

Adecco

EL FUTURO DEL TRABAJO SE JUEGA DENTRO DE LAS EMPRESAS:

**Cómo convertir cuatro
generaciones en una ventaja
competitiva.**



2026

REPORTE ESPECIAL ADECCO

“Las organizaciones que sepan integrar diferentes generaciones de talento de manera inteligente estarán mejor preparadas para los desafíos futuros.”

Julián Blausztein

HRBP Manager de Cultura y Desarrollo de Adecco Argentina



En los próximos años, la Generación Alfa –nacidos a partir de 2010– comenzará a incorporarse gradualmente al mercado laboral, sumándose a un escenario en el que ya conviven Baby Boomers (1946-1964), Generación X (1965-1980), Millennials (1981-1996) y Generación Z (1997-2009). Esta convivencia generacional obliga a las empresas a revisar sus prácticas de gestión.

CONTEXTO

UNA TRANSFORMACIÓN SILENCIOSA CON IMPACTO REAL

Durante años, la conversación sobre el futuro del trabajo estuvo centrada en la automatización, el trabajo híbrido y la inteligencia artificial. Sin embargo, una de las transformaciones más profundas no pasa solo por la tecnología, sino por cómo se conforman hoy los equipos.

En las organizaciones conviven personas que iniciaron su trayectoria en entornos analógicos con otras que crecieron sin conocer un mundo sin plataformas digitales, inmediatez y conectividad constante. No se trata solo de diferencias de edad, sino de distintas maneras de entender la autoridad, el desarrollo profesional, la estabilidad, el aprendizaje, la comunicación y el propósito del trabajo.

Ese cambio se está dando de manera progresiva en las organizaciones.

En Argentina, la tasa de desocupación se ubicó en un 7,8% en el primer trimestre del 2026, mientras muchas compañías siguen enfrentando dificultades para cubrir vacantes críticas y acceder a habilidades especializadas. Es decir: conviven presión por empleo y escasez de talento al mismo tiempo.





Tasa de desocupación
(Primer trimestre del 2026)

7,8%

INDEC, junio 2026



**Empresa con dificultad
para cubrir vacantes
críticas***



**Escasez de talento
en habilidades
especializadas**

Alta



La combinación entre escasez de perfiles especializados y transformación del mercado laboral obliga a las organizaciones a repensar cómo desarrollan, potencian y gestionan sus capacidades internas.

DE CONVERSACIÓN CULTURAL A PRIORIDAD ESTRATÉGICA



Durante mucho tiempo, la diversidad generacional se consideró un tema “blando”, más vinculado al clima interno que a la estrategia del negocio. Hoy esa mirada quedó atrás. La forma en que conviven distintas generaciones en una organización influye de manera directa en la productividad, el compromiso, la rotación, la capacidad de atraer talento y la velocidad de adaptación al cambio.

Cuando se gestiona, **la diversidad genera:**

- ✓ **Mejores decisiones.**
- ✓ **Más innovación.**
- ✓ **Aprendizaje más rápido.**
- ✓ **Equipos más comprometidos.**
- ✓ **Mayor agilidad.**
- ✓ **Resultados sostenibles.**



En otras palabras, los equipos multigeneracionales son hoy una fuente potencial de ventaja competitiva.

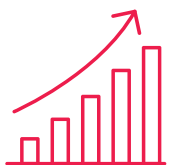
EL NUEVO DESAJUSTE DEL MERCADO: TALENTO DISPONIBLE, HABILIDADES ESCASAS

El mercado laboral argentino enfrenta una tensión estructural: no siempre falta gente, pero sí faltan ciertas capacidades.

Hoy una parte importante de las empresas reconoce dificultades para cubrir vacantes, especialmente en roles vinculados a ingeniería, automatización, IT y áreas digitales.



Esto revela un cambio de fondo: el problema ya no es solo contratar, sino encontrar personas con las habilidades que exige un mercado en transformación.



Por eso la conversación generacional importa tanto. En un entorno de escasez, las compañías que mejor combinen experiencia acumulada, nuevas capacidades digitales y aprendizaje continuo tendrán mejores opciones de crecer.

NO SON GENERACIONES ENFRENTADAS. SON EXPECTATIVAS DISTINTAS.

Uno de los errores más comunes en las organizaciones es simplificar demasiado esta conversación. jóvenes impacientes, seniors resistentes al cambio, unos digitales y otros tradicionales. La evidencia muestra algo distinto. Lo que cambia entre generaciones no es necesariamente la ética de trabajo, sino lo que cada grupo espera del trabajo.



Mientras algunas generaciones valoran especialmente la estabilidad o la autonomía, entre los trabajadores más jóvenes el equilibrio entre la vida personal y el trabajo se consolida como una prioridad. El estudio Gen Z and Millennial Survey de Deloitte (2024) lo identifica como el principal criterio para elegir un empleador.

Muchos perfiles jóvenes priorizan

Perfiles senior valoran con mayor fuerza

	Aprendizaje acelerado		Estabilidad
	Feedback frecuente		Claridad del rol
	Flexibilidad		Autonomía
	Movilidad y desarrollo		Impacto concreto
	Propósito		Experiencia valorizada

Estas diferencias reflejan la necesidad de construir estrategias de gestión de talento más segmentadas, capaces de responder a expectativas diversas y fortalecer el compromiso de los equipos en cada etapa de su desarrollo profesional.



Blausztein resume esta idea en una frase simple: **No se trata de aportes más o menos valiosos, sino de prioridades y miradas distintas sobre el trabajo.**

Y cuando una empresa entiende eso, deja de gestionar edades y comienza a gestionar valor.



EL COSTO DE SEGUIR ADMINISTRANDO COMO ANTES

Muchas compañías reconocen la importancia de la diversidad generacional, pero pocas han cambiado realmente su forma de operar.

El primer error es liderar desde prejuicios. El segundo, ofrecer la misma experiencia laboral a personas con motivaciones distintas. La flexibilidad lo demuestra: el 42% de los trabajadores ubica el trabajo híbrido entre sus principales prioridades al evaluar un nuevo empleo. Sin embargo, cada generación la entiende de forma diferente, por lo que las organizaciones deben adaptar su propuesta de valor.



“La integración generacional se construye en cada instancia de la gestión del talento”.

Julián Blausztein

La integración no ocurre en un manual. Ocurre en decisiones concretas: en cómo las organizaciones diseñan sus procesos de selección, cómo evalúan el talento y cómo acompañan a los profesionales para adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado laboral.

Cuando eso no se gestiona, la diversidad genera ruido. Cuando sí se gestiona, genera desempeño.

LO QUE HACEN MEJOR LAS ORGANIZACIONES QUE AVANZAN

Las empresas que están logrando mejores resultados en este frente no necesariamente son las más grandes. Sino aquellas con áreas de recursos humanos de mayor madurez estratégica, que entienden la diversidad generacional como una ventaja competitiva.



Diseñan equipos mezclando experiencia y nuevas capacidades.



Promueven mentorías bidireccionales, donde el aprendizaje fluye en ambos sentidos.



Flexibilizan trayectorias de carrera.



Acompaña y educa a los candidatos para que puedan presentar mejor su propuesta de valor.



Profesionalizan el feedback: menos burocracia, más conversación útil.



Y traducen sus valores en acciones y elementos visibles de su cultura organizacional.



Promueven procesos de selección donde se evalúa por competencias y no por edad.



No alcanza con hablar de diversidad si, en la práctica, solo se reconoce una única forma de liderar o un solo modelo de éxito.

La cultura de una organización no se construye con lo que declara, sino con aquello que efectivamente valora y recompensa.

VENTAJAS COMPETITIVAS DEL TALENTO SENIOR

1

Gestión de la incertidumbre:

Los años de experiencia dan una capacidad de adaptación y decisión bajo presión que no se adquiere con facilidad.

2

Mentoría:

La transferencia de conocimiento hacia equipos más jóvenes sigue siendo un activo poco aprovechado de manera estructural por muchas organizaciones.

2

Red de vínculos:

En sectores donde las relaciones resultan determinantes para el negocio, la trayectoria y los contactos construidos a lo largo de los años mantienen un valor alto para las empresas.



EL FUTURO NO SERÁ JOVEN NI SENIOR: **SERÁ HÍBRIDO**

Ante el avance tecnológico, muchas organizaciones siguen viendo la gestión del talento como una elección entre incorporar perfiles jóvenes o priorizar la experiencia. Sin embargo, el escenario que se está configurando exige ambas cosas.



Distintos estudios internacionales anticipan que una parte significativa de las habilidades más valoradas en el trabajo cambiará hacia 2030, con una creciente demanda de conocimientos en **IA, análisis de datos, alfabetización digital, adaptabilidad, creatividad y aprendizaje continuo.**



En este contexto, las empresas necesitan combinar capacidad de aprendizaje con experiencia práctica para mantenerse competitivas.

COMPETENCIAS QUE MÁS CRECERÁN HACIA 2030



**IA y
big data**



**Alfabetización
tecnológica**



Resiliencia



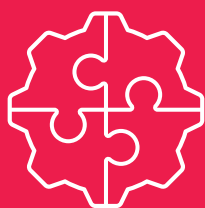
Flexibilidad



**Pensamiento
creativo**



**Aprendizaje
permanente**



Según Blausztein, las organizaciones obtienen mejores resultados cuando logran combinar fortalezas generacionales.



Los talentos más jóvenes suelen aportar innovación, adaptación tecnológica y nuevas dinámicas de colaboración.



Mientras **los profesionales con mayor trayectoria** suman criterio, conocimiento del negocio y experiencia para transformar ideas en resultados.

El futuro no pertenece a una generación. Pertenece a las empresas capaces de entender las virtudes de cada una y combinarlas.

LO QUE DEBERÍA CAMBIAR HOY

Para las compañías que aún operan con modelos tradicionales, el mensaje es claro: la gestión de personas no puede seguir siendo uniforme, jerárquica y reactiva.

Julián Blausztein advierte:

“Las empresas necesitan revisar los sesgos que aún persisten en los procesos de selección y desarrollo. La experiencia no es una barrera para la innovación; es uno de sus principales impulsores”.



El desafío no pasa por la capacidad de adaptación del talento, sino por revisar los sesgos que aún condicionan muchas decisiones de contratación y desarrollo. Derribar prejuicios, valorar la experiencia y promover entornos donde convivan distintas generaciones es clave para construir organizaciones más sólidas y competitivas.

Las empresas que mejor enfrentarán los desafíos de los próximos años no serán necesariamente las más grandes ni las más tecnológicas, sino aquellas capaces de aprovechar el potencial de equipos diversos, combinando experiencia, aprendizaje continuo y una mirada de largo plazo sobre el talento.

UNA DEFINICIÓN PARA 2026

Gestionar talento en la actualidad implica integrar diversidad, aprendizaje continuo y tecnología para impulsar resultados sostenibles, sin perder de vista que **el crecimiento del negocio depende de personas comprometidas, con oportunidades de desarrollo y un entorno de confianza.**



FUENTES Y ESTUDIOS UTILIZADOS

1

Mercado de Trabajo en Argentina **Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)**

Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)

Publicación: junio 2026

2

Propósito y expectativas generacionales **Deloitte**

2024 Gen Z and Millennial Survey

Publicación: mayo 2024

3

Four generations, one forcework: **Turning complexity into competitive advantage** **EY!**

2025 Generation survey Executive Summary

Publicación: diciembre 2025



METODOLOGÍA

Este informe integra la visión de **Julián Blausztein**, HRBP Manager de Cultura y Desarrollo en Adecco Argentina, junto con análisis de estudios recientes de empleo, habilidades y tendencias laborales elaborados por organismos públicos y entidades internacionales.



Adecco

**El futuro del trabajo
lo construimos juntos.**

Gracias por ser parte de esta conversación
que impulsa organizaciones más humanas,
productivas y sostenibles.

