



Prof. Guido Stein

¿Qué le pedimos a nuestros trabajos? Más allá de los estereotipos

Las empresas harían un derroche de sensatez si la carrera tradicional basada en trabajar duro, obtener resultados y escalar en la organización, la “tuneasen” con apuestas reales y originales por el crecimiento de los que empiezan.



En el mundo parece que todo cambia, y es verdad; sin embargo, también es verdad que el implacable transcurso del tiempo revela que no es poco lo que dura con persistencia. La parte laboral de ese paisaje cotidiano exhibe la misma cara bifronte: por un lado, las relaciones entre empleados y empleadores han variado profundamente, como también la composición de ambos ha mutado con rapidez, porque en los dos extremos de la población laboral hay más jóvenes y más mayores que nunca antes; por otro lado, permanecen las similitudes (si bien, con ciertos ajustes) en las preferencias, independientemente de las generaciones a la que pertenezcan.

Los estereotipos generacionales aportan clichés y tópicos que se ven matizados o superados por los comportamientos reales y por patrones de decisión utilizados por las personas aquí y ahora. Las generalizaciones además de útiles son inevitables, ya que los seres humanos hablamos recurriendo a los conceptos o ideas, que en todos los casos se refieren a más de un individuo; sin embargo, en el caso de las motivaciones correlativas con las generaciones resultan especialmente ilustrativos y explicativos los matices relativos al momento vital, las circunstancias personales o las preferencias individuales: todos somos muy parecidos, pero no somos unos calco de los otros.

Abundan estudios empíricos que contradicen a la sabiduría popular, según la cual la edad empuja diferentes actitudes ante el trabajo. De hecho, las razones por las que se acepta una propuesta de trabajo o se abandona un puesto para empezar en otro son similares. Las respuestas varían cuando los miembros de la generación Z (entre 18 y 24 años) responden a qué motivos les llevan a permanecer en un trabajo.

Según McKinsey & Company si se comparan las actitudes de cinco segmentos demográficos como Generación Z (18-24 años), jóvenes *millennials* (25-24 años) *millennials* mayores (35-44 años), Generación X (45-54 años) y jóvenes no tanto del *baby-boom* (55-64 años), encontramos que las razones por las que abandonan denotan compensación insuficiente, escaso desarrollo profesional, lenta o inexistente promoción en la carrera, y estilo de liderazgo displicente e insensible. Resulta ilustrativo advertir que los más y los menos jóvenes son los dos segmentos que más coincidencias comparten.

Si se pregunta a las empresas a qué factores están prestando más atención responden, curiosamente: a una retribución justa y adecuada, al desarrollo de la carrera y a un estilo de liderazgo cercano, amable y cordial. Resulta obvio que el margen de mejora no se ha agotado a día de hoy, o que la intensidad en los progresos deja algo que desear. Conviene advertir que las razones de permanencia o salida pueden sufrir cambios con el paso del tiempo; por lo tanto, las empresas deben estar ojo avizor y cercanas a sus empleados para

no ir por detrás de los cambios de sensibilidad laboral, que presagian sufrimientos evitables.

Entre las preferencias a la hora de aceptar una oferta, los más jóvenes aprecian un contenido del trabajo que les llene tanto como la flexibilidad en el puesto; a la zaga se halla la retribución. No obstante, ningún segmento lleva bien el sentirse insuficientemente pagado. Basta con encontrarse injustamente tratados en este aspecto para que la cabeza se vaya primero y luego le acompañe el resto de la persona. Aunque pueda parecer paradójico, pagar por encima de la media no origina una motivación más potente o una lealtad más profunda en los empleados más jóvenes de la Generación Z que les induzca a permanecer en un trabajo. Ellos priorizan flexibilidad, desarrollo de carrera, contenido atractivo, y entorno amistoso y de apoyo, lo que les acerca a los *millennials* más jóvenes.

Las razones por las que la flexibilidad en el horario y en las vacaciones, así como el teletrabajo, están entre las prioridades para encontrarse a gusto también varían: unos desean tener más tiempo libre para viajar o disfrutar más intensamente de su vida social, otros para gestionar mejor el equilibrio entre su vida privada y el trabajo, ya que la primera incluye necesidades de cuidados familiares. Encierra cierta ironía que sean los padres y madres de niños pequeños los más insatisfechos laboralmente, al debatirse entre una elección revestida falsamente de dilema.

A estas alturas, a nadie se le escapa que hoy existe una correlación positiva entre juventud y rotación de trabajo, en la que el dinero no lo explica todo, porque trabajar va más allá de una transacción al estilo *Wallapop*. La frustración principal procede de la ausencia de satisfacción suficiente fruto de hacer lo que hacen; de no gozar de una experiencia que en su conjunto les lleve a estar contentos con lo que se traen entre manos, que deja una profunda huella si es al comienzo de su carrera. Las empresas harían un derroche de sensatez si la carrera tradicional basada en trabajar duro, obtener resultados y escalar en la organización, la “tuneasen” con apuestas reales y originales por el crecimiento de los que empiezan y que redundaría en un largo plazo fructífero para todos.

Creer en su caso no apunta a rendimientos antropológicos esotéricos, sino a verse expuestos al uso de nuevas competencias, al aprendizaje de conocimientos hasta ahora ajenos, al desempeño de otras responsabilidades, a sentirse valorados y por eso exigidos, y corregidos.