

ACTITUDES DE LOS JÓVENES ANTE LA EMPRESA Y EL TRABAJO

LAS CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LA POBLACIÓN VAN A TRASTOCAR EL MERCADO LABORAL Y VAN A PROVOCAR QUE EL "TALENTO" SEA CADA VEZ MÁS EXIGENTE CON LAS OFERTAS DE VALOR QUE LES PONGAN LAS EMPRESAS ENCIMA DE LA MESA.

ALFONSO JIMÉNEZ. SOCIO DIRECTOR DE PEOPLEMATTERS.

En los últimos años se ha producido en España y en otros países europeos un fenómeno que ha pasado desapercibido pero que va a condicionar la sociedad del siglo XXI. Se trata de la reducción drástica de la natalidad. Durante muchos años en España nacían aproximadamente 3 hijos por mujer, con una edad media de maternidad de 28 años. Eso generaba un número de nacimientos de entre 650.000 a 700.000 al año. Nuevas generaciones de españoles que tras 18, 20 o 22 años se incorporaban a la población activa generando un mercado de gran oferta.

Y aunque la natalidad se ha recuperado un poco desde 1998 a la actualidad, gracias fundamentalmente a la inmigración, seguimos en una tasa lejana a los 2,1 necesarios para el mantenimiento de una población.

CONSECUENCIAS SOBRE EL MERCADO LABORAL

El mercado laboral se va a resentir tremendamente, ya que estamos hablando de una reducción de los nacimientos a la mitad en tan sólo 20 años. Y sin que durante los años del intervalo se haya producido un repunte. Cada año menos que el anterior, y así sucesivamente.

LAS REGLAS DEL MERCADO VAN A CAMBIAR DEBIDO A LA MENOR OFERTA DE TRABAJADORES Y AL CRECIMIENTO SIMULTÁNEO DE LA DEMANDA DE PROFESIONALES POR PARTE DE LAS EMPRESAS

Eso ha sido así hasta el año 1978. A partir de ese año, y sin ninguna razón clara que lo justifique, la población inició un descenso imparable que ha reducido el número de nacimientos hasta un nivel en torno a 360.000 en 1998. Eso significa que en los próximos veinte años cada año llegarán al mercado laboral menos jóvenes que el año anterior. Así durante 20 años.

En este contexto de menor oferta de trabajadores, y con un crecimiento simultáneo de la demanda de profesionales por parte de las empresas, van a cambiar sin duda las reglas de mercado, pasándose de un mercado de recursos abundantes a un entorno de recursos escasos. Eso implicará un cambio sustantivo en el concepto de libertad por parte del empleado. Y eso generará más

competencia por los recursos escasos, existiendo un riesgo claro de encarecimiento del mercado.

Gestionar personas libres es mucho más difícil que gestionar personas sin posibilidades de salir al mercado apoyadas por una legislación jurídico-laboral protectora del empleo. El mercado da auténtica libertad a los empleados. Y es el mercado el que pone los precios de las transacciones. Los recursos se mueven libremente entre las ofertas que más les interesan. Y las empresas pueden ofertar a través de sus compensaciones o a través de otros elementos (proyecto empresarial, cultura, etc.).

Como ya es sabido, se presenta ante nosotros un nuevo mercado laboral donde los recursos van a ser cada vez más escasos. Esto hará que el "talento" sea cada vez más exigente con las ofertas de valor que les pongan las empresas encima de la mesa.

A partir de ahora, tendremos que partir de la hipótesis que el talento siempre recibirá ofertas del mercado que mejoren sus condiciones actuales; esto es, que el talento será libre para seguir con el empleador actual. Por tanto, habrá que volver a reclutar diariamente el compromiso de los mejores.

En este contexto, aspectos como la jornada

laboral, el programa de compensación y beneficios, el ambiente de trabajo o la calidad de sus equipos directivos, jugarán un importante papel.

REPLANTEAMIENTO DE LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS

Parece evidente que no se pueden gestionar profesionales del siglo XXI con modelos de gestión de los trabajadores industriales del siglo XIX, y que resulta necesario realizar un replanteamiento de las necesidades de los empleados de hoy día para diseñar la estrategia de gestión acorde a sus necesidades.

Una de las consecuencias de este cambio de escenario tiene que ver con las dificultades para encontrar, atraer y retener a jóvenes.

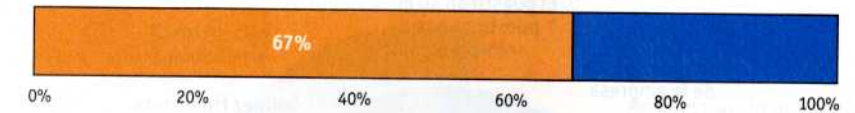
Hasta hace pocos años la tasa de paro juvenil en España era muy alta. Así por ejemplo, a mitad de los años noventa, esto es, hace 12 años, la tasa de paro juvenil superaba el 50%. Los jóvenes de entonces, muy bien formados ya que disponían de un sistema universitario amplio y con tiempo para hacer estudios de postgrado y con formación en idiomas, buscaban con desesperación un trabajo que les daba la espalda. Las empresas "hace tan sólo 12 años" sabían que en el mercado laboral tenían buenos profesionales hambrientos de un puesto de trabajo. Esto no sólo tenía efectos sobre la precariedad que se podría ofrecer, sino que también tenía consecuencias sobre las personas que ya estaban en la empresa y que podían ser fácilmente sustituidas, lo que generaba, además, más competencias y un importante ahorro de costes.

Sin embargo, hoy día esto ya no es así, hay una nueva realidad y es que hay muchos menos jóvenes y que éstos tienen nuevos "valores" sobre la empresa y la experiencia del trabajo.

Consideramos importante que las empresas que operan en España hoy día entiendan que tienen que atraer y gestionar a los jóvenes de manera diferente. Posiblemente, no se trata tanto de un cambio de valores "endógeno", sino que posiblemente la propia realidad del mercado laboral ha configurado estos nuevos valores ante el empleo y la empresa. Valores que implican una cierta dosis de venganza por el modelo de relaciones dominante hace relativamente poco y cuyos "sufridores" fueron la generación inmediatamente anterior.

Cuadro 1. Negociación de condiciones

Se ha de coger lo que llegue y ya se verá en el futuro



Cada vez tengo la posibilidad de exigir más



Resultados: Porcentaje de valoración positiva de cada factor

Cuadro 2. Cómo progresar

La forma de progresar es mejorando en la misma empresa haciendo cada vez mejor mi trabajo



La forma de progresar es cambiando de empresa



Resultados: % de valoración positiva de cada factor

Cuadro 3. Empresas deseadas y preferidas

Empresas deseadas para trabajar		Empresas preferidas para trabajar	
IV 10%	1 Telefónica	IV 10%	1 Administración pública
	2 Administración pública		2 Telefónica
IV 5%	3 El Corte Inglés	IV 5%	3 Enseñanza
	4 Grupo Santander		4 BBVA
	5 BBVA		5 Grupo Santander
	6 Microsoft		6 Hospitales, centros de salud
	7 La Caixa		7 La Caixa
	8 Inditex		8 El Corte Inglés
	9 Endesa		9 Vodafone
	10 Grupo ACS		10 Iberia
	11 Hospitales, centros de salud		11 Grupo ACS
	12 Mercadona		12 NH Hoteles
	13 Iberdrola		13 Endesa
	14 Coca-cola		14 Iberdrola
	15 Repsol YPF		15 Microsoft
	16 Carrefour		16 Grupo Prisa
	17 Enseñanza		17 Inditex
	18 IBM		18 Mercedes Benz
	19 Iberia		19 BMW
	20 Vodafone		20 IBM
	21 Ferrovial		21 RTVE
	22 Mercedes Benz		22 Carrefour
	23 Movistar		23 Mercadona
	24 Sony		24 Bayer
	25 a Caja Madrid		25 a Orange
	25 b Google		25 b Movistar

■ Sector de actividad □ Empresa

RECLUTAR DIARIAMENTE A LOS MEJORES

A partir de ahora, las empresas deberán partir de la hipótesis de que el talento siempre recibirá ofertas del mercado que mejoren sus condiciones actuales; esto es, que el talento será libre para seguir con el empleador actual. Por tanto, habrá que volver a reclutar diariamente el compromiso de los mejores.

En este contexto, aspectos como la jornada laboral, el programa de compensación y beneficios, el ambiente de trabajo o la calidad de sus equipos directivos, jugarán un importante papel.

Cuadro 4. Aspectos valorados en la empresa deseada



Resultados: porcentaje agregado de respuestas elegidas como primera y segunda opción.

Cuadro 5. Medios que generan la idea de empresa deseada



Resultados: porcentaje de respuestas elegidas como única opción.

Por ello, desde PeopleMatters se ha realizado un estudio para preguntar a los jóvenes actuales entre 18 y 30 años cómo perciben las empresas y qué opinan del empleo. El estudio es metodológi-

camente muy robusto, para el cual se han realizado 1.802 entrevistas a una muestra representativa de jóvenes de la población española y que ya incluye un porcentaje importante de extranjeros.

LOS JÓVENES: CÓMO PERCIEN LA EMPRESA

A continuación, se destacan algunos de los resultados de dicho estudio y que ofrecen pistas interesantes para la gestión.

1. Aunque dos de cada tres jóvenes aceptarían la primera oferta de trabajo que tuviesen, el 47% considera que se encuentra en posición de exigir más. Los resultados indican que casi un 50% de la población encuestada cree que puede negociar las condiciones laborales ante una oferta (véase el cuadro 1).

2. Para el 81% de los jóvenes encuestados desarrollar con éxito las funciones del puesto de trabajo en una empresa garantiza el progreso profesional dentro de la misma. No obstante, es importante señalar que el 41% también opina que la mejor forma de progresar es cambiando de empresa (véase el cuadro 2).

3. Como resultado de la metodología utilizada se puede inferir que las empresas deseadas se asocian a una fuerte imagen de marca comercial en el mercado, mientras que las empresas preferidas se relacionan con la imagen de marca como empleador que transmiten al mercado laboral (véase el cuadro 3).

4. La Administración Pública, Telefónica, BBVA y Grupo Santander se encuentran entre las cinco primeras empresas más deseadas y preferidas para trabajar entre los jóvenes. Esto refleja que dichas empresas poseen a la vez una potente imagen de marca comercial y empleadora. Por ejemplo, el hecho de que NH Hoteles aparezca en el ranking de empresas preferidas para trabajar y no en el de deseadas muestra que los jóvenes valoran su imagen de marca como empleador dentro de su sector (turismo) por encima de su imagen de marca comercial.

5. Los tres motivos principales para que los jóvenes consideren una empresa como deseada para trabajar son:

- a. La solidez financiera de la empresa (23%).
- b. Que la organización tenga unos planes atractivos de retribución y compensación para sus empleados (21%).

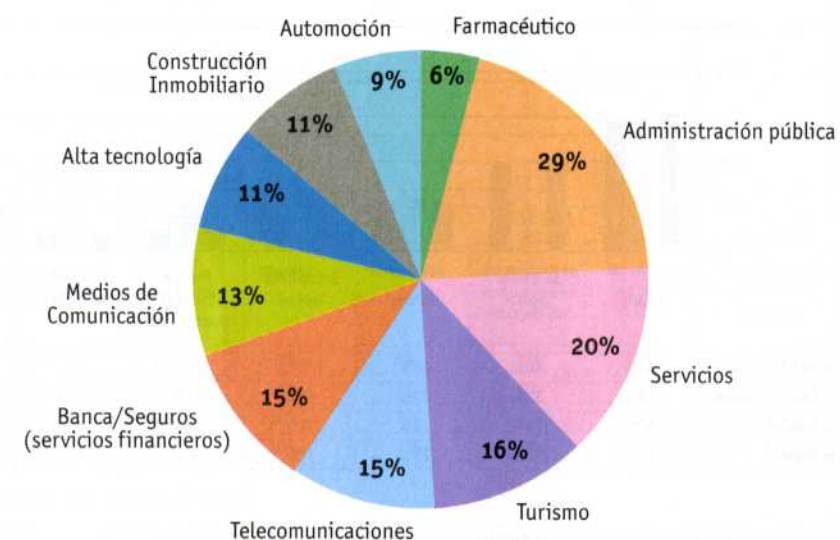
c. Que ofrezca unas posibilidades de carrera reales, es decir, que sean alcanzables (20%).

El puesto de trabajo que ofrece una empresa deseada es el motivo menos valorado por los jóvenes (7%).

6. Los niveles económicos altos valoran que la empresa en la que van a trabajar sea multinacional por encima del ambiente laboral y los horarios de trabajo flexibles. Al igual que la imagen de marca de la organización hace que una empresa sea considerada como deseada por los niveles económicos altos y medios, sin embargo, no lo es así para los niveles económicos bajos.

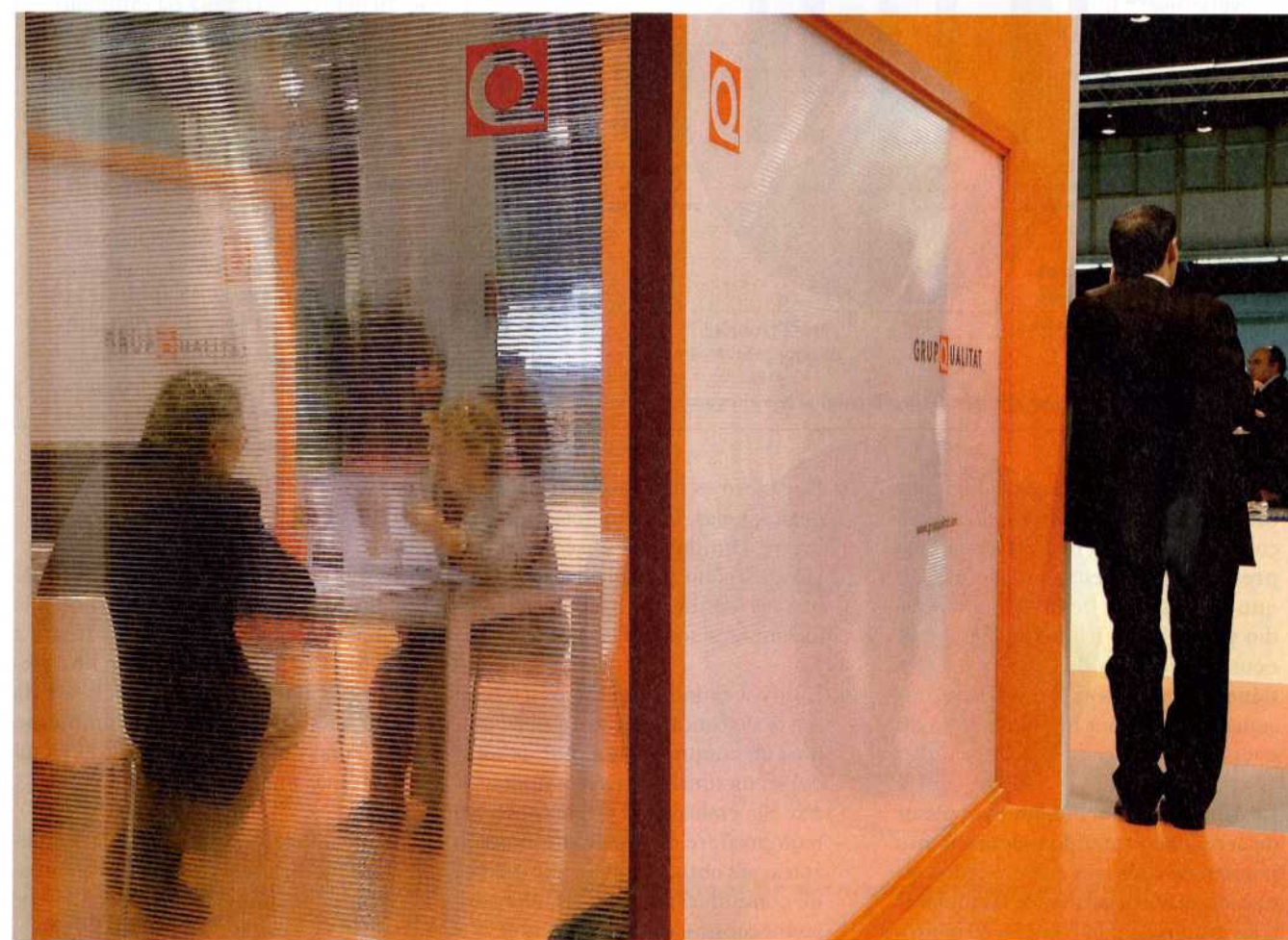
7. Los medios que contribuyen a crear la idea de empresa deseada para trabajar son: el conocimiento genérico de la empresa (son conocidas por la presencia de marca comercial que tienen en el mercado, 37%), seguido por la experiencia personal como cliente (20%) y la publicidad de la organización (14%), (véase el cuadro 5).

Cuadro 6. Valoración por sectores

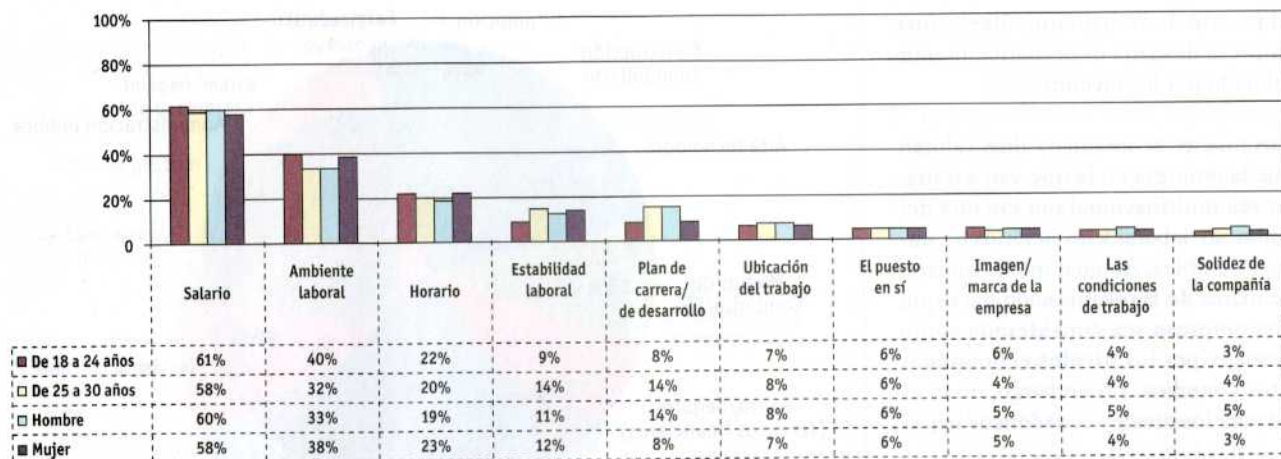


Resultados: porcentaje agregado de respuestas elegidas como primera y segunda opción.

GESTIONAR PERSONAS LIBRES ES MUCHO MÁS DIFÍCIL QUE GESTIONAR PERSONAS SIN POSIBILIDADES DE SALIR AL MERCADO

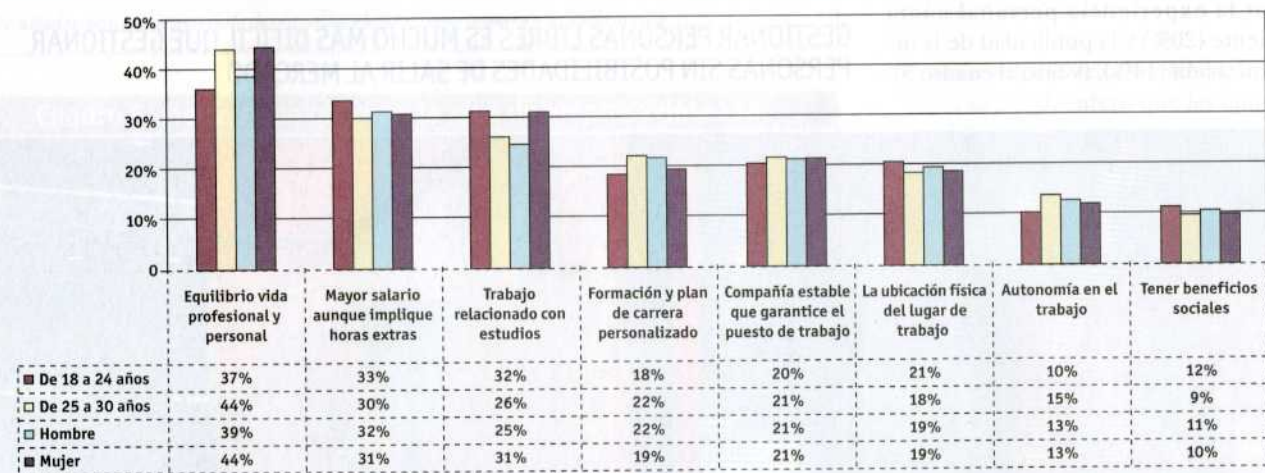


Cuadro 7. Valoración por edades y género



Resultados: porcentaje agregado de respuestas elegidas como primera y segunda opción.

Cuadro 8. Factores más valorados



Resultados: porcentaje agregado de respuestas elegidas como primera y segunda opción.

8. En el caso del nivel económico medio, haber tenido una experiencia como empleado o becario en la empresa es un aspecto más valorado que la presencia de la misma en radio y televisión. En el caso del nivel económico bajo, la prensa escrita tiene menos importancia que su presencia en Internet o el patrocinio de eventos.

9. La Administración Pública es el sector de actividad preferido prácticamente por uno de cada tres entrevistados, situación más acusada entre las mujeres y los grupos de edad de 25 a 30 años.

10. El género es determinante en estas preferencias, las mujeres muestran mayor afinidad por el sector servicios, turismo y farmacia, mientras que los hombres lo hacen por las telecomunicaciones y la construcción.

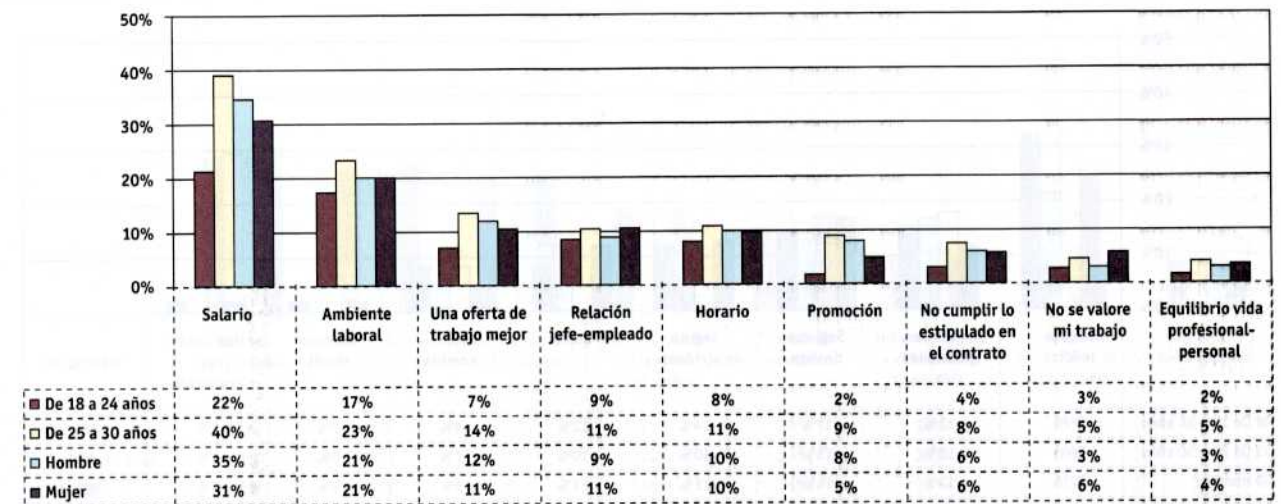
11. El nivel económico alto prefiere el sector de banca y seguros y el de medios de comunicación, por delante del sector turismo y telecomunicaciones. Sin embargo, el nivel económico bajo prefiere el sector automoción antes que otros sectores como medios de comunicación, alta tecnología y sector construcción/inmobiliario.

FACTORES PARA DECIDIR LA EMPRESA EN LA QUE TRABAJAR

12. Al preguntar a los jóvenes por cuáles son los factores de decisión a la hora de elegir una empresa frente a otra para trabajar, mediante una pregunta abierta sin sugerencia previa de factores, el salario, el ambiente laboral y el horario son los tres factores más importantes.

13. Sin embargo, la solidez de la empresa, factor muy valorado en la pregunta de empresa deseada, aparece en este apartado en último lugar.

Cuadro 9. Factores que motivan el abandono de una empresa



Resultados: porcentaje agregado de respuestas elegidas como primera y segunda opción.

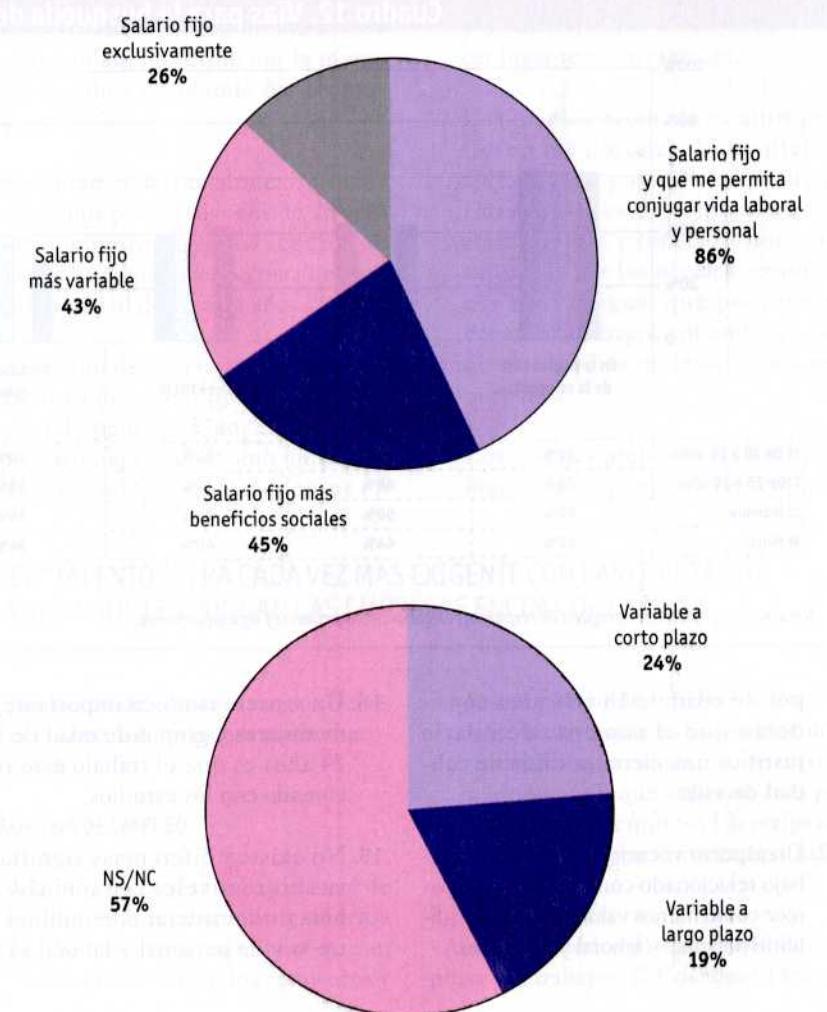
14. Se aprecian pequeñas diferencias de género en algunos factores. Mientras las mujeres buscan las empresas más por el horario que ofrecen y por tanto, por las posibilidades de equilibrio entre vida personal y laboral, los hombres las eligen por su plan de carrera/desarrollo (véase el cuadro 7).

15. Los jóvenes de nivel económico alto valoran el plan de carrera, a la hora de elegir una empresa para trabajar, por encima de la estabilidad laboral y el puesto de trabajo en sí, y las condiciones laborales por encima de la ubicación del puesto de trabajo y la imagen de marca de la empresa. Sin embargo, para los jóvenes de nivel económico más bajo, la ubicación del puesto de trabajo tiene más relevancia a la hora de elegir una empresa para trabajar, que el plan de carrera y desarrollo profesional.

EQUILIBRIO ENTRE LA VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL

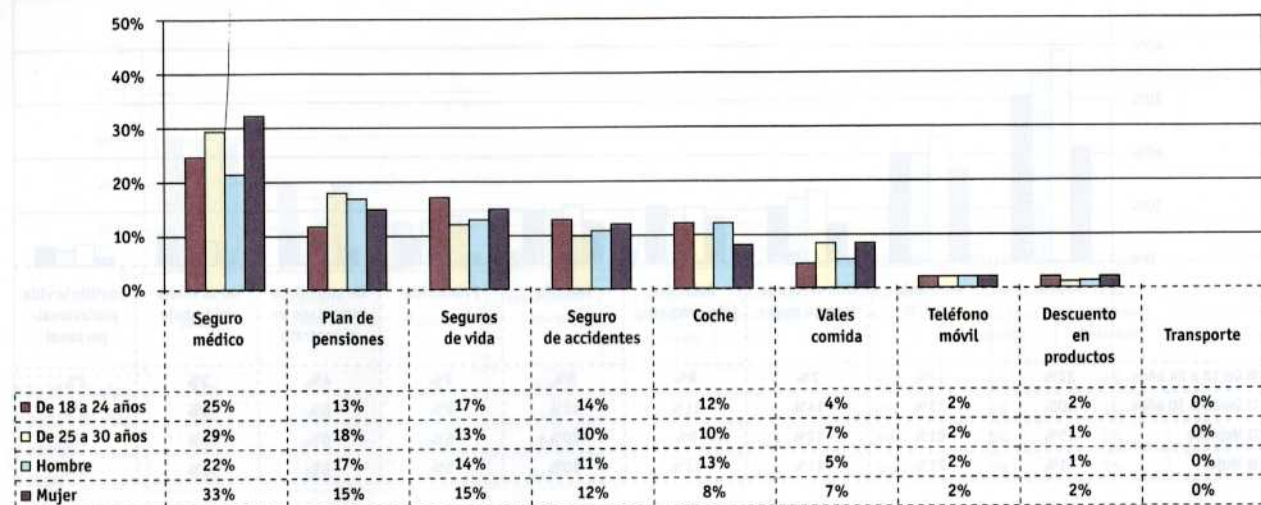
16. A diferencia de la pregunta anterior, una vez que se les sugiere unos determinados factores que deben valorar a la hora de elegir un trabajo, los resultados señalan la existencia de dos grupos claramente diferenciados. Las mujeres y grupos de edad de 25 a 30 años, dan una mayor importancia al equilibrio de la vida personal y laboral, mientras que los hombres y los gru-

Cuadro 10. Alternativas preferidas en cuanto a salarios



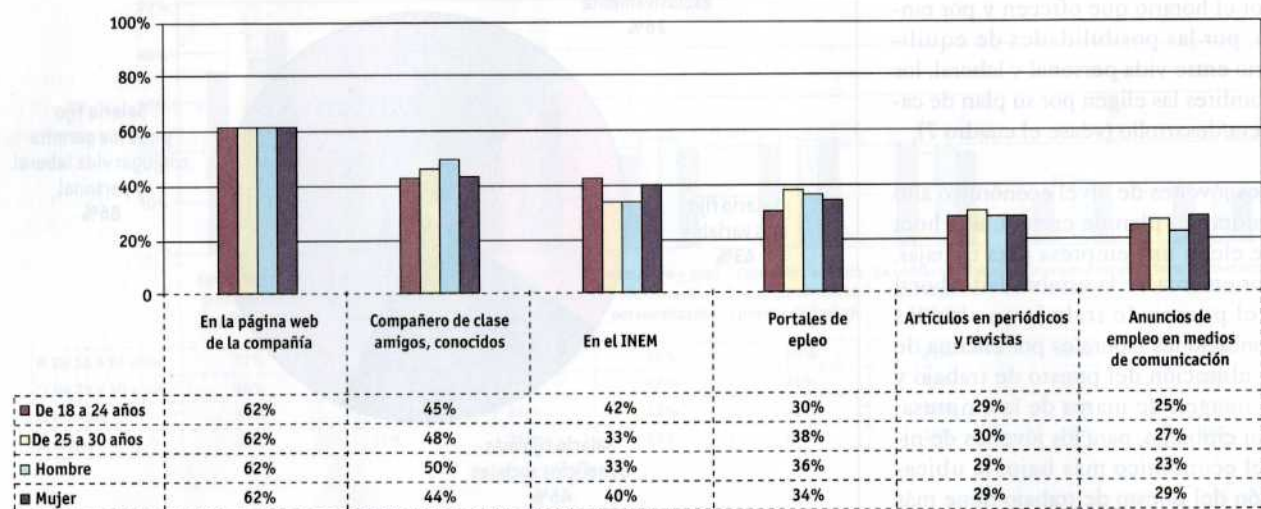
Resultados: porcentaje agregado de respuestas elegidas como primera y segunda opción.

Cuadro 11. Beneficios sociales preferidos



Resultados: porcentaje agregado de respuestas elegidas como primera y segunda opción.

Cuadro 12. Vías para la búsqueda de empleo



Resultados: porcentaje agregado de respuestas elegidas como primera y segunda opción.

pos de edad de 18 a 24 años consideran que el aumento de salario justifica una cierta pérdida de calidad de vida.

17. Un aspecto vocacional como es el trabajo relacionado con los estudios aparece como menos valorado que el equilibrio personal y laboral y el salario.

18. Un aspecto también importante para mujeres y grupos de edad de 18 a 24 años es que el trabajo esté relacionado con los estudios.

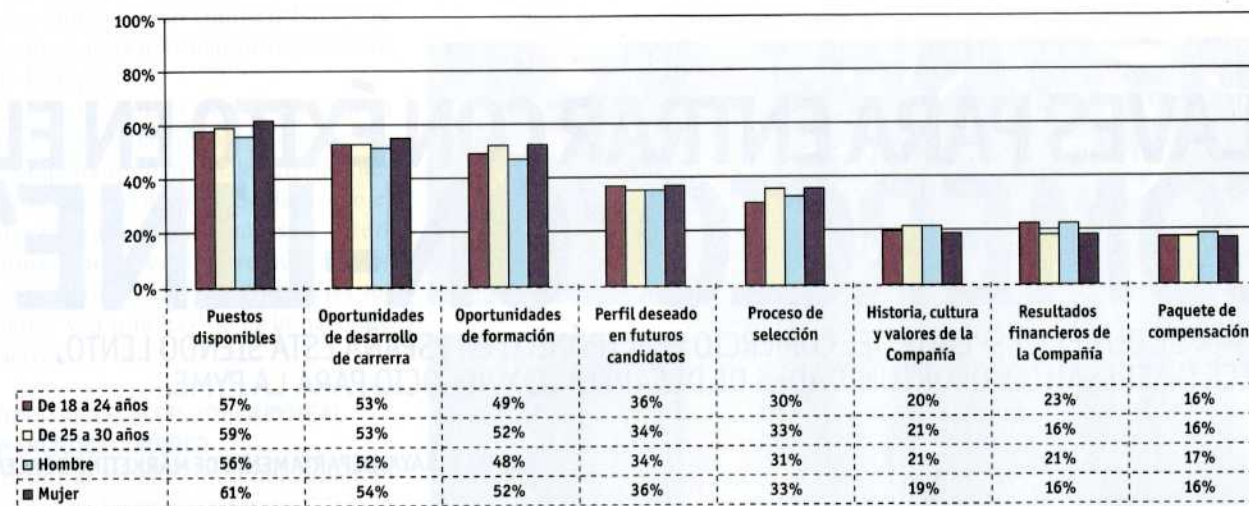
19. No existen diferencias significativas entre niveles económicos a la hora de considerar el equilibrio entre la vida personal y laboral el fac-

tor más importante. Sin embargo, los niveles económicos medios y bajos valoran en segundo lugar un salario mayor aunque éste implique horas extras, mientras que el nivel económico alto prefiere que el trabajo esté relacionado con sus estudios.

20. El descontento con el salario (33%) y el ambiente laboral (21%) son las principales causas de abandono de los jóvenes, principalmente en jóvenes de 25 a 30 años.

LOS RECURSOS SE MUEVEN LIBREMENTE ENTRE LAS OFERTAS QUE MÁS LES INTERESAN

Cuadro 13.



Resultados: porcentaje agregado de respuestas elegidas como primera y segunda opción.

21. Si interpretamos el horario y equilibrio entre la vida personal y la profesional como expresiones del mismo motivo de abandono, éste sería otra causa determinante entre los jóvenes encuestados, suponiendo un 14% sobre el total.

22. Los factores promoción y equilibrio entre vida la profesional y la personal tienen muy poca relevancia a la hora de tomar la decisión de abandonar una empresa para el nivel económico bajo.

SALARIO

23. La alternativa preferida por el 86% de los jóvenes es la del salario fijo que permita conjugar vida laboral y personal.

24. El salario fijo más beneficios sociales es la respuesta más frecuente en segundo lugar (45%) para el conjunto.

25. El 57% de los jóvenes no sabe qué tipo de retribución variable prefiere, sin embargo, el variable a corto plazo (24%) resulta más atractivo que el variable a largo plazo.

BENEFICIOS SOCIALES

26. A pesar de que el 55% de los jóvenes no sabe qué tipo de beneficio

social prefiere, el seguro médico es el beneficio preferido por la mayoría de ellos, sobre todo por las mujeres (33%).

27. Los planes de pensiones son más valorados por los jóvenes de 25 a 30 años, mientras que los seguros de vida y accidentes lo son para los grupos de edad de 18 a 24 años.

28. El seguro de vida es preferido como beneficio social, por delante del plan de pensiones, por el nivel económico bajo. Del mismo modo, los vales comida y los descuentos en

el INEM quedan en segundo y tercer lugar respectivamente.

30. Los niveles económicos altos prefieren los portales de empleo al INEM, que pasa al cuarto lugar. Las opiniones de compañeros de clase, amigos y conocidos son muy valoradas por los niveles económicos altos al igual que por niveles económicos bajos, sin embargo, los niveles medios no le dan tanta importancia.

31. Los jóvenes prefieren recibir información más concreta relacionada

EL "TALENTO" SERÁ CADA VEZ MÁS EXIGENTE CON LAS OFERTAS DE VALOR QUE LES PONGAN LAS EMPRESAS ENCIMA DE LA MESA

productos de empresa son los beneficios más valorados por el nivel económico bajo.

BÚSQUEDA DE EMPLEO

29. A la hora de buscar trabajo, la web de la empresa es la opción preferida por los jóvenes, mientras que el "boca a boca" entre los conocidos y

con el puesto de trabajo (la descripción de los puestos disponibles junto con las oportunidades de carrera y formación), que aspectos más generales de la empresa (descripción de la misma y sus resultados financieros).

«Actitudes de los jóvenes ante la empresa y el trabajo». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 17641 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial