



CLAUDIO CARVALAL DIAZ

**GENERACIÓN Y GANA FUERZA EN EL MERCADO LABORAL Y YA HAY 1.591.143 OCUPADOS ENTRE 25 Y 29 AÑOS:**

# El 64% de las empresas en Chile no se sienten preparadas para trabajar con tres generaciones

Con el menor crecimiento económico, las dificultades de manejar grupos tan disímiles se visibilizaron, ya que muchas firmas dejaron de lado las mejoras de las condiciones laborales y comenzó la fuga de talentos. Los expertos creen que es el momento de crear cambios de fondo.

## Políticas de trabajo preferidas por las empresas según generación



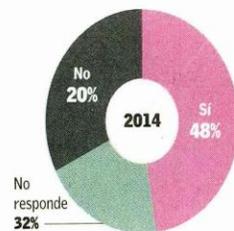
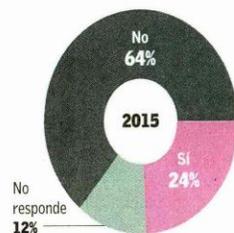
Fuente Informe "Tendencias anuales en sueldos, beneficios y lugares de trabajo" de Randstad, en base a entrevistas a más de 400 altos ejecutivos \*Específicamente para este grupo. EL MERCURIO

## Tasa de ocupación juvenil (enero, febrero, marzo)



Fuente Injuv EL MERCURIO

¿Su organización está preparada para una planificación de trabajo con tres generaciones?



**E**l año pasado las empresas chilenas estaban mucho más confiadas que hoy respecto de su forma de trabajar con personas de las distintas generaciones, ya fueran *baby boomers* (nacidos entre 1946 y 1964), X (1965-1981) o Y (1981-1999). De hecho, este 2015 solo un 24% de las compañías se sienten preparadas para manejar una plantilla con diferentes rangos etarios, mientras que en 2014 la cifra llegaba a 48%, según el último informe anual de tendencias anuales en sueldos, beneficios y lugares de trabajo de Randstad.

Julián Rubio, director de Randstad Professionals, atribuye esta caída a la actual situación económica: "A las distintas generaciones, en especial a la Y, es fácil mantenerlas subiéndoles el puesto y el salario, pero ahora que no se puede, porque ya no crecemos al 7% sino que al 2,5%, nos damos cuenta de que no estamos preparados y el problema se ha comenzado a sentir".

Frente a este escenario, la temida fuga de talentos está apareciendo en escena, sobre todo entre los trabajadores más jóvenes. "Las empresas no están listas pa-

ra este nivel de rotación tan alto, porque les significa problemas de productividad y un alto costo en reclutamiento y selección", advierte el psicólogo laboral y profesor de la Escuela de Negocios de la UAI, Eduardo Barros.

El desafío, entonces, pasa por lograr extender la permanencia de los trabajadores bajo los 50 años (generaciones X e Y) y mantener motivados y activos a quienes están sobre esa edad. Para lograrlo, hay coincidencia entre los expertos que hay que hacer mejoras de fondo. "Actualmente hay mucha estrategia de compensación y de beneficios, pero se mira poco la motivación intrínseca de los trabajos. Hay que pensar y diseñar los puestos para que sean atractivos en todas las etapas de la vida, incluso entre los más cercanos a jubilar", señala Javier Martínez, psicólogo laboral y coordinador del área organizacional de la Facultad de Psicología de la UDD.

### Cómo lidiar con los Y

En el país hay 1.591.143 ocupados entre los 20 y 29 años, según datos del Instituto Nacional de la Juventud (Injuv). Para la generación X y los *baby boomers* no ha sido fácil adaptarse a este grupo dentro de las empre-

sas. "El cambio más difícil de lidiar para los mayores es la nueva declaración valórica. Para muchos es difícil trabajar con gente que no solo no quiere quedarse para toda la vida, sino que no se ve ahí en más de dos años", dice Barros.

Hasta ahora una alternativa común ha sido entregar una serie de atractivos, tanto en sueldo como en beneficios, que provocan que la persona retrase su partida. Según el estudio de Randstad, el 64% de las empresas incluye dentro de sus políticas de trabajo para la generación Y el horario de trabajo flexible y un 56% pone énfasis en un plan de desarrollo de carrera.

Sin embargo, Nicolás Preuss, director del Injuv, advierte que los jóvenes no toman decisiones laborales por el factor monetario, ni por los beneficios asociados: "Hoy están buscando un trabajo que los motive, donde tengan opciones de desarrollo, más allá de los ingresos". En ese sentido, Barros advierte: "Si los jóvenes sienten que van a tener que hacer lo que otro quiere y no lo que ellos quieren, se van a ir".

El control y las relaciones jerárquicas verticales también tienden a ahuyentar a los sub 34, por lo que se recomienda el uso de organigramas más planos, donde se fomente la flexibilidad espacial y horaria. "Les acomoda que se les reconozca por el producto entregado, por el resultado", señala Javier Martínez.

En Banco de Chile, por ejemplo, más de un tercio de la organización son jóvenes entre 19 y 33 años. Para Cristián Lagos, gerente de la división de personas, una de las claves para aprovechar a esa generación es dándoles responsabilidades: "Esto hace que se hagan

cargo', además de inculcar a los mayores a que deleguen y brinden oportunidades a los más jóvenes".

## Empresas se acomodan a los más antiguos

La generación X representa otro desafío para las organizaciones, sobre todo en su relación con los trabajadores que son menores. "Es difícil motivar a los Y y además supone otro problema: que los mayores se sienten pasados a llevar. El reto es retener a la Y, pero que no haya fuga de X", indica Julián Rubio. Según explica, la relación entre ambas generaciones es complicada, pues se ponen en juego ambos egos.

Entre las empresas, las políticas más comunes para beneficiar a los trabajadores entre 34 y 50 años son las mismas que la de la generación Y: horario flexible y desarrollo de carrera. Sin embargo, hay coincidencia que la primera alternativa no es tan valorada como la segunda. "Estas personas están dispuestas a renunciar a sus horas para la familia. Para ellos es mucho más aguantable un trabajo donde las

horas de trabajo sean excesivas", señala Martínez, de la UDD.

Sin embargo, el reconocimiento profesional sí tiene peso, y los expertos llaman a aprovechar esa condición. "Como aprecian la formación, hay que plantearles que la mejor manera de formarse en tecnología es trabajar mano a mano con los Y, que han nacido con ella", dice Rubio.

Los trabajadores sobre los 50 años también pueden generar una sinergia con los profesionales sub 34. "Los Y respetan mucho a los *baby boomers* y bien podrían ser sus *coach* para enseñarles la otra realidad del mercado, porque los jóvenes no han conocido de grandes dificultades", agrega Rubio. En esa misma línea, Javier Martínez destaca: "Son súper aprovechables dentro del mercado laboral, sobre todo ahora que se está retrasando el período de jubilación".

Para cuidar su rendimiento y satisfacción con el empleo, el 64% de las empresas opta por ofrecer un horario flexible, mientras que el 28% hace reuniones de trabajo para mantenerlos comprometidos, según el estudio de Randstad. Sin embargo, Eduardo Barros advierte que esta no debe

ser la única estrategia: "Cuando ya estás más cercano al retiro, las personas tienden a valorar el compromiso de las empresas con ellos, el reconocimiento y la posibilidad que se les deje contribuir. El cómo obtengo lo mejor de cada persona nunca viene por los beneficios y las remuneraciones, sino por los desafíos que enfrenta".

## Ventajas de la buena convivencia

La mayoría de las empresas tienen entre sus filas trabajadores de todas las edades. Para Nicolás Preuss, del Injuv, es fundamental que exista un equilibrio: "Una empresa donde hay solo gente joven o solo mayores deja de tener una ventaja competitiva

respecto de otras, pues cada segmento aporta con fortalezas".

En CCU, por ejemplo, el 17% de los trabajadores son *baby boomers*, el 48% es de la generación X y el 35% de la Y. "La diversidad le hace bien a la compañía, entender a las generaciones y trabajar con ellas se debe entender como una oportunidad", dice María Loreto Rössler, gerenta de Desarrollo Organizacional.

Para Martínez, una de las ventajas de contar con una plantilla diversa en edad es que permite dar diferentes miradas a un mismo problema. Y Barros agrega que lo peor que se puede hacer es separar a los trabajadores. "Lo primero que hay que hacer es que los grupos se contacten", dice.

## Jóvenes impacientes y adultos sacrificados

La generación Y, de menos de 34 años, destaca por su falta de paciencia; es común encontrar currículos con cambios de empleo en menos de dos años, pues muchos no están dispuestos a hacer carrera en una empresa.

"No solo quieren desarrollarse muy rápido, sino que algunos, incluso, quieren entrar en posiciones muy altas, ya que sobrevaloran su formación académica", cuenta Julián Rubio, de Randstad Professionals.

"Los jóvenes hoy no tienen miedo a buscar trabajo. El 76% piensa que no le costaría encontrar empleo. No se sienten amarrados", explica Nicolás Preuss, director del Injuv.

Además, hay coincidencia entre los expertos en que esta generación pone mayor énfasis a la relación trabajo y familia, estableciendo límites firmes entre ambas áreas.

En tanto, los trabajadores de la generación X, entre 34 y 50 años, fueron muy marcados por el crecimiento económico chileno de principios de los 90. Así lo cree el psicólogo laboral y coordinador del área organizacional de la Facultad de Psicología de la UDD: "El éxito profesional está muy en el centro, entonces hay una especie de sacralización del trabajo. Para ellos, la vida privada es algo sacrificable".