

## **Integración de las nuevas generaciones en la Oficina Jurídica**

### **¿Conflicto u oportunidad?**

Autoras: Dra. Andrea López y Lic. Valeria P. Schiavo

*En tiempos de cambios, los aprendices heredarán la tierra,  
mientras que los "sabelotodo" se hallarán perfectamente equipados  
para un mundo que ya no existe.*  
Eric Hoffer

Los Estudios y Asesorías Legales contratan a estudiantes avanzados o jóvenes profesionales para integrar sus estructuras. Se trata, en general, de jóvenes menores de 30 años que ingresan a organizaciones lideradas por profesionales mayores de 40 años. Se da la convivencia de personas de distintas edades, que si bien persiguen un fin común, tienen miradas diferentes sobre el mundo y asignan un sentido distinto al trabajo. Es frecuente que en una oficina jurídica convivan profesionales de distintas generaciones: los Tradicionalistas (mayores de 69 años), los Baby Boomer (entre 50 y 68 años), los "X", (entre 35 y 49) y los "Y" (menores de 35 años). Cada una de estas generaciones tiene sus propias particularidades, producto de los hechos históricos, sociológicos y tecnológicos comunes que les ha tocado transitar, y que determinan sus paradigmas y creencias sobre cómo deben ser las cosas en el trabajo. La última generación en ingresar al mundo laboral ha sido la "Y" y ha generado grandes movimientos a su alrededor. Trajo vientos de cambio profundos en las organizaciones, sobre los que se ha escrito y hablado mucho. Sus antecesoras se quejan de su falta de compromiso y responsabilidad. Llegan a hablar de desfachatez, falta de seriedad y superficialidad. Por otro lado, se torna complicado para las organizaciones reclutar y retener a los jóvenes profesionales generándose alta rotación, con todos los inconvenientes que ésta genera.

En este artículo procuraremos analizar y reflexionar sobre el paradigma imperante acerca del menor compromiso laboral de la "Generación Y" en comparación a sus antecesoras y sobre las posibles herramientas a emplear para que esta generación elija pertenecer y quedarse en nuestras organizaciones.

Es común escuchar en los lugares de trabajo y en las universidades que los jóvenes de hoy no tienen compromiso, no tienen respeto por la autoridad y que sólo buscan su bienestar. Contrario sensu, "*nosotros*" a su edad éramos jóvenes comprometidos, responsables y en quienes se podía confiar. Hay mucho escrito también en ese sentido. ¿Cuánto hay de cierto en esta creencia? ¿Efectivamente los jóvenes de hoy carecen de compromiso y de responsabilidad, o simplemente son diferentes a "nosotros"? ¿Las personas estamos entrenadas para reconocer, aceptar y validar "lo diferente" o tendemos naturalmente a descalificarlo? En una tablilla babilónica de hace más de 3.000 años de antigüedad se puede leer: «*La juventud de hoy está corrompida hasta el corazón, es*

*mala, atea y perezosa. Jamás será lo que la juventud ha de ser, ni será capaz de preservar nuestra cultura».* Y sin ir tan lejos en la historia, el poeta Tomas S. Elliot (1888-1965) señalaba que *“Podemos afirmar con cierta seguridad que vivimos en una era decadente. El nivel cultural es muy inferior al de hace cincuenta años, y este declive es evidente en todas las facetas de la actividad humana”.* Pareciera que en todas épocas las distintas generaciones se han sentido "mejores" que sus sucesoras y han tenido dificultad para visualizar lo positivo en aquellos aspectos diferentes que traían los nuevos jóvenes. ¿El paradigma de la Generación Y es más de lo mismo? ¿Estamos nosotros actuando de la misma manera que Elliot y quienes escribieron la tablilla?

El mundo cambió. Los jóvenes del nuevo mundo son diferentes. ¿Los modelos y paradigmas desde los que evaluamos el comportamiento y la personalidad de la nueva generación corresponden a esta nueva era o, por el contrario, quedaron “viejos”? Si así fuera, sería una buena noticia ya que no podemos cambiar a los nuevos jóvenes, pero sí podemos cambiar nuestra forma de entender e interpretar sus comportamientos, y encontrar, en consecuencia, nuevas formas de insertarlos en nuestras organizaciones para combinar lo mejor de cada generación. Se trata de intentar dejar de ver lo diferente como malo y buscar lo positivo que traen las nuevas generaciones. El juego de las diferencias puede generar realidades ricas y superadoras y proveer de ventajas competitivas a nuestra organización. Y hay otra buena noticia: a estos jóvenes los conocemos bien, ya que son nuestros hijos. Nosotros, los Baby Boomer y los X, los educamos y los criamos. Y esta situación nos acerca más elementos en el intento de comprenderlos.

¿De qué hablamos cuando hablamos de la Generación Y? Se trata de jóvenes que nacieron a partir del año 1980 y hoy tienen menos de 34 años de edad. Son la generación más numerosa de la historia, integrada por 2.300 millones de personas. Para el año 2025 serán el 75% de la fuerza laboral global. Su nombre hace alusión a la generación a la que suceden: la X. También se los conoce como Millennials, ya que se trata de una generación que se hizo mayor de edad en la entrada del nuevo milenio.

Ahora bien. ¿Se trata de una generación menos comprometida laboralmente? ¿Qué entendemos por compromiso? Para las generaciones anteriores, el compromiso implicaba lealtad, muchas veces incondicional, hacia la organización y el orgullo de ser identificado con ella. En cambio, los jóvenes Y se comprometen sólo con lo que les hace sentido y es compatible con sus otros intereses. La lealtad es hacia ellos mismos y no hacia una organización. No olvidemos que se trata de jóvenes que vivieron cómo sus padres se vieron defraudados por la globalización y las reestructuraciones luego de la dedicación absoluta a una empresa. Crecieron en un mundo en el cual el concepto de empleo de por vida desapareció. Ya no existe la lealtad automática hacia la organización. Ahora la organización debe ganarse a los jóvenes para que “se pongan la camiseta”. Y esto sin dudas implica un fuerte desafío para los líderes actuales, que deberán utilizar su imaginación y creatividad para lograrlo. Y quizás no se trate de una tarea imposible si procuramos entender cómo piensan los jóvenes de la Generación Y.

Los Y no buscan la seguridad laboral en las empresas sino en ellos mismos. Ellos se sienten responsables de garantizarse trabajo futuro y ven en la capacitación la principal herramienta para lograrlo. Estamos entrando en una época donde el paradigma en el mundo laboral será la independencia y los trabajadores autónomos. Esta situación agrega, sin lugar a dudas, una nueva dificultad para las organizaciones a la hora de reclutar talentos, y un desafío en los líderes para retenerlos.

Los jóvenes Y buscan permanentemente su desarrollo y crecimiento, y para ellos desarrollarse es sinónimo de aprendizaje. Valoran a los jefes que les transmiten aprendizaje y comparten sus experiencias. Esto exige de los líderes asumir el rol de coach o mentor, y aprender a dar un feedback continuo con el foco en el aprendizaje. Este es un comportamiento clave muy valorado por los jóvenes, en el que los líderes deberán capacitarse para generar compromiso en sus colaboradores.

Las relaciones personales son muy importantes para esta generación. Valoran los ambientes de trabajo donde impera el respeto, la confianza y la transparencia. Su sentido de pertenencia a la organización se afianza en base a sus relaciones con sus compañeros y sus jefes.

La relación con el jefe es muy importante para ellos. Esperan su consejo profesional y también, muchas veces, su consejo en temas personales. Para los líderes es importante demostrarles afecto, interesarse en lo que les pasa y ser honestos en la comunicación con ellos.

Las jerarquías formales para ellos no son importantes. Sólo otorgan autoridad a aquellos líderes en quienes reconocen profesionalismo, credibilidad y calidad personal. Sólo toman en cuenta a quienes respetan. Buscan en los líderes modelos y referentes, no sólo en lo laboral sino también en su vida personal.

Quieren participar, ser reconocidos y tener contacto con los líderes de la organización. Valoran a los jefes que les permiten presentar proyectos, ser vistos y relacionarse con la dirección. Se trata de jóvenes que crecieron participando en las decisiones de la familia y de la misma manera quieren trabajar.

Dicen lo que piensan sin filtro. Expresan sus ideas, y quieren ser escuchados. En su obra "Turbulencias generacionales", Paula Molinari relata la siguiente anécdota: "En un congreso, abogados de todos los niveles buscaban entender las características de las nuevas generaciones y el futuro de las firmas de servicios profesionales. En un panel compuesto por socios de algunas firmas de prestigio, un joven se levanta y comparte su preocupación con el auditorio: 'En nuestras organizaciones, la cosa no va a funcionar en el futuro si los socios siguen retirando tanto dinero y pagando a los abogados jóvenes de forma tan miserable'".

Buscan organizaciones donde la confianza y la transparencia sea la regla. Las eligen no sólo teniendo en cuenta su trayectoria y posicionamiento en el mercado, sino que evalúan la responsabilidad social y la sustentabilidad. Debe haber coincidencia entre los valores y cultura organizacional con sus propios valores y objetivos.

Para ellos es muy importante que su trabajo tenga un sentido, que aporte una diferencia para algo o para alguien, de lo contrario sienten que pierden el tiempo. Quieren entender cuál es su contribución a la cadena de valor, cómo su trabajo cotidiano impacta sobre los clientes y la sociedad. Es necesario mantenerlos informados al respecto para crear y mantener su compromiso. Necesitan disfrutar de su trabajo. En este sentido es interesante mencionar la iniciativa de Google que alentó a sus ingenieros a dedicar un día a la semana en proyectos que ellos eligieran. Algunos eligieron usar el tiempo en arreglar problemas de los productos ya existentes, otros en desarrollar productos totalmente nuevos. Pronto, en un año calendario, más de la mitad de los nuevos productos de Google habían nacido durante el período de pura autonomía. Así nacieron por ejemplo Gmail, Google Talk, Google Translator.

Crecieron en un mundo convulsionado no sólo por hechos políticos y sociales, sino también por los hechos de la naturaleza: huracanes, terremotos y cambios climáticos. Por otro lado, la tecnología digital los acostumbra a respuestas inmediatas: "todo es ahora". El futuro es ahora. Un año haciendo lo mismo es muchísimo. Quieren permanentemente nuevos desafíos y aprendizajes. Y es tarea nada fácil para sus líderes brindarles nuevos desafíos y acompañarlos en ese camino.

Valoran mucho su tiempo y detestan perderlo. Para ellos es importante cumplir con los objetivos y no comparten el concepto de "horario de trabajo". Buscan obtener los mejores resultados con los menores esfuerzos, recursos y tiempo, apalancándose en la tecnología para hacer más rápido. No toleran participar en reuniones improductivas o en las que sienten que ellos no aportan valor. El paradigma de ir al "lugar de trabajo" ya no tiene vigencia para ellos. La tecnología de hoy permite trabajar desde las casas y por consiguiente ahorrar el tiempo de viaje que puede dedicarse a los afectos y otros proyectos personales. No conciben un trabajo que atente contra su calidad de vida. Es muy importante para ellos ser reconocidos. El reconocimiento debe ser público, informal y divertido. Una buena forma de darles reconocimiento es organizar una celebración con todo el equipo.

Un relevamiento realizado por *Bayton Grupo Empresario* en todo el país, entre más de 10.000 jóvenes estudiantes y profesionales de entre 18 y 35 años, ratifica lo expresado. El 39,3% de los consultados eligieron el "Crecimiento" como aspecto fundamental al evaluar una nueva oportunidad laboral. En segundo lugar, el "Clima laboral" (20,4%), teniendo en cuenta el espacio de trabajo, la conformación de los equipos, la flexibilidad en cuanto a horarios, beneficios, y autodeterminación. El tema "Económico", con un 16,4%, figura en tercer lugar. Otro aspecto destacado por los consultados, con mayor relevancia entre los más jóvenes, es la "Imagen de la marca" (12,9%).

Desde nuestra opinión, se trata de una generación que exige de las organizaciones el respeto del paradigma de la "Persona Completa" que describe Stephen Covey en su libro "El Octavo Hábito". Según este paradigma, los seres humanos no somos simples cosas a las que se debe motivar y controlar; sino que los seres humanos tenemos cuatro dimensiones inescindibles: cuerpo, mente, corazón y espíritu. Cada dimensión determina una necesidad: el cuerpo: obtener sustento para vivir; la mente: aprender y desarrollarse; el corazón: tener relaciones satisfactorias; el espíritu:

tener un sentido y dejar un legado. Las organizaciones deben cubrir las necesidades de las personas en sus cuatro dimensiones para que éstas se encuentren satisfechas con su trabajo, y puedan desplegar al máximo su talento y creatividad personal. Y esto es lo que piden los jóvenes de la Generación Y. Además de un salario, piden aprendizaje y desarrollo, buen clima de trabajo, relaciones de confianza, y fundamentalmente un sentido en lo que hacen.

Liderar a los jóvenes requiere de nuevas habilidades de liderazgo que antes no se exigían. Implica más que nunca bregar por organizaciones donde la confianza sea la regla, se compartan objetivos y valores, y donde las personas sean importantes. Se trata de un desafío, que a nuestro juicio, hará crecer a nuestras organizaciones y a nosotros mismos como personas.

### **Bibliografía**

2005, Covey, Stephen M.R., *El Octavo Hábito. De la efectividad a la grandeza*, 1era Edición, Paidós, Buenos Aires.

2008, Covey, Stephen M.R., *El factor confianza. El valor que lo cambia todo*, 1era Edición, Paidós, Buenos Aires.

2011, Molinari, Paula, *Turbulencia Generacional*, 1era Edición, Temas Grupo Editorial SRL, Buenos Aires.

2012, Mascó, Alejandro, *Entre Generaciones*, 1era Edición, Temas Grupo Editorial SRL, Buenos Aires

2014, Gardner, Howard, *La generación APP. Cómo los jóvenes gestionan su identidad, su privacidad y su imaginación en el mundo digital*. 1era Edición, Paidós, Buenos Aires.