

Diferencias Generacionales: imponen nuevas reglas en el mundo laboral.

Cátedra Administración de Personal 1.

Actualmente, las empresas son un mosaico de cuatro generaciones con creencias y valores radicalmente distintos.

En los últimos años, el mundo de las empresas ha empezado a reconocer y gestionar la diversidad de género, raza y cultura de sus empleados.

Sin embargo, existe un factor de diversidad que aún no ha sido lo bastante tenido en cuenta: las diferencias generacionales.

En efecto, las personas de una misma edad comparten ciertos hitos temporales que han marcado las diferentes etapas de nuestra vida. Así, los coetáneos tienden a compartir ciertas experiencias, valores y modos de vida comunes. Los inconvenientes pueden surgir cuando se relacionan distintas generaciones en un ámbito particular como es el laboral.

Si las personas son diferentes y provienen de distintas generaciones, deben ser tratados de un modo que contemple esas diferencias.

El intercambio generacional bien liderado enriquece, da multiplicidad de ópticas, flexibiliza y suma conocimientos con dinamismo.

Contar con una Estrategia de Diversidad brinda mayor habilidad para competir en mercados que también se están volviendo diversos, y esa Diversidad debe ser considerada en los Subsistemas de Selección de Personal.

1) Distintas generaciones.

Se definen a las distintas generaciones en relación al período de tiempo en el cual nacieron:

1. **TRADICIONALES:** El grupo más maduro (mayores de 60 años) se denomina "Generación Tradicional" y refleja los valores de conservadurismo, austeridad y disciplina que caracterizaron etapas socialmente duras de la historia del siglo XX (guerras y posguerras, dictaduras, etc). Son estructurados, conservadores, muy ajustados a las reglas. Orientados a ejercer la autoridad y dirigir el control, sostiene la cultura del sacrificio, el orden y la jerarquía.
2. **BABY BOOMERS:** El grupo que nació entre los años 50 y 65 es el llamado "Babyboom", dado que responde a un pico de natalidad en los Estados Unidos y Europa de posguerra.

Su juventud estuvo marcada por una radical oposición a los valores tradicionales. Fueron los pioneros de revoluciones sociales como la píldora anticonceptiva, el divorcio o la incorporación femenina al trabajo. Son optimistas, idealistas y ambiciosos. Buscan el crecimiento personal y el desarrollo profesional. Respetan las jerarquías, buscan generar cambios, planificar una carrera brillante, seguridad en el trabajo y ser el centro de atención..

3. GENERACIÓN X: el término suele incluir a las personas nacidas a mediados o finales de los años 60 hasta aquellos nacidos a principios de los '80. Marcada por el escepticismo y el desconcierto ante un mundo que, tras una etapa de entusiasmo y reforma social, comienza a entrar en fases de incertidumbre laboral, económica y social. Los profesionales X, criados en hogares donde ambos padres trabajan, reaccionan ante este hecho y se convierten en los reivindicadores de la conciliación entre trabajo y vida personal.
4. GENERACIÓN Y: son los nacidos entre 1982 y 1994. Representan al 25% de la población local joven. Si hay algún hecho que marca a este grupo es su convivencia natural con la tecnología y el mundo de Internet, factores que condicionan sus preferencias profesionales y sus dinámicas sociales. Volveremos con mayor amplitud conceptual sobre este grupo.
5. GENERACIÓN Z: se conoce como la que comprende a los nacidos a partir de 1995. Creció rodeada de computadores, telefonía celular, y tecnología de todo tipo. Prefieren ver gráficos antes que los textos que los explican. Son individuos mejor cuando trabajan en red y responden al estímulo de la gratificación espontánea y las recompensas frecuentes. Acceden a la información azarosamente, "googleando" y no por medio de lecturas tradicionales. Su inserción en el mercado laboral es incipiente.

2) Características de la Generación X:

La generación X se caracteriza por:

- Heredaron la cultura del sacrificio y el trabajo.
- Son capaces de pasar toda una vida en la misma organización.
- Tienen entre 30 y 50 años y muchos son jefes de los Y.
- Creen en el "hay que hacerse desde abajo".

- Buscan seguir aprendiendo, aceptan lo que le toca y se definen por lo que hacen.
- El quedarse después de hora demuestra una actitud de compromiso.
- Acepta la autoridad casi sin cuestionar.
- Individualistas, escépticos, pragmáticos, sensatos, independientes y adaptables.
- Opciones y flexibilidad, libertades y autonomía.
- Balance vida – trabajo.
- Dueños de su propia carrera.

3) Características de la Generación Y:

Cuentan con una serie de valores que los diferencian significativamente de sus compañeros de trabajo de otras generaciones. Los valores que está generación ha desarrollado no ni mejores ni peores de los de las generaciones anteriores.

Las compañías deben entender más a los Y para poder capitalizar la energía y la novedad que traen:

- Son hedonistas, compran tecnología y no creen en el sacrificio para alcanzar los objetivos.
- El sueldo no es lo que más los motiva. No se “ponen la camiseta” de una empresa, buscan la realización individual.
- Consumen más de lo que ahorran.
- Nacieron conectados y muchas veces saben más que los adultos.
- Eligen el trabajo para hacer, y si no les gusta están dispuestos a renunciar.
- No creen en el hay que hacerse desde abajo, legado a los hijos de la inmigración.
- El trabajo es aquello que le permite llegar a lo que quiere, la libertad personal y el placer.
- Buscan un contexto laboral que desafíe y divierta.
- Necesitan autonomía, además de un diálogo abierto y constante.
- Género, ecología y política son temas que los convocan, además de valores solidarios.

- Cultura muy centrada en ellos y en su educación.
- Se sienten especiales porque eso es lo que todos les hicieron creer.
- Necesitan elogios y reconocimiento constante. Crecieron en un ambiente en donde les hicieron sentir que cada uno era una estrella.
- Padre Helicópteros: Hicieron todo por ellos. Les dijeron que se podían equivocar y les dieron 2° y 3° oportunidades. Permanecen cerca de ellos incluso cuando entran en la universidad y trabajo
- Actitud "SI PUEDO" frente a nuevas tareas en sus ocupaciones, buscan Feedback constante.
- Consideran que sus padres son amigos, ven a sus padres como amigos, y a sus profesores y jefes como colegas, y actúan en consecuencia.
- Necesitan Estructura: crecieron haciendo muchas actividades y teniendo un horario programado por sus padres. En esta línea piden que se les recuerden las actividades y que cosas tienen que hacer.
- Quieren la libertad y flexibilidad de una oficina virtual, y necesitan reglas y responsabilidades explícitas.
- Trabajan duro y están orientados a los resultados.
- Filantrópicos, poseen conciencia cívica.
- No tienen la lealtad hacia el trabajo que tenían sus padres (BABY BOOMERS). Vieron a sus padres dejar todo por un trabajo y luego ser despedidos o descuidados. No son leales a las empresas sino a sus carreras. Consideran que tienen que cuidarse a ellos mismo.
- Nativos digitales: amigos de la tecnología. Viven en un mundo de mensajes de texto, chats y mensajería instantánea. Necesitan comunicarse con pequeñas frases.
- Sus normas: Libertad, Personalización, Integridad, Colaboración, Entretenimiento, Velocidad, Innovación.
 - Libertad: Para trabajar cuando y donde quiero, necesitan horarios flexibles y beneficios. Trabajar para vivir y no vivir para trabajar.

- Personalización: Nuevas tecnologías permiten personalizar todo a medida (Ipods, PC, celulares). Ser tratados como individuos.
- Integridad: “Que sea una Buena Empresa en la cual trabajar”. Que sus jefes sean honestos, respetuosos y transparentes, Cumplir con compromisos.
- Colaboración: Necesitan un ambiente laboral: Estimulante, Comprensivo, confianza, creativo, divertido, desafiante mental y físicamente.
- Velocidad: “Vamos a hacer que las cosas ocurran, ahora!”. Frustración por espera, burocracias, procesos largos o con muchas etapas. Crecer rápido.
- Innovación: Déjenme inventar! Los videojuegos les enseñaron que todo problema tiene soluciones aparentemente infinitas.

4) Convivencia en la Organización.

En primer lugar, hay que tener en cuenta que las altas direcciones de las empresas (las que definen la cultura corporativa) experimentan relevos generacionales. Actualmente, se están retirando los primeros babyboomers, y los ejecutivos X están ingresando con fuerza en niveles directivos.

Este fenómeno explica la masiva implementación de políticas de flexibilidad y conciliación familiar-laboral que tan de moda se ha puesto en los últimos tiempos.

En segundo lugar, la relación entre profesionales de diferentes grupos generacionales puede generar fricciones por choques entre valores.

Los empleados maduros se quejan de que los jóvenes no se entregan con lealtad a la empresa y dan prioridad a su vida personal. Los jóvenes, por el contrario, cuestionan el conservadurismo de sus jefes, su escasa comprensión del mundo tecnológico y su baja predisposición para el trabajo virtual.

Si bien todavía son escasos los estudios sobre la materia, éstos aconsejan implementar acciones de comunicación y formación para que los profesionales se vuelvan conscientes de sus diferencias generacionales y culturales.

De esta forma, es posible generar un entorno de tolerancia para la convivencia de grupos que han vivido experiencias muy distintas y, aunque compartan sociedad y nacionalidad, pueden contemplar el mundo de otra forma.

La madurez aporta serenidad y experiencia, mientras que la juventud empuja la renovación y la innovación. El equilibrio entre estos factores puede ser una fuente esencial de aprendizaje organizativo.

5) Cómo trabajar con la Generación Y.

Se necesita adecuarse un nuevo vocabulario: Estudiante en lugar de Aprendiz, Inversión en lugar de Costo, Transformación en lugar de Cambio continuo, Proyecto en lugar de Trabajo.

Es necesario un Liderazgo o Guía adecuado. Necesitan a sus jefes. Aprender de ellos, observarlos, recibir feedback. Ver el cuadro total y conocer por qué están haciendo una tarea. Fundamental dedicarles tiempo necesario para el aprendizaje.

Es importante fomentar su Auto-confianza, la actitud de "Si Puedo", y la visión positiva de ellos mismo.

Resulta fundamental desarrollar con esta generación la capacidad de escucha. Tienen ideas y opiniones y les gusta ser escuchados, fueron educados por una generación más centrada en sus hijos y que mejor supo escuchar.

En la asignación de proyectos buscan cada desafío que puedan alcanzar, hay que evitar aburrirlos, ignorarlos o trivializar su contribución.

Utilizan permanentemente la capacidad tecnológica. Para ellos, estar conectados, es su forma de vivir, es en un ambiente que será necesario recrearlo en lugar de trabajo.

Quieren divertirse y hacerse amigos en el trabajo. Preocuparse si no se divierten, saliendo con compañeros de trabajo u organizando el próximo evento o salida.

Proponer experiencias que les permitan desarrollar habilidades transferibles a otros entornos- contribuir con su empleabilidad aumenta las posibilidades de que valoren el presente y se comprometan con el futuro.

Desarrollar herramientas y procesos que hagan más llevaderas las tareas rutinarias y abran la posibilidad a soluciones innovadoras aun en las pequeñas cosas. Explicar la lógica detrás del trabajo solicitado y su valor agregado.

Aprovechar su compromiso, que no es tan como lo entienden los adultos, sino orientado a resultados y al efecto de su tarea, y no tanto a cuánto tiempo trabaje y cuánto permanecerá en la empresa.

Generar un ambiente de agradecimiento y recompensa al esfuerzo adicional y la excelencia, y donde se incentive la "celebración".

Estimular y reconocer el trabajo colaborativo en equipo. La confirmación de redes de colegas y la diversidad cultural hacen atractivo y productivo el día a día.

Estimular el entrenamiento permanente y las oportunidades de capacitación. Transmitir el mensaje de que el aprendizaje es responsabilidad de cada uno, que todos deben buscar modos de capacitarse. El entrenamiento continuo es la base de su carrera.