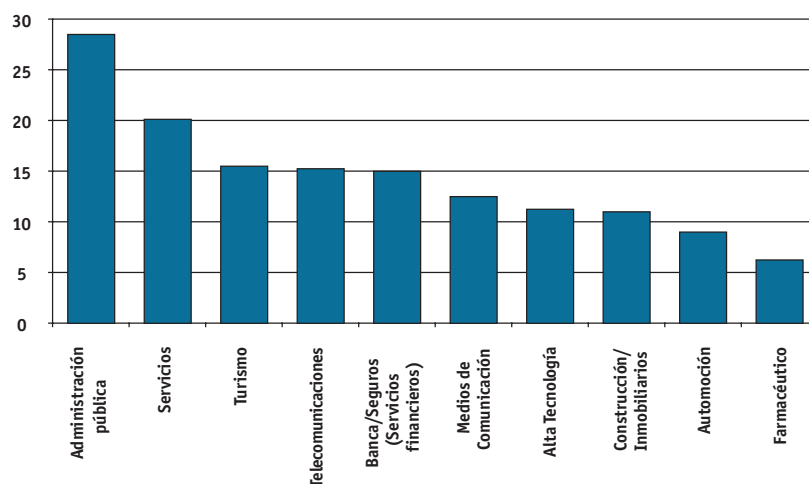
- ▶ El salario.
- ▶ El ambiente laboral.
- ▶ El horario (véase el cuadro 5).

La estabilidad también es un factor relevante, ya que este colectivo es el que experimenta un mayor porcentaje de temporalidad en sus contratos.

Las mujeres eligen las empresas valorando de forma más significativa el horario, mientras que los hombres dan más peso al plan de carrera y desarrollo.

Resulta muy llamativo que nuestros jóvenes, fundamentalmente, desearían trabajar en la Administración Pública (1 de cada 3 entrevistados lo ha señalado). Específicamente, el colectivo que más ha ele-

**Cuadro 6. ¿Qué sectores de actividad les resultan más atractivos?**

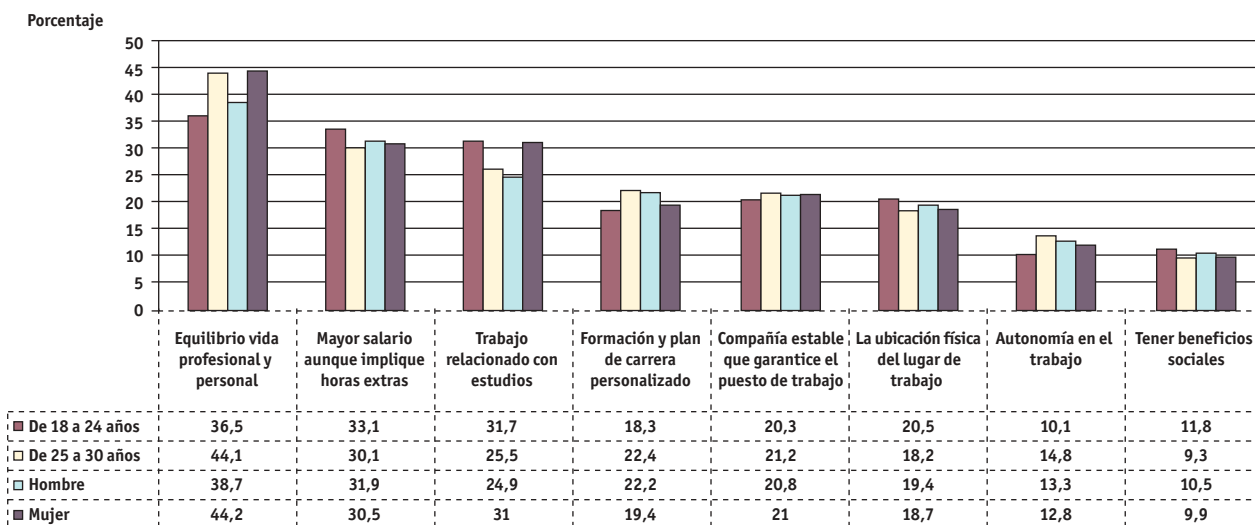


Fuente: Estudio de preferencias de empleo de PeopleMatters

gido esta opción es el de mujeres y jóvenes entre los 25 y 30 años. Se trata de colectivos que expresan un deseo más claro de "conciliación", ya sea para cuidar de su familia como para tener más tiempo libre para ellos. Este resultado es sintomático de un cambio de mentalidad bastante claro, debido a que el deseo expreso de conciliación se extiende a los jóvenes con menos experiencia independientemente del sexo (véase el cuadro 6).

Al margen de aquellos factores, que son más valorados en el cuadro 6, lo que de verdad les haría decidir entre una empresa u otra son los reflejados en el cuadro 7. Éste pone de manifiesto la exis-

## Cuadro 7. ¿Qué aspectos son los que les llevan a decir elegir una empresa y no otra?



Fuente: Estudio de preferencias de empleo de PeopleMatters

tencia de dos grupos claramente diferenciados:

- ▶ Los que dan mucha importancia al equilibrio de la vida personal y laboral.
- ▶ Los que consideran que el incremento salarial justifica cierta pérdida de calidad de vida.

Además, hasta ahora se ha hablado de atributos que pueden hacer que las personas se sientan atraídas por trabajar en

un sitio y no en otro. Sin embargo, ¿qué es lo que les haría marcharse de una empresa una vez que llevan un tiempo trabajando en ella? La respuesta es el descontento con el salario y el ambiente laboral (estaríamos hablando de jóvenes con algo de experiencia, ya que sería el colectivo con edad entre 25y 30 años, como muestra el cuadro 8).

En cuanto al ambiente laboral, se entiende que gran parte viene determina-

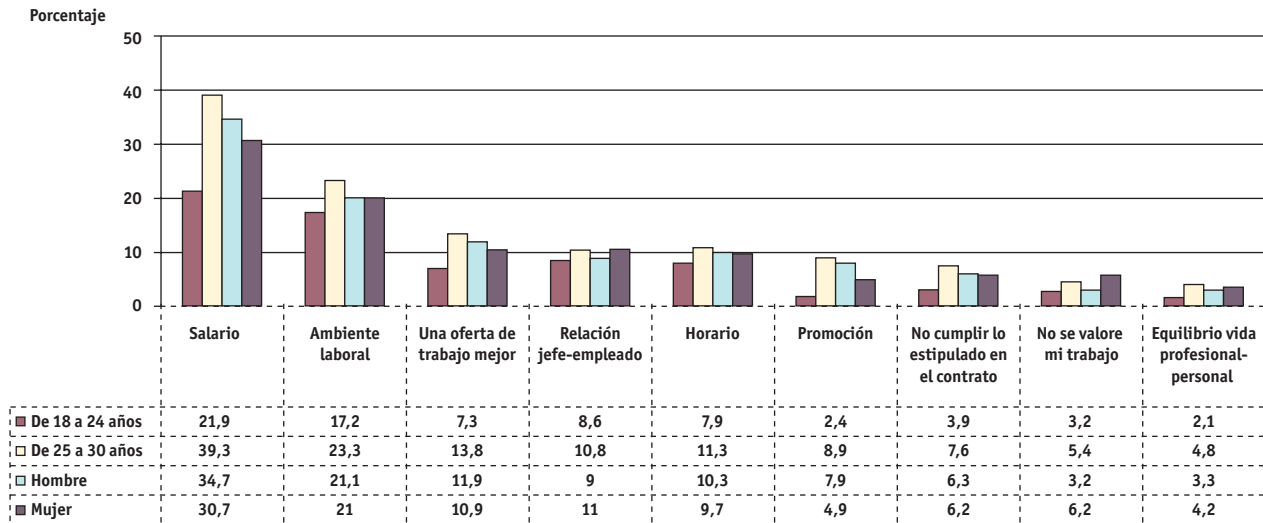
do por la relación con su superior directo, con sus compañeros y con otros departamentos de la organización en la que trabaja.

### CONCLUSIONES

El estudio realizado aporta una visión clara y concreta acerca de la visión que tienen los jóvenes que se están incorporando al mercado laboral en la actualidad en cuanto a sus preferencias de em-



## Cuadro 8. ¿Qué factores les podrían hacer abandonar sus empresas actuales?



Fuente: Estudio de preferencias de empleo de PeopleMatters

pleo. Este análisis tiene un valor diferencial, por cuanto que otros análisis que se realizan tienen un enfoque más centrado en la visión de las empresas y no necesariamente esta coincide con la de los jóvenes. Por ello, se han planteado estas preguntas directamente para la oferta laboral joven.

Realmente, los datos recogidos han mostrado los siguientes aspectos clave que caracterizan a estas personas:

**SERÁ FUNDAMENTAL QUE HAYA UN EQUILIBRIO RAZONABLE EN LA DEDICACIÓN Y, SOBRE TODO, UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO**

- ▶ Han dejado y cada vez más dejarán de ser “sujetos pasivos”, debido a que han pasado de ser un recurso en abundancia, a ser un “recurso escaso”.
- ▶ Su poder de negociación se verá incrementado progresivamente en el futuro. Por tanto, las empresas y los responsables de reclutamiento y selección tendrán menos margen de maniobra para incorporar/retener este perfil en las organizaciones.

Los factores que van a dirigir su actuación en las sucesivas “negociaciones” laborales que realicen son los siguientes:

- ▶ **Salario:** este es un factor que incide directamente en el “poder de atracción” y, en menor medida, en la retención. En el corto o medio plazo, a menos que se incorporen muchos inmigrantes con niveles de cualificación muy altos, previsiblemente se producirá una cierta inflación en los salarios y una rotación mayor entre las empresas debido a este factor.

- ▶ **Ambiente laboral y equilibrio entre la vida personal y laboral:** son factores clave para la retención de personas, por ello, será fundamental que haya un equilibrio razonable en la dedicación y sobre todo un buen ambiente de trabajo. Si estos factores no son los adecuados, las personas del colectivo de jóvenes con cierta experiencia están dispuestos a moverse.

Por todo ello, es necesario que las empresas se planteen ciertos cambios en los planteamientos que ofrecen a estos empleados, revisando y mejorando:

- ▶ Los procesos de recursos humanos, en general, y de reclutamiento/selección, en particular (específicamente, el reclutamiento deberá ser más diferencial).
- ▶ Sus paquetes retributivos.
- ▶ Sus jornadas laborales.

Además, deberán de asegurarse de que su oferta es comunicada de forma clara y diferenciada al mercado, ya que habrá más competencia para conseguir atraer y retener a este colectivo.

«¿Cómo son y qué buscan los jóvenes en la empresa?». © Ediciones Deusto.



Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 16921 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)