

GRUPOS GENERACIONALES EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS:

El desafío de atraer y anclar talentos en la diversidad

Lic. Ignacio José Guzmán

Prof. Titular Cátedras de Administración de Recursos Humanos y Conducción de Recursos Humanos en la Universidad Nacional de La Rioja.

Prof. Adjunto a Cargo de las Cátedras de Economía y Organización Industrial en la Universidad Tecnológica Nacional, Faculta Regional La Rioja.

Palabras Clave:

Grupos generacionales; Generación X; Generación Y; Generación del Milenio; Generación de los Veteranos.

Key Words:

Generational groups, Generation X, Generation Y, Baby Bombers; Lucky Few.

RESUMEN

Las organizaciones modernas se enfrentan hoy, como ayer, a un viejo y conocido desafío: obtener el mayor aporte posible de las personas que las componen. Sin embargo, este problema ha mutado en su esencia de la mano de los profundos cambios sociales, culturales, tecnológicos, etc., que guardan relación inseparable con las diferentes generaciones de individuos que los protagonizan.

Las herramientas desarrolladas antaño para la gestión de las personas comienzan a resultar insuficientes y hasta inapropiadas a los efectos de obtener el objetivo deseado.

Es que, por primera vez en la historia de la organización moderna, son cuatro las generaciones que conviven trabajando y cada una de ellas posee ciertos

paradigmas en torno a los negocios, a la actividad laboral, familiar, social, etc. los cuales frecuentemente colisionan entre sí.

La realidad nos exige comprender este fenómeno si pretendemos mantener o superar el ritmo de crecimiento de nuestra economía enriqueciéndonos de la diversidad dentro de las organizaciones que son los motores de nuestra economía.

Introducción

Las organizaciones modernas se enfrentan hoy, como ayer, a un viejo y conocido desafío: atraer y mantener los mejores talentos y obtener de ellos el mayor aporte posible. Sin embargo, este problema ha mutado en su esencia de la mano de los profundos cambios sociales, culturales, tecnológicos, etc., que guardan relación inseparable con las diferentes generaciones de individuos que los protagonizan.

Tan es así que las herramientas desarrolladas antaño para la gestión de las personas comienzan a resultar insuficientes y, a veces, hasta inapropiadas a los efectos de cumplir con el objetivo deseado. Los autores más prestigiosos en la materia están estudiando este fenómeno, la bibliografía existente se está reescribiendo, los modelos ya probados y conocidos parecen hacer agua y necesitan adaptaciones y mejoras.

Es que, por primera vez en la historia de la organización moderna, son cuatro las generaciones que conviven trabajando y cada una de ellas posee ciertos paradigmas en torno a los negocios, a la actividad laboral, familiar, social, etc. los cuales frecuentemente colisionan entre los relativos a cada generación.

La realidad nos exige comprender este fenómeno si pretendemos mantener o superar el ritmo de crecimiento de nuestra economía enriqueciéndonos a partir de la diversidad dentro de las organizaciones, puesto que ellas son los motores de nuestra economía. La otra opción, la de ignorar la importancia de los acontecimientos, parece tener el potencial para hundir en el fracaso a toda

organización –empresas, ONGs o hasta naciones completas- que no maneje adecuadamente esta transición.

Objetivo

Este artículo invita al lector a acercarse a la problemática de la convivencia generacional en las organizaciones, a reflexionar sobre el fenómeno ya presente, y a vislumbrar los posibles caminos a seguir para reinventarlas y por qué no, reinventarnos a nosotros mismos.

Metodología

Considerando que se trata de un fenómeno moderno sobre el cual aún no existe bibliografía en castellano, para la construcción de este artículo se han consultado diversas páginas de internet, que aportan diferentes puntos de vista sobre la problemática tratada y se intentado sintetizarlas en un trabajo orientado a servir de disparador o punto de partida para futuras investigaciones que interioricen a la comunidad local y/o regional sobre el particular.

Las diferencias generacionales

La brecha generacional es cada vez más ancha, entre los empleados más viejos y los más jóvenes hay hasta 40 años de diferencia y aún puede observarse más en algunas grandes empresas, especialmente en aquellas cuyas políticas de recursos humanos establecen un modelo de integración en cuanto a raza, edad, sexo, religión etc.

Recientemente, en una conferencia que anualmente organizo desde la Cátedra de Administración de Recursos Humanos de las Carreras de Licenciatura en Administración, Licenciatura en Turismo e Ingeniería Industrial, intentando con ello acercar al alumnado de nuestra Universidad un panorama de la demanda de trabajo encarnada por las empresas de nuestro medio, entre otros panelistas,

estuvo presente un Gerente de Sucursal del Banco de capitales nacionales más importante y llamó poderosamente mi atención que el mismo mencionara, como al pasar, que en sus filas cuenta con una persona de 80 años –la más añosa- y varias de 18 –desde luego, los más jóvenes- y que entre esos extremos hay personas de todas las edades, con lo cual, su gestión relativa a las personas suele resultar sumamente compleja.

Este fue el disparador de mi interés sobre el tema, pues inmediatamente pensé y luego corroboré que este fenómeno tiene todo el potencial necesario para afectar a todas las dimensiones de la gestión y, sin lugar a dudas, el epicentro se encontraría en el área de Recursos Humanos de cualquier empresa donde esta situación se produzca, aún sin existir diferencias de edad tan importantes como la del caso comentado.

Desde la retención de talentos, la comunicación, el reclutamiento, la motivación, la definición de una política salarial sustentable, hasta la manera de enfrentarse con el cambio; se ven afectadas por una situación que aún no ha sido estudiada como merece, o al menos en nuestro país y mucho menos en nuestra región o ciudad.

¿Pero... de qué estamos hablando?

Es cierto que los conflictos generacionales han existido en las organizaciones desde siempre, entonces, el lector se preguntará: ¿Qué tiene de novedosa la mezcla generacional actual? Pues bien, para responder a esta interrogante debemos considerar, sin ánimo de ser taxativo, algunos factores que intervienen en la conformación de este fenómeno.

En primer lugar, las personas trabajan hasta una edad más avanzada; la longevidad es mucho más frecuente que antaño y la insuficiencia de los haberes jubilatorios o la carencia de estos, induce a las personas a postergar su retiro cuanto les resulte posible, incluso aunque algún empleador inescrupuloso mantenga la relación laboral fuera del sistema legal previsto, o bien simplemente dilatando la decisión, como en el caso de aquellos que conducen los destinos de las organizaciones o los han cedido, casi siempre parcialmente, a sus sucesores.

Luego, debemos considerar que la actitud de los jóvenes hacia el trabajo está cambiando sustancialmente, cuestión que no había ocurrido con anterioridad. Los paradigmas relativos a la actividad laboral y al mundo de los negocios en general, no habían variado tan radicalmente entre las generaciones anteriores, pero sí cuando se considera a la última generación que se incorpora al mercado del trabajo.

Así, tenemos diferentes generaciones en la organización moderna, cuyas apreciaciones respecto del particular han ido modificándose paulatinamente, pero que en las generaciones más jóvenes han sufrido una transformación más que importante y, lo que es peor, existen muchos contrapuntos entre esas visiones, que serán consideradas más adelante en este artículo.

Por último, insisto, hoy conviven cuatro generaciones diferentes en las organizaciones, con diferencias muy importantes en su manera de percibir y relacionarse con el mundo. Esto no había ocurrido nunca en la historia, es un fenómeno de nuestros días; lo que antes podía verificarse era la coexistencia en el ámbito laboral de dos y excepcionalmente tres generaciones.

Todas estas consideraciones hablan a las claras de una diversidad mayor y en varios sentidos, puesto que no sólo son más generaciones, sino que también poseen paradigmas fuertemente encontrados en varios temas que hoy son pilares de las organizaciones que llamamos "modernas" pero cuyos modelos fueron concebidos por una generación que ya debería haberse retirado y reforzados o reformulados por otra que hoy está muy cercana al retiro laboral.

Las cuatro generaciones

Sin más misterio, se presentan a los actores de esta "novela", cuyos nombres figurarán por orden de aparición y serán expuestos en su versión en inglés, conforme lo manda la moda impuesta por los expertos en marketing de los países anglosajones.

Sólo resta aclarar que las caracterizaciones siguientes se han efectuado en base a estudios socio-estadísticos que describen a cada generación y que he

seleccionado algunas de las características que considero más relevantes para introducirnos en la problemática.

Los **Lucky Few** (pocos suertudos) ó haciéndoles mayor justicia "los Veteranos". Nacidos antes de 1946, en un mundo devastado por la Segunda Guerra Mundial (quizás la última peleada cuerpo a cuerpo), tuvieron que crecer, especialmente en los países europeos, sujetos a muchas carencias y, por qué no mencionarlo, testigos del hambre y de ultrajes sumamente difíciles de soportar.

Por haber nacido en esa época, veneran la disciplina impuesta por sus padres y especialmente por la organización más importante de aquellos tiempos: el ejército y en el ámbito laboral, respetan a rajatabla la cadena de mando. Disciplina y cadena de mando, ambos principios de la organización formal, son característicos de organizaciones lineales, centralizadas y sumamente rigurosas en cuanto a la observancia del principio escalar.

Son conservadores, pues nadie en su sano juicio se plantea exponer en una empresa que conlleva riesgos lo poco que tiene para sobrevivir, además -y quizás más importante aún- por aquellos días la intolerancia por lo diferente (llámese raza, religión, ideología o lo que usted quiera agregar) era bastante más marcada que en la actualidad, aunque para los lectores más jóvenes resulte difícil creerlo. En este contexto, el radicalismo era una opción un tanto desprestigiada y en última instancia, no era para cualquiera pues su costo podía llegar a significar la propia vida.

Frente a este panorama, el lector se preguntará por qué a esta generación se los considera "los pocos suertudos" (lucky few) y la respuesta tiene que ver con la muchas veces mezquina visión del mundo laboral. Las organizaciones no disponían de un mercado laboral amplio y el pleno empleo llegó muy rápido. Los contratados fueron muy cuidados por las organizaciones, casi siempre administradas bajo el paraguas del paternalismo. Así, los veteranos siempre esperaron una relación de largo plazo con las empresas, y vaya si lo lograron.

Los siguientes actores son los "**Baby Boomers**" (los de la época del boom de los bebés) nacidos aproximadamente entre los años 1946 y 1964, reconocidos de esta forma porque son exponentes de una época durante la cual la tasa de

natalidad aumentó más que considerablemente en la mayor parte de los "países del primer mundo", especialmente en Europa y sobre todo en Inglaterra y Francia.

Las observaciones sociológicas sobre esta generación arrojan resultados muy interesantes y representativos de la realidad de nuestras organizaciones. Quizás inculcado por sus padres, respetan las jerarquías; son competitivos, lo cual se condice con la cantidad de personas de esta generación que tuvo que pugnar por un empleo satisfactorio; son idealistas y ambiciosos; no consideran el balance entre la vida laboral y personal como un factor decisivo, con lo cual son muy propensos a largas horas de trabajo, con las consecuencias sociales, especialmente en lo familiar, a cuyos severos cambios hemos asistido en las últimas décadas.

Las organizaciones que esta generación conformó y que hoy conducen, pueden ser explicadas en muchos sentidos, teniendo en cuenta los rasgos de las personas que forjaron los modelos con los que hoy funcionan. Así, por ejemplo, es muy común observar que se valore como sinónimo de compromiso y lealtad, por parte de los empleados, la cantidad adicional de horas que se trabaja por día por sobre las legalmente estipuladas o convenidas en el contrato de trabajo. Otro ejemplo, la organización moderna debe necesariamente ser competitiva y ambiciosa; especialmente en los negocios, la lógica empresarial es el crecimiento, o dicho de otra manera, aquella empresa que no logra competir eficientemente y supera a sus competidores al menos en algún aspecto clave, encuentra en tela de juicio su razón de existencia.

El tercer grupo etéreo es el de la "**Generación X**", donde se encuentran los nacidos entre 1965 y 1980. Sus exponentes se definen, más que por cualquier otra cosa, con los medios y la tecnología; quieren pasar más tiempo con sus hijos y por esto les gustaría trabajar menos horas, aprendieron de sus padres que el esfuerzo y trabajo definen en gran forma a una persona, pero sienten culpa por hacerle vivir a sus hijos lo que sus padres a ellos cuando no estuvieron a su lado por dedicarse efusivamente a sus empleos; son escépticos e individualistas, aprender a trabajar en equipo es todo un desafío para esta generación que vio cómo sus padres armaron un discurso con planteamientos

para cambiar el mundo y verificó en los hechos resultados con grandes discrepancias respecto de aquello que se prometió; así aprecian la informalidad y respetan la autoridad que proviene del mérito, en desmedro de aquella que se ostenta por ocupar un cargo o puesto sin demostrar cómo y por qué se llegó a ocupar aquella posición.

A nivel mundial, los exponentes de esta generación son pocos, en relación con la cantidad de puestos de trabajo de liderazgo que se generaron en las organizaciones concebidas por los boomers.

La "**Generación Y**" nacidos entre 1980 y 1999 y la "**Generación del Milenio**", nacidos a partir del 2000, son expertos en el uso de la tecnología, pues son nativos de la era tecnológica, influenciados por la web 2.0 (wikis, blogs y redes sociales); mantiene fuertes lazos con sus comunidades, en muchos casos virtuales; son pragmáticos e irreverentes; quieren trabajos "con sentido" y ambientes propicios para la colaboración; desean tener el control económico de sus vidas y hacen mucho hincapié en el equilibrio entre la vida laboral y la personal.

El problema...

Sin ánimo de aburrir con datos poblacionales, resulta estrictamente necesario comentar algunos. Según un informe del 2009 del Human Capital Forum, en EE.UU. los boomers ascienden a 80 millones; La Generación X está compuesta por 46 millones; la Generación del milenio es de 75 millones. Por otra parte, para finales del 2015 entre el 50 y el 75% del management senior se habrá jubilado. Para 2020, 75 millones de ejecutivos se habrán retirado. Algo parecido ocurre en muchos países del mundo y las cifras se agravan para el continente europeo.

En EE.UU. del total de puestos a cubrir, sólo 45 millones tendrán el reemplazo tradicional, de una generación a la siguiente, habiéndose esta última formado y experimentado el tiempo suficiente dentro de las organizaciones como para suceder a los cuadros directivos.

La conclusión es obvia: Existirá exceso de demanda de mano de obra calificada.

La pregunta es: Cómo mantener el ritmo de crecimiento económico? Pues, entre otras cosas, será necesario generar la suficiente riqueza para sostener a una población mundial creciente.

La respuesta: los más jóvenes, la Generación X y la del Milenio, deberán anticipar su llegada a los puestos claves de las organizaciones cuyos modelos, concebidos por los boomers, son seriamente cuestionados. Y sí..., no es para menos, las realidades, las circunstancias, los mundos en los que se desarrollaron y se desarrollan las generaciones mencionadas son completamente diferentes. De un mundo con cambios graduales y previsibles, donde las relaciones entre individuos se mantenían básicamente cara a cara, a otro mundo, donde el cambio es la constante y en sentidos imprevisibles, donde las interrelaciones entre sujetos se practican de diversas maneras y el contacto personal ya no resulta imprescindible, es más puede prescindirse del mismo. De un mundo donde la luna era un límite constante y sonante, con explicaciones abordadas por soñadores científicos que más se parecían a eximios escritores de ciencia ficción, a otro donde no nos atrevemos a señalar una demarcación clara de hasta donde podemos llegar porque quizás la mayoría ni siquiera sabe con exactitud hasta dónde la humanidad ha explorado el universo.

Así, entendemos que la diferencia de edad no es verdadero problema. El real desafío que afrontan hoy las organizaciones es la **transición de la empresa del pasado a la del futuro**. Del mundo corporativo modelado por los "boomers" en los '80 al que modelará la llamada "Generación del Milenio" en los próximos años.

Los conflictos que hoy se observan

La generación Y y sobre todo la generación del Milenio, crecieron en un mundo dominado por la velocidad y la inmediatez, no conciben cómo las causas y los efectos pueden estar separados espacial o temporalmente, como la realidad compleja se encarga de demostrarnos una y otra vez. Ellos necesitan que esta complejidad se vea reducida, pues con las herramientas modernas, la posibilidad de generar modelos que especulen sobre los que podría ocurrir en el futuro con las decisiones que tomamos hoy en día, son cada vez más certeras y ya no comprenden por qué debemos esperar para evaluar los resultados.

Para ellos la oficina es una camisa de fuerza que limita su productividad; de nuevo, por qué estar encerrado en una oficina haciendo acto de presencia cuando los mismos resultados pueden producirse desde el living de una casa, rodeado de los seres queridos o mejor todavía desde una playa en Ibiza...

Los ejecutivos más jóvenes no se dejan impresionar por el "status" ni por los ascensos, si el precio a pagar es vivir dedicado al trabajo. Sus ambiciones personales o sus hábitos no debieran ser anulados por su actividad laboral, pues en definitiva, uno trabaja para acceder a ciertos gustos, preferencias o fines que de ningún modo pueden ser pisoteados por el medio para conseguirlos.

Prefieren una cultura que mide el desempeño a otra que prioriza la antigüedad y con mayor peso de las variables de corto plazo. Desde luego, para un joven, la antigüedad no es su fuerte, pero... por qué debería ser una fortaleza aquello que no se relaciona per se con ningún resultado concreto y de nuevo, debe medirse en el corto plazo, urgente.

La lealtad para con las organizaciones empleadoras no es vista como una virtud en la actualidad y sobre todo para con aquellas organizaciones que cuando atravesaron crisis económicas ajustaron al modo tradicional: recortando sueldos y personal, o sea, a sus padres y abuelos que se llenaron de orgullo por pertenecer a tal o cual organización que más tarde lo defraudó. Los jóvenes prefieren empleos mucho más dinámicos; hoy estoy y puedo aportar esto... mañana no lo sé y pasado quizás esté de regreso y podamos volver a trabajar juntos.

Ahora bien, todo lo anteriormente expuesto, claramente colisiona con aquello concebido por los boomers para su modelo corporativo.

Y mientras tanto, qué hacemos...

W Stanton Smith³⁸, en su libro *Decoding Generational Differences*, señala que existen tres realidades complejas o dilemas que debemos desentrañar:

El primero es el dilema de los años formativos, pues la generación de los boomers fue formada en un sistema educativo que ponía énfasis en el manejo de herramientas básicas como la ortografía y la gramática, con una conectividad tecnológica sumamente reducida. La generación "Y" y la generación del Milenio encontró un sistema educativo deficiente en aquellas herramientas sobre las que se basa por ejemplo una organización burocrática o estructuralista (léase grandes corporaciones multinacionales de nuestros días) pero con una conectividad tecnológica infinitamente superior que lo asiste para mantenerse al tanto de cualquier cambio de cuanto fenómeno le interese explorar.

El segundo dilema, el de la preparación, sigue por el mismo camino. Los actuales empleadores, los boomers, son quienes deben preparar su sucesión incentivando a los jóvenes a que estudien carreras afines a las exigencias de sus organizaciones y sus negocios pero como ya se comentara en el anterior dilema, existe una gran brecha entre la preparación de la generación del Milenio y la necesaria para insertarse eficientemente en el mundo del trabajo, especialmente en cuanto a las herramientas básicas e imprescindibles para las empresas. Parece una exageración, pero a muchos jóvenes les cuesta mucho escribir una carta formal o un informe o hasta un memo y cuando lo logran habrá que ser indulgente con los errores ortográficos que podrían encontrarse.

El tercer dilema, el del talento experimentado, nos enfrenta de lleno con la problemática de que los ejecutivos experimentados de la generación X no se encuentran disponibles en cantidades suficientes para afrontar el período de sucesión, por lo que la generación "Y" y la generación del Milenio deberán tomar

³⁸ (W. Stanton Smith, 2008)

la posta en muchos casos y recorrerá un largo camino, a través del cual irá transformando las organizaciones que hoy conocemos.

Ahora bien, cómo podemos enfrentarnos a estos dilemas, es decir, cómo podemos lidiar con semejante diversidad, obteniendo de todos los talentos aquello que mejor poseen para aportar a las organizaciones. La respuesta podría comenzar por reconocer los puntos de coincidencias.

Resulta valioso redescubrir que las personas queremos, en mayor o en menor medida, básicamente lo mismo, en torno al mundo laboral. Las personas quieren ser: respetadas, reconocidas, recordadas, capacitadas, consultadas y conectadas. La mala noticia es que entre las diversas generaciones, pero especialmente entre los boomers y la generación del Milenio, las prioridades, expectativas y comportamientos, difieren en forma notable.

Sin embargo, a partir de las coincidencias, es posible pensar algunas prácticas para evitar que la crisis golpee para el knockout. El desafío indefectiblemente pasará por aquella actividad que al comienzo de este trabajo se mencionaba y que resulta clave: **No perder talentos**, o mejor aún sumarlos. Para cumplir con este cometido, y sin ánimo de ser taxativo, podrán resultar súmamente útiles las siguientes prácticas:

- Reclutar constantemente, conformando y ampliando cuanto sea posible una gran base de datos de los talentos que la organización necesita.
- Ir al encuentro del talento, reconociendo sus intereses, sus gustos y preferencias, abordarlo en su espacio, en su lugar de operaciones, en la universidad, en el club, en el ciberbar, en sitio de internet, etc. y atraerlo con propuestas que considere valiosas.
- Tender puentes entre las generaciones a través de la comunicación y la motivación (diseñada a medida).
- Gestión del conocimiento, pues los más experimentados deben intensificar la transmisión de sus conocimientos para que los más jóvenes no deben reinventar la rueda y por otra parte, los más

jóvenes podrán aportar a los mayores buena cantidad de conocimientos sobre todo respecto de las nuevas tecnologías.

- Crear sistemas de compensación y beneficios personalizados, que atiendan los intereses de cada persona o cada grupo homogéneo de éstas.
- Ofrecer un equilibrio entre la vida personal y la laboral es fundamental para anclar talentos.
- Ofrecer actividades extralaborales que combinen intereses comunes a cada grupo generacional.
- Crear redes de ex empleados, pensando que quien deja la organización no es un traidor, sino que podrá volver en el futuro, dotado de nuevas experiencias, conocimientos y deseos para proveer su talento a la organización o bien para recomendar otros talentos por él conocidos.
- Así, las organizaciones deben ofrecer rampas de entrada y de salida y los ejecutivos deben poder pasar de la vía rápida a la lenta dependiendo del momento y de su historia personal.

No se trata de tareas simples, pero tampoco son imposibles o sumamente complejas. El secreto está en desafiar el status quo, en animarse a romper paradigmas que hasta hoy marcaron lo que debe ser una organización y a comprometerse con nuevos modelos, que faciliten la integración de diversos talentos y que les permita convivir y potenciarse generando sinergia. Después de todo, si no comenzamos hoy, mañana lo harán los más jóvenes y nuestras organizaciones ya nunca volverán a ser las mismas y seguramente tampoco las necesitaremos tal como las conocemos en la actualidad.

El premio para aquellas organizaciones que lo logren será el enriquecimiento y el crecimiento a partir de la diversidad y una mayor y mejor adaptabilidad.

Cita de este artículo:

GUZMÁN, I. J. (2011) "Grupos generacionales en las organizaciones modernas" *Revista OIKONOMOS [en línea] 1 de Abril de 2011, Año 1, Vol. 1. pp.76-88. Recuperado (Fecha de acceso), de <http://oikonomos.unlar.edu.ar>*