

Las empresas afrontan el reto de adaptarse a una generación, la de los *centennials*, que cambia más de empleo y que prioriza la flexibilidad horaria, la cercanía en el trato, y el bienestar por delante del salario y la carrera profesional

La revolución laboral de la generación Z

Javier Alonso

Durante décadas, millones de personas han seguido el mismo camino: formación, acceso al empleo y permanencia en una misma empresa hasta la jubilación. Ese modelo se ha resquebrajado con la llegada al mercado laboral de la generación Z —personas nacidas entre 1997 y 2012—.

Su incorporación tiene lugar en un contexto radicalmente distinto al de las generaciones anteriores, marcado por la digitalización, las guerras, pandemias y una creciente incertidumbre económica. Estos condicionantes, hacen más difícil el acceso a un puesto de trabajo.

Victor Rodríguez pertenece a esa generación. Con 26 años y una amplia formación en el ámbito de la informática y la ciberseguridad, lleva varios meses buscando su primera oportunidad laboral. El proceso no está siendo sencillo. "Hay bastantes ofertas en portales como LinkedIn, pero luego no llegan tantas entrevistas como uno espera", reconoce.

En su sector detecta además un problema recurrente: la exigencia de experiencia incluso en puestos junior. "Eso hace difícil que nos den la primera oportunidad", señala. Ante esa barrera, reconoce que muchos jóvenes deben aceptar empleos intermedios para poder entrar en el merca-

do: "Muchas veces acabamos en puestos que no tienen que ver con lo que hemos estudiado solo para poder empezar a trabajar y adquirir experiencia".

Esta situación genera cierta frustración en los jóvenes. "Todo lo que has invertido en tus estudios no siempre se traduce en estabilidad", se lamenta.

MÁS ALLÁ DEL SALARIO Las empresas también tienen problemas para encontrar personal cualificado. Esto les obliga a revisar su modelo de contratación. Además, existe un alto grado de rotación entre los jóvenes. Según el informe *Claves laborales - Generación Z* de Randstad, un 41% de los jóvenes de entre 18 y 28 años admite haber abandonado un empleo antes de cumplir el primer año, nueve puntos por encima de la media, situada en el 32%.

"Hoy los jóvenes no preguntan solo cuánto van a cobrar, sino cómo va a vivir su día a día en la empresa. Por lo tanto, debemos revisar qué entorno ofrecemos", explica Elisabeth Sodupe, directora de Ambientes Maia.

Ana Fernández, directora de personal en Plastigaur, confirma este cambio de prioridades. "Hoy existe un nivel de exigencia mucho mayor. Ya no se trata solo de salario. Muchos candidatos te dicen que quieren seguir formándose y que esperan

poder hacerlo dentro de la empresa", señala. La idea de conciliar también es diferente: "Antes estaba más ligada a la familia. Ahora tiene que ver con la vida personal en sentido amplio: deporte, cuadrilla, hobbies... Hay quien te habla incluso de surf o de su vida social como parte de sus prioridades". En ese mismo sentido, advierte de que el teletrabajo se ha convertido en un factor determinante: "Si no ofreces cierta flexibilidad, muchos perfiles ni siquiera consideran la oferta".

Victor Rodríguez comparte también ese diagnóstico: "El salario es importante, pero también es importante tener tiempo para uno mismo y no sentir que toda tu vida gira en torno al trabajo".

Así, los jóvenes se inclinan por entornos laborales en los que se valore el cumplimiento de objetivos por encima de la presencia física, y conceden cada vez más importancia a factores como la diversidad, la sostenibilidad, el impacto social o la cultura interna de las compañías.

"No es solo una cuestión de formación, sino de atractivo", apunta Elisabeth Sodupe. "La cultura, el liderazgo y el espacio influyen directamente en que un trabajo se perciba como una oportunidad o como un lugar donde no apetece estar".

AMBIENTE DE TRABAJO El ambiente de trabajo es otro de los aspectos



Solo un 35% de los jóvenes ha logrado acceder a un contrato indefinido,

según el barómetro *Candidate Pulse* de la consultora de Recursos Humanos Michael Page. Foto: Arnaitz Rubio

más valorados por los jóvenes hoy en día. "Al final compartes más tiempo con tus compañeros de trabajo que con tu pareja, tus padres o tus amigos. Es importante que sea un sitio agradable en el que te sientas a gusto", relata Víctor Rodríguez.

"Antes de ampliar plantilla, muchas pymes podrían ganar eficiencia revisando sus procesos, el liderazgo y el entorno de trabajo",

señala Sodupe. "Reducir fricción interna no solo mejora resultados; también mejora la experiencia diaria de las personas, y eso impacta directamente en la capacidad de atraer y retener talento".

El modelo de liderazgo también está bajo revisión. Las nuevas generaciones rechazan estructuras jerárquicas rígidas y demandan entornos más colaborativos, participativos y humanos. "Los jóvenes buscan coherencia: dicen que quieren transparencia, participación y comunicación, y esperan encontrarlo desde el primer día", apunta la responsable de Ambientes Maia. "Si el discurso va por un lado y la realidad del día a día por otro, la desconexión es inmediata", señala Sodupe.

La llegada de la generación Z al mercado laboral está obligando a las empresas a redefinir sus estrategias. Ana Fernández asegura que el cambio ha sido profundo. "Antes de la pandemia era impensable hacer entrevistas por Teams. Hoy puedes estar entrevistando a alguien en Chile o en su casa, sin barreras físicas", explica. También destaca el peso de las nuevas tecnologías en la búsqueda

de perfiles: "Herramientas como LinkedIn se han convertido en esenciales. Si no estás ahí, prácticamente no existes en el mercado laboral". A su juicio, eso ha acabado con la lógica de la proximidad y ha ampliado de forma decisiva el alcance de las empresas para captar profesionales.

Ese cambio no se limita al proceso de contratación. También se refleja en la forma de integrar y desarrollar a quienes dan sus primeros pasos en la empresa, donde ganar autonomía y aprender de empleados veteranos se ha convertido en una de las claves para retener talento joven. "He aprendido mucho más haciendo prácticas que en clase. Al principio estuve viendo cómo funcionaba el departamento de sistemas, pero poco a poco me fueron dando responsabilidades y eso hizo que la experiencia resultara valiosa, porque participaba y ayudaba a resolver tareas", relata Víctor.

Plastigaur es un ejemplo en ese sentido. La empresa ha impulsado programas de talento junior en los que los jóvenes no realizan tareas secundarias, sino proyectos reales desde el inicio. "No vienen a ayudar, vienen a desarrollar proyectos concretos con

El 47,1% de los jóvenes reclama un mayor equilibrio y el 41% sitúa la flexibilidad entre los factores clave para aceptar o rechazar un empleo

El 35% prevé cambiar de empleo en el próximo año. El 11% piensa permanecer de forma indefinida en su actual puesto de trabajo

un tutor que les acompaña. Así se aprende de verdad", afirma Ana Fernández. Y añade una idea que resume su filosofía de gestión: "La actitud lo es todo. La parte técnica se enseña, pero la predisposición no".

'EMPLOYER BRANDING' En el contexto actual, el entorno físico se ha convertido en una herramienta estratégica. El employer branding —marca empleadora— ya no es solo reputación digital: muchos de los candidatos consultan la opinión de los propios trabajadores antes de aceptar un

puesto, y la primera impresión al entrar en una empresa es clave.

"El espacio no cambia por sí solo la cultura, pero sí puede ayudar —o impedir— que ese cambio se sostenga en el tiempo", explica Elisabeth Sodupe. "Trabajamos con empresas que invierten en equipos y comunicación interna, pero mantienen oficinas ruidosas, poco acogedoras y sin espacios para concentrarse. Luego se preguntan por qué la gente prefiere trabajar desde casa".

Cada vez más compañías apuestan por oficinas que combinan zonas de interacción social y trabajo en equipo con espacios tranquilos y privados para la concentración. "Nuestro entorno condiciona cómo nos comportamos. Si queremos colaboración, quitamos mamparas; si queremos transparencia, abrimos espacios. Nada de eso es casual", añade.

Los expertos coinciden en una idea clave: Ya no basta con atraer; el verdadero reto es fidelizar a quienes aportan valor. "Si queremos que el talento no se vaya, tenemos que hacer que nuestras organizaciones sean lugares donde apetezca estar", concluye Sodupe. —**NTM**

El relevo generacional, uno de los principales retos de Euskal Herria

Hasta 2036 se crearán más de 524.000 vacantes en la CAV por la jubilación de personal actualmente en activo

DNOSTIA El relevo generacional se ha convertido en uno de los grandes desafíos laborales y empresariales de Euskal Herria, especialmente agudo en el sector primario y en las pequeñas y medianas empresas (pymes), sin olvidar a la administración pública.

La CAV necesitará cubrir 675.000 oportunidades de empleo hasta 2036, según el Gobierno Vasco, y el 83% estarán vinculadas directamente al relevo generacional, es decir, a jubilaciones y sustitución de trabajadores veteranos. Hablamos de unas 524.000 vacantes motivadas por salidas del mercado laboral.

En Nafarroa el problema se concentra especialmente en los autónomos y el pequeño negocio. La Unión de Profesionales y Trabajadores Autónomos (UPTA) ha advertido este mes de abril de que cerca de 8.000 pequeños negocios podrían cerrar en cinco años por falta de relevo generacional. Según sus cálculos, se jubilarán 7.951 autónomos, lo que representa el 17,15% del total.

El director de Cidec-Innovación y Desarrollo Social, Manu Olano, advierte de que el reto debe ser compartido entre la administración pública, las organizaciones empresariales y sindicales, etc. y que exige previsión y estrategia: "Durante mucho tiempo ha faltado anticipar y planificar suficientemente este relevo, especialmente en las empresas pequeñas, que

bastante tenían con sacar adelante el día a día. Si no hay una estrategia que se incorpore al modelo de gestión empresarial, las consecuencias pueden afectar seriamente a la productividad, la capacidad de innovación y la sostenibilidad del negocio".

Ese escenario está obligando ya a empresas e instituciones a activar medidas concretas para evitar cierres, pérdida de conocimiento y falta de mano de obra. En Euskadi destaca Lan Mentoring, un servicio impulsado por Lanbide, en colaboración con Innobasque, para acompañar gratuitamente a las pymes en la planificación del relevo y en la transferencia del conocimiento de las y los trabajadores veteranos a las nuevas incorporaciones, especialmente en puestos críticos para el negocio.

En Nafarroa, el Ejecutivo foral ha puesto en marcha una línea de 300.000 euros para contratos de relevo con el objetivo de facilitar la entrada de jóvenes y el traspaso de experiencia entre generaciones.

Olano explica que muchas pymes carecen de estructura, tiempo y recursos para mirar con perspectiva y planificar tanto desvinculaciones del personal como jubilaciones futuras, y recuerda que la situación se agrava cuando se retiran varias personas clave a la vez. Por eso defiende que las empresas deben disponer de información sistematizada de la plantilla: la edad de los empleados, los puestos estratégicos y elaborar un calendario de salidas con tiempo suficiente.

También pone el foco en todo lo que pierde una organización cuando se jubila un empleado veterano. "No se trata solo de sustituir a una persona; hay que preservar la inteligencia organizativa. Cuando una persona se jubila, se puede evaporar gran conocimiento que solo ella atesora. Es fundamental establecer mecanismos y espacios que permitan la transferencia de ese conocimiento de las personas salientes a las personas sustitutas".

Cidec acompaña a las empresas en un proceso que arranca con una radiografía interna de la plantilla. "Lo primero que hacemos con una empresa es diagnosticar su situación. Analizamos el mapa de edad de la plantilla, vemos cuántas personas se jubilarán en los próximos años, qué puestos ocupan, sus competencias y qué impacto tendría su salida. Sin ese diagnóstico es imposible tomar buenas decisiones", explica Olano.

A partir de ahí, la entidad pone el foco en otro elemento decisivo: el conocimiento crítico de la organización, su situación actual y la futura. "El conocimiento crítico garantiza la supervivencia y la sostenibilidad del negocio. No hablamos solo de títulos o de formación reglada, sino de experiencia acumulada, trucos del oficio, capacidad de resolver problemas, relaciones con la clientela o maneras eficaces de trabajar. Es necesario dar valor a ese conocimiento oculto. Conocimiento que seguramente es nuestro valor diferencial respecto a otras organizaciones", relata el director de Cidec.

Olano advierte de que muchas compañías infravaloran ese capital invisible. "Una empresa puede tener maquinaria moderna y buenos procesos, pero si se van quienes saben manejar esas herramientas y no se ha sistematizado el conocimiento, esta pierde una parte importante de su valor". Por eso Cidec trabaja con las empresas para localizar ese conocimiento, preservarlo y facilitar su transmisión antes de que se produzcan las jubilaciones.

Además, sostiene que el relevo no depende solo de encontrar candidatos, sino de resultar atractivos para ellos. —**Javier Alonso**



"Es importante tener tiempo para uno mismo y no sentir que tu vida gira en torno al trabajo"

VÍCTOR RODRÍGUEZ
Joven en búsqueda de empleo



"Las pymes podrían ganar eficiencia revisando sus procesos, el liderazgo y el entorno laboral"

ELISABETH SUDUPE
Directora de Ambientes Maia



"Los jóvenes no valoran únicamente el salario. Muchos quieren, además, formarse y crecer"

ANA FERNÁNDEZ
Responsable personal en Plastigaur



"No se trata solo de sustituir a una persona; hay que preservar la inteligencia organizativa"

MANU OLANO
Dir. Cidec-Innovación y Desarrollo Social