



Cuando apenas ha habido tiempo de establecer una adaptación en la gestión y procesos necesarios para acoger a la Generación Y (también conocidos como *Millennials*), las empresas deben, al mismo tiempo, anticipar la incorporación de la Generación Z (nacidos a partir del año 1996), que no tardará en entrar en el mundo laboral, y son ya numerosos los equipos de Recursos Humanos que están abordando su llegada. Aunque podría presumirse que la Z no es sino “la hermana pequeña de la Y”, con similares aspiraciones y comportamientos, el hecho cierto es que la realidad resulta bien distinta.

La web 1.0 es a la Generación Y lo que la web 2.0 fue a la Generación Z con todo lo que sus herramientas colaborativas y redes sociales suponen (*Facebook, Myspace, Twitter, YouTube*, etc.), siendo esta última “generación conectada” bautizada por algunos expertos como “súper nativos digitales”. Ambos colectivos han crecido en un contexto marcado por fuertes evoluciones tecnológicas, lo que no ha hecho sino incrementar la “brecha digital” que las separa. Los contactos virtuales y las relaciones personales se superponen. La vida *online* se transforma en el terreno de juego donde experimentar y aprender a vivir y trabajar.

GENERACIÓN Z Y CAMBIO EN EL MUNDO PROFESIONAL

¿Se puede atraer a la Generación Z hacia el concepto actual de empresa? Es público y notorio que los jóvenes en esta horquilla de edad, que ya se están reclutando en el mercado laboral, adoptan una postura diferente a la de sus antecesores en su relación con el trabajo, las relaciones humanas y la autoridad. Sin duda alguna, la ambición pro-

Comunicación

fesional no es lo que mueve a la mayoría de estos jóvenes; no entienden un trabajo que reste ilusión de vivir y su actividad profesional deberá estar estrechamente vinculada a su vida personal. Esta nueva perspectiva ante el trabajo es fruto del período que les ha tocado vivir: situación familiar (divorcios, mono-parentalidad, etc.), precariedad económica, auge de la “sociedad del ocio” combinada con la “sociedad del riesgo” o el propio desarrollo de las redes sociales.

Si bien ya hace tiempo que las empresas saben de la importancia de segmentar el mercado para dar respuesta a y satisfacer las necesidades de sus clientes, se ha tomado conciencia muy recientemente sobre la necesidad de aplicar técnicas equivalentes a la hora de reclutar talento de distintos colectivos, entre ellos distintas generaciones.

Por este motivo, cada vez más expertos en *Employer Branding*, como Richard Mosley, de *Employer Branding Academy*, recomiendan desarrollar estrategias de marca empleadora focalizadas en mensajes diferenciados según el *target* al que se desee llegar.

Para poder centrar estos mensajes es importante conocer bien el perfil al que nos queremos dirigir, nuestro perfil de atracción, y saber no sólo qué puede aportar a la organización, sino también qué valora, cuáles son sus aspiraciones y motivaciones. Habiendo vivido la crisis desde su infancia, muchas veces impactados por las consecuencias que ésta ha tenido en sus círculos más cercanos, la generación Z se ha vuelto mucho más exigente sobre lo que espera de su futura empresa.

PeopleMatters tuvo la suerte de poder entrevistar a doce jóvenes de esta generación en la segunda edición de su *Jornada de Employer Branding* (“10 Conversaciones sobre Employer Branding”, lo que permitió conocer de primera mano cuáles son sus aspiraciones y sus temores en relación al mundo laboral.

Conversando con ellos descubrimos que las prioridades de la generación Z podrían resumirse en “tiempo libre”, “flexibilidad” y “libertad”. Los Z desafían el modelo tradicional de las 8 horas de jornada laboral en la oficina para poder disfrutar de otro tipo de actividades personales y de ocio. Uno de los estudiantes de bachillerato en el colegio SEK, destaca como lo que más valoraría de su futuro empleador “que cuando entres a tu sitio de trabajo no tengas que estar serio o formal, me gustaría poder sentirme como en casa”. El trabajo en equipo mediante proyectos donde todos puedan compartir y expresar

La empresa Z



sus ideas, no estar sentado ante un ordenador todo el día, disfrutar de una buena relación con los compañeros y con el jefe, tener responsabilidad y poder ser creativo, evitar la rigidez normativa, estar en espacios de trabajo en los que puedan sentirse a gusto, contar con la oportunidad de realizar proyectos sociales o no estancarse y un entorno dinámico fueron algunas de las pistas que los doce entrevistados ofrecieron al preguntarles cómo les gustaría que fuese la empresa en la que trabajarán dentro de unos años.

Es precisamente en la gestión del tiempo de trabajo y en los modelos de organización de las tareas donde más van deberán incidir los equipos de Recursos Humanos. De hecho, la generación Z probablemente deconstruirá por completo lo que hoy conocemos como horario laboral. Lo verdaderamente importante será la generación de resultados en el plazo y calidad requeridos; cuándo, dónde y cómo se realicen las tareas y proyectos será totalmente secundario.

De forma paralela, el hecho de haber nacido en un contexto altamente tecnológico hace que estos jóvenes se conviertan

en la generación con más conocimientos y habilidad en este ámbito. Son los más preparados para comprender y utilizar las innovaciones que aparezcan a corto y medio plazo (*Workmonitor*, Randstad, 2015). Son muy representativas las palabras de Hanna Payne, estudiante y bloguera de 18 años: “Somos los primeros verdaderos nativos digitales. Puedo casi simultáneamente crear un documento, editarlo, publicar una foto en *Instagram* y hablar por teléfono, todo a través de la interfaz de mi iPhone”. Por ello, desean que el uso cotidiano de las nuevas tecnologías en su esfera privada se prolongue en su esfera profesional y en las relaciones que tienen con su empresa. De ahí la importancia de utilizar desde el momento inicial (incluso previo a su incorporación a la empresa), las nuevas tecnologías. Con respecto a este fenómeno, relacionado con lo que se ha bautizado como *Employer Branding* digital, resulta muy ilustrativa la acción realizada por JP Morgan para reclutar talento joven vía *Snapchat*, una de las redes sociales más utilizadas por esta generación mediante *targeted ads* y geofiltros. A través de esta iniciativa, JP Morgan desea mostrar a las nuevas generaciones que el trabajo en un banco puede ir más allá de las finanzas tradicionales y que existe espacio para todo tipo de perfiles y personalidades (*Business Insider*, 2016).

Sin duda, la generación Z es capaz de integrar la información de forma cada vez más rápida. “Asumimos la información de forma instantánea y perdemos el interés igual de rápido”, afirma Payne. Efectivamente, su nivel de atención y de concentración es inferior. Por lo tanto su futuro empleador deberá resolver las cuestiones relacionadas con su capacidad para concentrarse a través del despliegue de modelos y metodologías de trabajo innovadoras que potencien la creatividad y que sean capaces de mantener en el tiempo la motivación de los jóvenes profesionales.

La complicada y frágil situación económica que les ha tocado vivir ha tenido como consecuencia que estos jóvenes no conciben un empleo a largo plazo y para toda la vida. Para ellos, el trabajo es más bien una experiencia, una “aventura” temporal que va cambiando a lo largo de la vida, por lo que su forma de percibir las relaciones con el empleador se orienta al corto plazo. Plantear oportunidades futuras de crecimiento salarial o una promoción de puesto en el medio plazo ya no funcionará cuando esta generación comience a llegar al mundo laboral. Ellos creen ante todo en el “aquí y ahora”, su cultura es la de la inmediatez.

En la entrevista (que se puede consultar en la web de Capital Humano) participaron once estudiantes de Bachillerato de distintos colegios: Colegio Británico, Santo Ángel British School, Colegio SEK y Colegio El Parque y una estudiante universitaria de ESIC.

LA EMPRESA +

El estudio de Universum sobre la Generación Z, “Generation Z Grows Up” (2015) destaca que esta generación está compuesta por jóvenes principalmente “optimistas”. A pesar de la incertidumbre que supone el mundo en constante cambio en el que les ha tocado vivir, se mantienen positivos y por lo tanto las empresas que funden, lideren y/o trabajen, serán:

- **confiadas:** deberá haber una transformación que modifique los sistemas de control por sistemas de confianza. La empresa deberá confiar más en el talento joven. El hecho de que se deba tener experiencia para aportar ideas es algo que esta generación no concibe. Los más jóvenes de la organización deberán ser una parte activa de ésta, incluso a la hora de tomar algunas decisiones estratégicas.
- **ágiles:** la cultura de la inmediatez en la que han crecido los miembros de la generación Z hará que

no sean capaces de tolerar los tediosos sistemas “burocráticos” a los que tienden muchas grandes organizaciones. Necesitarán ser capaces de poder tomar decisiones rápidas dentro de su campo de actuación, sin que éstas tengan que pasar por una cadena de validaciones que prolongue de forma innecesaria los procesos.

- **emprendedoras:** el estudio de Universum sobre la generación Z revelaba que nos encontramos ante una generación de emprendedores (un 55% de la muestra entrevistada estaba dispuesta a montar su propia empresa). De hecho, en la entrevista realizada por PeopleMatters, todos los jóvenes excepto uno deseaban emprender. Por lo tanto, las empresas tendrán que favorecer los modelos de intra-emprendimiento para poder cumplir con las expectativas de estos jóvenes antes de verse rodeadas de *start-ups* y *scale-ups* comiéndoles el terreno en cuanto a captación de talento se refiere. También deberán darle mucho protagonismo a la creatividad, permitiendo que ésta sea parte de las competencias organizativas.
- **horizontales:** algunos expertos prevén que las clásicas estructuras verticales, con jerarquías muy marcadas irán desapareciendo poco a poco para dar paso a estructuras planas, donde absolutamente todos los miembros de la organización sumarán. Por otro lado, esto irá en paralelo a los cada vez más utilizados espacios abiertos. Las empresas Z deberán tener espacios donde uno pueda “sentirse como en casa” y a la vez interactuar fácilmente con todos sus compañeros, incluidos sus jefes, con los que esperan tener una relación cercana.

Algunos estudios, así como testimonios han afirmado que lo que los *Millennials* esperan de sus lugares de trabajo no es tan diferente de lo que esperan o esperaban otras generaciones como la X o los *Baby Boomers*. Probablemente, la respuesta de alguien de la Generación X al leer lo que espera la Z de sus futuros empleadores también sea algo similar a “A mí también me encantaría tener esas condiciones de trabajo”. No obstante, la diferencia clave se encuentra en que la Generación Z (incluso en un mayor grado que los *Millennials*) no tiene ningún temor a decir lo que espera, a pedirlo e incluso a exigirlo, mientras que el resto de generaciones, a pesar de desearlo, han sido más “tímidas” en cuanto a aspectos como flexibilidad horaria, trabajo en remoto o cercanía en las relaciones se refiere. ¿Logrará la generación Z establecer el modelo de “empresa del futuro” que hasta ahora se ha estado preconizando? ■