

## Dime a qué generación perteneces y te diré cuál es el 'engagement' con tu empresa

Las sociedades cambian y, con ellas, las personas que la integran, nacidas y educadas en circunstancias y valores diferentes, que condicionan a la forma de ver la vida y, dentro de ella, el trabajo. En la última mitad de siglo ese proceso de cambio se ha acelerado: poco tiene que ver la forma de entender el trabajo de una persona de 60 años con la de un joven de 20, recién incorporado al mercado laboral y educado en un contexto radicalmente distinto.

Hasta hace pocas décadas, las plantillas de las empresas eran más homogéneas. La **transformación digital**, acentuada en los 90 y los 2000, ha sido un elemento clave a la hora de reflejar y hacer tangibles las diferencias generacionales de los empleados. Por primera vez coinciden en las empresas cuatro generaciones distintas: los *baby boomers*, la generación X, la generación Z o *millennials* y, la más reciente, la generación Y.

Las empresas se enfrentan, por tanto, a un nuevo desafío: para ser capaces de motivar y comprometer a su plantilla tienen que conocer, previamente, **cómo perciben el entorno laboral cada una de las generaciones** que la conforman, cuáles son sus inquietudes y expectativas en el trabajo, y qué esperan de su empresa.

Un esfuerzo extra que, sin embargo, permite un acercamiento mucho más efectivo a los trabajadores y se puede convertir en una oportunidad a la hora de involucrarlos en la compañía. Sin olvidar, por supuesto, la necesidad de que las diferentes generaciones también logren **entenderse entre ellas y trabajar** para unos mismos objetivos.

### ***Baby boomers***

Los profesionales de la empresa de esta generación son los nacidos entre 1945 y 1960, una época de posguerra mundial (en el caso de España, de posguerra civil y los años más duros de la dictadura), marcada por dificultades económicas. La incorporación laboral de esta generación fue temprana y, durante sus largas trayectorias profesionales –normalmente en la misma empresa-, han desarrollado una **gran cultura del esfuerzo y del agradecimiento** hacia su compañía.

Los *baby boomers*, centrados en la estabilidad y los que menos tiempo dedican al ocio y actividades recreativas, son los que **mayores sentimientos de lealtad, fidelidad y constancia** tienen hacia la empresa en la que trabajan, donde esperan permanecer el resto de su vida laboral (aunque no sea el trabajo de sus sueños).

**Asumen la jerarquía** establecida y su posición dentro de ella, por lo que valoran y respetan las decisiones de sus superiores. Son, de hecho, los **menos reivindicativos** en cuanto a retribuciones salariales o vacaciones. Los *baby boomers* son “los líderes tradicionales, que aportan el *know how* y un gran sentido de la lealtad”, apunta Idoia de Paz, directora de Human Capital de Deloitte, en *Expansión*, que subraya que “han desarrollado su vida profesional en

organizaciones muy jerárquicas en las que han aprendido prácticamente todo lo que saben”. Son por tanto muy buenos embajadores de su marca, con un gran orgullo de pertenencia.

Dada su prolongada experiencia en la misma empresa y, posiblemente, en la misma posición (en la que han forjado su aprendizaje), ejecutan sus funciones de forma eficaz y sin plantear demasiados inconvenientes. No obstante, esa alta especialización y escasa movilidad también les ha convertido en la **generación menos adaptable**: se ven fácilmente alterados y desubicados cuando se plantean nuevos retos y nuevas formas de hacer su trabajo.

Los 'baby boomers', centrados en la estabilidad y los que menos tiempo dedican al ocio y actividades recreativas, son los que mayores sentimientos de lealtad, fidelidad y constancia tienen hacia la empresa en la que trabajan.

### **Generación X**

Nacidos entre 1960 y 1980, la generación X integra todavía la mayoría de puestos del mercado laboral y, especialmente, de los **puestos de liderazgo**, con una mayor presencia de la mujer respecto a la generación anterior.

Conocidos también como 'generación perdida', tuvieron mayores oportunidades educativas que sus padres y crecieron en un entorno de mayores libertades y crecimiento económico, por lo que tienen más interiorizadas las máximas de **acumulación de riqueza y superación personal**, por lo que son posiblemente los trabajadores más ambiciosos, incluso *workholics* o adictos al trabajo.

En cuanto a su nivel de *engagement* o compromiso con la empresa, la generación X también destaca su búsqueda de la **estabilidad**, si bien aspiran a crecer y **promocionar** dentro de la empresa.

Son, por tanto, leales a sus compañías, han asumido sus valores corporativos y tienen un **gran respeto por las jerarquías** y sus decisiones. Pero, también esperan que sus empresas les den el reconocimiento que merecen, mediante ascensos y aumentos retributivos.

Su capacidad de **aprendizaje** es buena (suelen disponer de masters y cursos de idiomas), igual que su nivel de **adaptación** (han vivido la llegada y expansión de Internet), por lo que les convierte en la generación más apta para procesos de expansión de la empresa.

Aunque tienen un alto valor en los negocios, muchas veces, como apunta un informe de Pew Research Center, las empresas y estudios sociológicos pecan de tratar a esta generación como un 'hijo mediano desatendido' más centrados en los *baby boomers* y, especialmente, en los *millennials*.

Pese a lo mucho que trabajan, mantienen el equilibrio entre trabajo, vida personal y tecnología. Dadas sus cargas familiares e hipotecas, son también la generación más **temerosa de perder sus trabajos**. Como apunta el estudio *U.S. Employee Benefit Trends Study de*

*MetLife*, son los trabajadores más agobiados por sus finanzas y los menos satisfechos con sus trabajos.

La Generación X tiene más interiorizadas las máximas de acumulación de riqueza y superación personal, por lo que son posiblemente los trabajadores más ambiciosos, incluso ‘workholics’ o adictos al trabajo.

### **Generación Y o *millennials***

A pesar de la importancia que todavía tienen en la empresa los miembros de la generación anterior, casi todas las miradas están puestas en los *millennials*, los nacidos entre 1980 y 1995 y, que, por tanto, crecieron en la burbuja económica y vieron retrasada su incorporación al mercado laboral por la crisis económica de hace una década. Se les considera la **generación más preparada**: han tenido un acceso mucho más fácil a la universidad y dominan los idiomas y las tecnologías mucho mejor que sus progenitores.

Si la nota predominante en los *baby boomers* y en la generación X era la búsqueda de la estabilidad en el trabajo, la de los *millennials* es la impaciencia y la de un **escaso compromiso y fidelidad con la empresa**. Una característica que se debe tanto a la precariedad del mercado laboral que se han encontrado –en el que acaban por aceptar la idea de que cualquier trabajo es transitorio e inestable- como a su propia **búsqueda constante de desafíos** y un trabajo que les haga **feliz**, más allá de las cuestiones económicas. Además de haber perdido el miedo al cambio, en el que han crecido.

Como explica Pilar Llàcer, investigadora del EAE Business School, en *La Vanguardia*, si bien “la generación anterior lo aceptaba todo o hasta se resignaba, los más jóvenes tienen expectativas diferentes. Están mejor preparados y han perdido el miedo. Si el proyecto empresarial no les gusta, se marchan a otra cosa”. Así se refleja en los datos el informe *EPyCE 2018: Posiciones y Competencias más demandadas*, que cada año emite su escuela de negocios.

Fruto de esta concepción temporal de la empresa, y del propio entorno de libertad y consentimiento en el que han crecido, esta generación tiene un **carácter más reivindicativo** que sus padres y abuelos.

Como subraya Diego Vicente, profesor de liderazgo y comportamiento organizacional del IE, en el diario *Expansión*, “los miembros de la generación Y acatan la autoridad más que la respetan”. Resulta difícil, por tanto, que la generación Y asuma los valores y filosofía de la empresa como propios, especialmente si no tienen componente **ético y social**, algo muy valorado por este grupo de trabajadores.

Han crecido rodeados de tecnologías, que utilizan de manera casi intuitiva, y son conscientes de las posibilidades de estas a la hora de trabajar fuera de la oficina. Valoran, pues, la **flexibilidad en el trabajo** y el equilibrio entre la vida laboral y la personal. No obstante, son los que más pendientes están de sus móviles y correos electrónicos, también para asuntos del trabajo.

Entre sus prioridades, como señala el estudio *The Deloitte Global Millennial Survey 2019*, están los viajes y conocer mundo; disponer de dinero; poder comprar una vivienda propia; realizar un impacto positivo en la sociedad, y construir una familia.

La nota predominante de los 'millennials' es la impaciencia y la de un escaso compromiso y fidelidad con la empresa. Una característica que se debe tanto a la precariedad del mercado laboral como a su propia búsqueda constante de desafíos y felicidad.

### **Generación Z o *centennials***

Son los nacidos a finales de los años noventa del siglo XX y a principios del XXI, y que tienen hoy alrededor de los 20 años. Aunque todavía es pronto para extraer conclusiones sobre esta generación –están comenzando a integrarse en el mercado laboral-, su característica predominante es su enorme **dominio de la tecnología y de las redes sociales**. Son autodidactas y creativos, gracias a la información que les proporciona Internet.

Entre sus preocupaciones destaca encontrar un **trabajo acorde a su vocación**, en el que ser felices, por encima de aspectos económicos o de promoción. En cuanto a las jerarquías, prefieren superiores cercanos, sin figura de *coach* o gurú, que sepan delegar en ellos responsabilidades y felicitarles cuando sea necesario, como recoge el Observatorio de RRHH.

Es más, muchos aspiran a tener sus propias empresas o bien disponer de trabajos flexibles, que les permitan realizar varias actividades a la vez.

Son creativos, con una alta **concienciación sobre aspectos como el medio ambiente**, y con una alta tendencia a mostrar su vida a través de las redes sociales, un entorno en el que se pueden sentir valorados y aceptados.

Entre las preocupaciones de la Generación Z o 'centennials' destaca encontrar un trabajo acorde a su vocación, en el que ser felices, por encima de aspectos económicos o de promoción.

### **El reto de comprometer a las diferentes generaciones**

Vincular y motivar a los empleados no es tarea fácil, y mucho menos cuando conviven en una compañía con perfiles tan diferentes como los analizados. Lo primero que debe tener en cuenta la empresa es **alinearse a todas ellas hacia unos mismos objetivos**. Y lo segundo, lo que resultará más efectivo, plantearse cómo satisfacer las aspiraciones e inquietudes de cada franja de edad.

En el caso de los *baby boomers*, por ejemplo, habrá que saber dar reconocimiento a su larga trayectoria en la empresa como respuesta a su fidelidad; los **beneficios sociales** –seguros médicos, por ejemplo- también serán una buena forma de responder a su lealtad y garantizar su estabilidad, y, en el caso de incluirlos en equipos más jóvenes, **evitar que puedan sentirse desfasados tecnológicamente** o en capacidades.

La generación X, la más preocupada por sus finanzas y por su promoción, mejorará su compromiso si ve que existen buenos **incentivos económicos** y un programa de **carrera profesional** en el que sus esfuerzos se vean recompensados. Dada su buena capacidad de adaptación y de relaciones personales, son los más adecuados para liderar equipos multigeneracionales.

En el caso de los *millennials*, el principal desafío es ofrecerles **proyectos y oportunidades que les motiven**: en los que puedan ser creativos, tomar decisiones y no caer en la monotonía, además de que puedan sentir que contribuyen positivamente en su entorno. Permitirles más flexibilidad en el trabajo, incorporarlos en viajes y eventos de empresa y reconocer su trabajo en las vías de comunicación interna pueden ser buenas opciones para comprometerlos.

Los *centennials*, por último, se sentirán más comprometidos cuanto más crean que pueden **desarrollar sus gustos y vocaciones en la empresa** en la que se están incorporando a edades tempranas. El agradecimiento y el reconocimiento son importantes para motivarlos.

**Consigna:** Desarrollar una tabla de doble entrada que permita organizar los datos que se presentan en el documento de manera que la articulación de los mismos facilite su interpretación