

## GENERACIONES EN EL AMBITO DEL TRABAJO

En la actualidad, y por primera vez en la historia, varios lugares de trabajo cuentan con equipos que comprenden hasta 5 generaciones de trabajadores, creándose situaciones que representan oportunidades y desafíos para todos los profesionales que nos desempeñamos, de una manera u otra, dentro del marco de las relaciones laborales.

Conforme con lo antedicho, los lugares de trabajo se componen de trabajadores con un rango de edad inicial de 16 años (Art. 32 LCT) y hasta más de 80 años en algunos casos. Los empleadores pueden fomentar un entendimiento y equilibrio entre las características y preocupaciones comunes de cada grupo generacional -considerando que no todo trabajador puede ser perfectamente encuadrado por descripciones generalizadas- para crear un ámbito de trabajo armónico, dinámico y próspero. Debe ayudarse al empleado a reconocer que cada uno tiene un conjunto de habilidades distintas (diferentes cosas para traer a la mesa).

### Demografías del Lugar de Trabajo:

Los denominados *Millennials* (ver cuadro inferior) representan el mayor segmento de la fuerza de trabajo. La cantidad de *Millennials* en los lugares de trabajo ha sobrepasado a los grupos conocidos como *Baby Boomers* (tercera edad) y *Generación X*.

Los miembros de la *Generación Tradicionalista o Silenciosa* continúan desempeñando su función en el ámbito laboral, quienes al igual que la generación más joven, llamada *Nexters*, representan en cada caso, hasta un 3% de la fuerza de trabajo global.

<u>Generación</u>	<u>Años de Nacimiento</u>	
	Desde	Hasta
Tradicionalista o Silenciosa	1928	1945
Baby Boomers	1946	1964
Generación X	1965	1980
Millennials	1981	2000
Nexters	2000	actualidad

Algunas estimaciones internacionales establecen que para el año 2020, los *Millennials* ocuparán el 50% de la fuerza de trabajo mundial, mientras que ubican a los *Nexters* ocupando el 20% a nivel global.

¿Cómo son las distintas generaciones?

Sin caer en el marco de lo taxativo o limitativo, se pueden establecer algunas características comunes a las distintas generaciones. Por ejemplo, los trabajadores más jóvenes habitualmente no tienen muchas obligaciones fuera del ámbito laboral. Están motivados mayormente por adquirir nuevas experiencias y oportunidades. Por su parte, los empleados ubicados en sus 30s o 40s, frecuentemente con hijos y/o hipotecas,

necesitan flexibilidad, dinero y progreso laboral. Los trabajadores que cursan el final de sus carreras laborales, probablemente no estén tan interesados en recibir entrenamiento y/o capacitación, pero sí desean desempeñarse en un trabajo interesante y tener un balance entre el trabajo y su vida personal. Entender las características alrededor de los trayectos de vida *predecibles*, ayudará a distribuir asignaturas laborales, como también a mejorar la dirección y motivación del equipo.

El grupo de mayor edad, la *Generación Tradicionalista o Silenciosa*, otorga gran importancia al deber y a la lealtad. Este es el grupo con mayores aptitudes para permanecer durante toda su carrera en una sola empresa. Aun cuando quizás requieran de un mayor esfuerzo con la tecnología, son los empleados de mayor compromiso y les agrada el trabajo en equipo.

El siguiente grupo, los *Baby Boomers*, ven su autoestima atada a su carrera y son vistos por los demás como adictos al trabajo, cuyas motivaciones son las adquisiciones materiales y de títulos. Su perspectiva optimista los ha ayudado a aceptar la tecnología, aun cuando la comunicación de “*persona a persona*” resulte de su preferencia. Se orientan hacia el trabajo en equipo.

La *Generación X*, incluye a los primeros niños que cuidaban de sí mismos en sus hogares, mientras sus padres trabajaban. Esta experiencia contribuyó a su independencia. Ellos prefieren trabajar solos. Buscan respuestas o *feedback* solamente cuando las necesitan y se adaptan fácilmente, motivados por una necesidad de seguridad. Están cómodos con la tecnología.

La *Generación X* puede ser un indicador importante de futuras tendencias en el ámbito del trabajo. Al encontrarse liderando a las generaciones más jóvenes, las tendencias de liderazgo en el trabajo se focalizan alrededor de sus inquietudes.

Los *Millennials* son expertos en tecnología, siendo la primer generación que ha crecido utilizando Internet. Son típicamente seguros (en ocasiones por demás) debido a padres muy involucrados y firmes. Debido a una niñez generalmente sobrecargada de actividades, se sienten cómodos realizando tareas múltiples y simultáneamente. Los integrantes de este grupo tienen expectativa de recibir devoluciones y recompensas dentro de su ámbito laboral. El balance entre el trabajo y su vida personal tiene un mayor peso o importancia que el propio salario. Esta categoría se inclina por realizar trabajos que mejoren aspectos de la sociedad en su conjunto, poniendo énfasis en la diversidad, sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.

El grupo más joven, los *Nexters*, -*quienes aparentan estar quirúrgicamente conectados a sus smartphones*-, son nativos digitales, y aunque resulte una etapa temprana en su desenvolvimiento laboral, muestran una tendencia a tener períodos de atención más breves y habilidades interpersonales con alguna limitación. Como grupo de trabajo, resultan creativos, especialmente en lo referido a la tecnología.

Los *Nexters* no están prioritariamente motivados por el dinero, ubicando en dicho lugar un estilo de vida flexible. Al igual que los *Millennials*, tienen un gran compromiso con la responsabilidad social. Curiosamente, aunque inmersos en la tecnología, prefieren una comunicación “*cara a cara*”. Ellos disfrutan trabajando en equipos pequeños y estructurados.

Tener un conocimiento básico sobre las generalidades descriptas para las distintas generaciones es muy útil, aunque reitero, no por ello debemos automáticamente asumir que cada trabajador encuadrará estrictamente en su categoría generacional. Sin embargo, conocer las características habituales de cada generación ayudará a comprenderlas para facilitar su trabajo conjunto, creando una fuerza de trabajo multigeneracional, sólida y eficaz.

#### Combinación de Fortalezas y Habilidades:

Buscar la forma de combinar las fortalezas y habilidades de cada generación para conformar equipos de trabajo es una tarea altamente positiva para ambas partes de la relación de trabajo. Por ejemplo, sin perjuicio del estereotipo sobre las generaciones más jóvenes, referido a su falta de voluntad para comunicarse “*en persona*”, podemos extraer que la *Generación X* disfruta del trabajo en equipo y a los *Nexters* les agrada el contacto “*cara a cara*”.

La generación *Boomers* puede trabajar con empleados más jóvenes en lo concerniente a la dirección o gerenciamiento de proyectos, como también en aptitudes interpersonales. Por su parte, las generaciones mayores pueden aprender de las generaciones jóvenes sobre tecnología. En síntesis, se puede lograr una exitosa complementariedad conectando a los trabajadores más nuevos con “*mentores*” de generaciones más experimentadas, lográndose de ésta forma incrementar el compromiso y retención de empleados en todos los grupos.

#### Devoluciones y Ambiente Laboral Flexible:

Las generaciones tienen diferentes expectativas respecto a las devoluciones laborales que se le practiquen, como también diversas motivaciones para lograr su compromiso y retención. Por ejemplo, las dos generaciones más jóvenes esperan recibir mucha devolución o *feedback*, ya que los trabajadores más jóvenes se encuentran acostumbrados a recibir este tipo de trato, como lo han tenido en la relación con sus padres.

Los ambientes de trabajo flexibles también resultan de importancia para los más jóvenes. Ellos quieren tener la posibilidad de realizar su trabajo desde su casa, tomarse una tarde libre, y luego recuperar el tiempo en alguna otra oportunidad. Los trabajadores más jóvenes pueden dejar un empleo muy bien remunerado por otro que ofrezca mayor flexibilidad.

Experimentar con equipos de trabajo mixtos, probablemente logre una retroalimentación entre las distintas generaciones de empleados, cuyo valor agregado será en beneficio de los trabajadores (tanto en lo individual como en lo grupal), obteniendo una mayor eficacia en el logro de los objetivos y metas proyectadas.

***Dr. Gabriel Sebastián Ottino.***