

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar>



FACULTAD *de* CIENCIAS
ECONÓMICAS *y* SOCIALES



FACES



UNIVERSIDAD NACIONAL
DE MAR DEL PLATA

Revista FACES

DIRECTOR

Esp. Mónica Mabel Biasone
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad Nacional de Mar del Plata.
Argentina

COMITÉ EDITORIAL

Patricia Alegre
Mariana Foutel
Elsa M. Rodríguez
Gustavo Rondi
Cristian Merlino Santesteban
Patricia Santo Mauro

SECRETARIA COMITÉ EDITORIAL

Susana E. Wilches

REVISIÓN DE VERSIONES EN INGLÉS

Alicia Streitenberger

CORRECCIÓN DE ESTILO

Prof. Analía Carrizo

DIAGRAMACIÓN Y ARMADO

Mundo Impresos,
mundoimpresos@gmail.com

Los artículos científicos fueron sometidos a referato externo.

Registrada en:

Latindex
Dialnet
ASFA (Aquatic Sciences and Fisheries Abstracts)

ISSN 0328-4050
ISSN En Línea 1852-6535

FACES, creada en 1995, es una publicación de periodicidad semestral editada por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. La revista publica colaboraciones relacionadas con la investigación y el desarrollo de las ciencias económicas y sociales.

Las opiniones expresadas en los trabajos son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente reflejan los puntos de vista de la Institución

Versión a texto completo en Portal Nulan. FCEyS UNMdP
<http://nulan.mdp.edu.ar>

Correspondencia y remisión de trabajos

FACES
FCEyS. UNMdP
CC 462. B7600 Mar del Plata, Argentina
faces@eco.mdp.edu.ar
facesmdp@gmail.com

Canje

Centro de Documentación
FCEyS. UNMdP
CC 462. B7600 Mar del Plata, Argentina
cendocu@mdp.edu.ar
<http://eco.mdp.edu.ar/cendocu>

Se permite la reproducción total o parcial de los trabajos mencionando la fuente y sin alterar su contenido. Se requiere la autorización de los editores para otros usos.

Reflexiones sobre la gestión intergeneracional de los recursos humanos en la organización

Reflections on intergenerational management of human resources in the organization

José Luis Lago
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
jlago_mdq@yahoo.com.ar

Resumen

Describir cuál es nuestro escenario, brindando una noción de la magnitud del desafío que representa a todo responsable por el accionar de otros, la coexistencia de diferentes generaciones de colaboradores, es la finalidad de la primera parte de este trabajo. En esta instancia se ambiciona brindar una aproximación conceptual y caracterológica de las generaciones, con las limitaciones propias del contexto del cual fueron acuñadas (la sociedad de Estados Unidos de Norteamérica), sin por ello dejar de reconocer que el perfil de las nuevas generaciones¹ resulta idéntico, más allá de lo geográfico, a consecuencia del avance tecnológico en materia informática y de telecomunicaciones.

En su segunda parte, se intenta² iniciar el camino que logre responder al interrogante: ¿Qué podemos hacer en este contexto?, a través del abordaje de tres ejes de acción que, a mi juicio, posibilitan construir entornos laborales de aprovechamiento sinérgico entre la organización y sus colaboradores de diferentes generaciones.

Palabras clave: Diversidad, generación, generación Y, intergeneracional

Abstract

The purpose of the first part of this work is to describe our scenario , providing a sense of the magnitude of the challenge to all responsible ones for the actions of others and the coexistence of different generations of employees . In this instance we aim at providing a conceptual and characterological approach of the generations , with the limitations of the context from which they were minted (Society of the United States of America) , without failing to recognize that the profile of the new generation is identical beyond the geographical , as a result of technological advances in computers and telecommunications . In the second part , we intend to open up the path towards the answer to the question : What can we do in this context ? , By addressing three main lines of action which, in my opinion, allow for synergic work environments between the organization and colleagues of different generations.

Keywords: Diversity, generation, generation Y, intergenerational

1. ¿Cuál es nuestro escenario?

Si bien la coexistencia de diferentes generaciones de colaboradores no resulta un fenómeno actual, la vorágine de cambios económicos, sociales, organizacionales y tecnológicos ahonda la discrepancia que en materia de valores sostiene cada una de ellas.

Exacerbándose, a mi juicio, esta situación, se comparte la visión con Jiménez Aguilera (2003) con respecto a que el entorno que se impone es el que desarrolla una cultura fruto de cada momento. Esto, motiva a la reflexión acerca de las implicancias que representa en el accionar de la organización.

En el actual escenario, y en el presente trabajo, gestionar la diversidad es interpretar a todas las generaciones desde el enriquecimiento colectivo que aportan las diferentes miradas, otorgándole a cada una de ellas el mismo valor en la cadena de relaciones que es una empresa, revalorizando el conocimiento que cada generación posee.

2. ¿Cuestión generacional o etaria?

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española³, la palabra “generación” deriva del latín “generatio” que, conforme una de sus acepciones, refiere a un “conjunto de personas que por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjo socio-cultural semejante, se comportan de manera afín o comparable en ciertos aspectos.”

En este marco conceptual, podemos decir que una generación cobra entidad cuando comparte valores, normas y comportamientos con la pretensión de que “los otros” vean y conozcan cuáles son los valores por los que la generación está dispuesta a trascender.

El entendimiento de estos factores, configurados por el contexto social, político, económico y educativo en el cual se desarrollan, le permite a la generación definir aquello en lo que cree y en lo que no cree; lo que quiere y lo que no quiere, lo que prioriza y lo que posterga; en definitiva, su lógica para tomar decisiones. Molinari (2011) denomina al conjunto de dichas características “**mentalidad generacional**”⁴; la misma condiciona el comportamiento de sus integrantes, dando lugar a la personalidad generacional con actitudes y conductas concretas. Sin embargo, la cuestión no es tan simple.

Si bien todo contexto se interpreta mediante sucesos, que actúan como catalizadores determinantes en el obrar de quienes resultan sus

protagonistas o testigos ocasionales, cabe reconocer que estos ambientes no son simultáneos no tienen la misma intensidad ni universalidad para ellos. En consecuencia, las generaciones no son estrictamente homogéneas ni los cortes generacionales son repentinos. Prueba de ello, se advierte al analizar las sociedades de diferentes países⁵, dato no menor al momento de pretender generalizar las características de una generación arbitrariamente acotada en un lapso temporal. No obstante, es dable esperar que a causa de Internet y otros medios de comunicación (como las redes sociales) las diferencias que caracterizan a distintas generaciones se reduzcan.

La accesibilidad, a nivel mundial, a todo tipo de “vivencias históricas” provoca que los jóvenes se sientan hermanados en la distancia y repliquen valores y modos originarios de otros contextos. En consecuencia, el conjunto de experiencias locales que marcan a una generación puede unir a todo un grupo muy distante geográfica o culturalmente, pero similar en su rango de edades.

3. Las cuatro generaciones

Hoy, más que nunca, el mercado laboral presenta una realidad compleja. Los empleados se jubilan cada día más tarde, los jóvenes asumen puestos directivos a más temprana edad y las jerarquías son cada día más flexibles y, en muchos casos, reemplazadas por “equipos de trabajo”. Así, distintas generaciones se conjugan, mezclan, entrecruzan y conviven en un mismo ambiente laboral, convivencia que puede generar ciertos roces y fricciones, ocasionados principalmente por la diferencia de valores existentes en cada grupo.

En los *staff* de casi todas las empresas -sean multinacionales o Pyme- conviven a diario cuatro generaciones distintas con diferentes valores, expectativas y comportamientos, lo cual tiene un alto impacto en las organizaciones y su productividad. Al respecto, rescato la caracterización realizada por Adwoa Buahene (2007) no sin antes dejar a la reflexión del lector si dichos arquetipos son representativos de nuestra realidad socio cultural, atento las consideraciones vertidas en el acápite precedente:

Los Tradicionalistas. Nacidos entre 1922 y 1945. Sus valores establecieron las bases de las organizaciones modernas y muchas veces las empresas juzgan al resto de su personal en comparación con ellos. Están convencidos de que el mundo necesita estabilidad, reglas, estructuras; sus valores son la lealtad, el respeto por la autoridad y el sacrificio. Su meta es crear un legado; son ahorrativos y dado la época en

la que nacieron, siempre están preocupados por “los días difíciles que pueden aproximarse”. Este grupo **está muy comprometido emocionalmente con la organización**, incluso, una vez retirados de la misma. Tienen fe en las instituciones (v. gr.: gobierno, policía, el médico, la empresa).

Los Baby boomers. Nacidos entre 1946 y 1964. Según Buahene (2007): “fueron la fuerza impulsora de muchas organizaciones en Estados Unidos.” Predominan en el grueso de las empresas. Desde su ingreso al mercado laboral, siempre buscaron tener impacto tanto en su trabajo como en la sociedad y luchar contra las reglas y las estructuras. Para esta generación es importante el crecimiento personal y el compromiso con el trabajo, entendido como producto de su necesidad de participación y protagonismo.

La Generación X. Nacidos entre 1965 y 1980. Para esta generación, la carrera profesional exitosa tiene forma de “espiral”. De acuerdo con la especialista norteamericana: “son personas pragmáticas, escépticas y colaboradoras.” Se enfocan en tres cuestiones: aprender/crecer, desarrollar habilidades y obtener resultados. Si bien no respiran la tecnología, fueron los primeros que la adoptaron. Esta generación cree en la independencia y la flexibilidad, son *multitaskers*⁶.

La Generación Y. Nacidos a partir de 1981. Son los más jóvenes en las empresas y los que más recientemente han desembarcado en el mercado laboral. La tecnología no es una herramienta: es su vida. Son muy creativos. Sus valores son la diversidad, el optimismo, la dedicación, las acciones colectivas, la innovación y la aceptación de las diferencias. Los integrantes de este grupo fueron criados y cuidados por *Baby boomers*. Se los involucró desde muy niños en la toma de decisiones y siempre se alentaron y escucharon sus opiniones. Cuando ingresaron al mundo laboral, buscaron lo mismo. Solo respetan a la autoridad que demuestra competencia. Su meta es crear una vida que tenga significado. Sus padres, *Baby boomers*, les inculcaron la idea de hacer algo por lo que sintieran pasión y ellos pretenden llegar a esto desde el primer día.

Las diferencias entre estas cuatro generaciones se ven en seis factores organizacionales: la relación que tienen con la autoridad, el vínculo con la organización, la relación con sus colegas, el estilo de trabajo, la forma de liderazgo y los estilos de aprendizaje.

En materia de autoridad, los tradicionalistas son claramente jerárquicos: respetar a alguien es tratarlo de acuerdo con su rango y/o edad. Los *baby boomers*, si bien muestran respeto por la autoridad formal, no siempre lo acompañan de respeto intelectual; así, esta

generación, subsana con habilidad política las situaciones conflictivas. Para la generación X, solo las personas profesionales y capaces gozan de autoridad. Esta se legitima por el comportamiento y no por la jerarquía. Respetan a su jefe cuando lo consultan y buscan aprender de él. La generación Y tiene la misma concepción, siendo más exigentes: no basta el profesionalismo, demandan coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace. Para ellos es imprescindible la autoridad con valores.

Si bien estos cuatro grupos son leales, lo que los diferencia es cómo definen esa lealtad. Los tradicionalistas son leales a la organización; los *Baby boomers*, a la misión de la organización; la Generación X, al manager y la restante, a sus colegas.

En las dos primeras generaciones la lealtad es incondicional en tanto garantice la seguridad en el empleo⁷, aspecto que cambia en las últimas décadas modificando en consecuencia la exclusividad en el beneficiario de la lealtad. La organización debe reformular el contrato (en cuanto a lo que está dispuesto a ofrecer)⁸. A su vez, los colaboradores de las siguientes generaciones, en aras de lograr un grado de seguridad en su carrera que le garantice la empleabilidad (que ya no le otorga la organización) se comprometen con aquellos actores que, desde su perspectiva, contribuyen para alcanzarla.

En consecuencia, cabe preguntarse: ¿qué período “de gracia” da, cada generación, a una empresa? Los Tradicionalistas apuestan a un desarrollo de 30 años (son inversores a largo plazo); los *Baby boomers* entre cinco y ocho años; la Generación X, “días” (en muchos casos no más de 30); mientras que la Generación Y, solo le brinda “una oportunidad”.

En lo referente al estilo de trabajo, Buahene, sostiene que para los Tradicionalistas y los *Baby boomers* es lineal y estructurado⁹, respectivamente; mientras que para la Generación X, es flexible¹⁰; por su parte, para los jóvenes (la Generación Y), es fluido, es decir, no se encuentra previamente establecido¹¹.

En materia de liderazgo; las dos primeras generaciones, vivieron el paradigma del jefe presencial. El trabajo es el lugar al que va el colaborador. El esfuerzo se mide por las horas de permanencia en la oficina. Las nuevas generaciones entienden que el resultado es lo que cuenta: lo que se hace, no el lugar en dónde se hace. Así, la Generación X entiende que su cometido es independiente del lugar físico.

La Generación Y, por su parte, le adiciona a esta flexibilidad espacial, otra de carácter temporal: los resultados se logran mediante dedicación sin importar el tiempo empleado.

Por último, en cuanto al proceso de aprendizaje, se puede señalar que

para la Generación tradicionalista los intercambios con el jefe solo eran para corregir (*feedback* negativo) mientras que para la siguiente, estaban esencialmente circunscritos al proceso de evaluación de desempeño. Atento el cambio de paradigma que lo une a la organización (seguridad laboral y profesional), para la generación X son un vínculo fundamental altamente valorado en la formación periódica. El valor del aprendizaje se acentúa en la Generación Y, al demandarlo de manera continua y abarcar tanto el *feedback* formal como informal, lo cual ubica en un rol de *coaching* al líder, ausente en las anteriores generaciones.

4. Las nuevas generaciones y su relación con el trabajo

En general, y sin desmedro de lo señalado, los nacidos en la década del '80 (y recientemente incorporados al mercado laboral) aspiran a ascensos rápidos, debido a que, por efecto de la tecnología con la que crecieron y crecen, no tienen paciencia. Además, les interesa aprender lo máximo posible en el menor tiempo, de manera práctica antes que teórica y en un ambiente ameno. Rechazan el liderazgo autoritario; son más cuestionadores, pero valoran mucho al jefe que los guíe en el aprendizaje y les brinde contención. Esta es una generación que demanda, como las anteriores, cuestiones tradicionales como el salario, carrera, crecimiento, etc., pero requieren mayor libertad, menos reglas y flexibilidad. Esto trae consigo mayor ansiedad, angustia y, en consecuencia, necesidad de contención.

Esta generación no compete con otras organizaciones sino con sus ambiciones personales, lo que se traduce en desarrollo personal, experimentación y cambio. No se sienten comprometidos con la organización.

Los jóvenes que hoy tienen entre 12 y 21 años, no conciben el mundo sin comunicación instantánea. Son afechos a la virtualidad, por lo que se puede trabajar con ellos en diferentes espacios y horarios. A consecuencia de su formación responden más rápido, recuerdan menos y deben seleccionar, analizar e interpretar la información de forma diferente al tener que navegar en el mar de la información visual, auditiva o verbal. Todo indica que cuando ingresen en la fuerza laboral, harán realidad lo que se denomina empresa 2.0: la aplicación de los valores de apertura, colaboración y horizontalidad (Alonso, 2009) de la Web 2.0 en las organizaciones.

Para este tipo de colaborador (hombre digital¹²) la tecnología es el ecosistema en el que habita, por ende para que la organización aproveche

su potencial, requiere a su vez que adecue su estilo de trabajo. Debe pasar, según Simón (2007), de una relación de poder a una relación de participación y confianza. El poder pasa de la estructura jerárquica a las personas. Las relaciones en este contexto deben ser multidireccionales y multicanales (conviven el mail, el *blog*, *twitter*, *facebook* y el resto de las redes sociales). El ámbito laboral no está asociado a un lugar determinado (oficina) u horario definido. Lo aquí expuesto, advierte sobre los nuevos desafíos que debe afrontar el especialista de personal y quien los conduzca.

El rol de los jefes es fundamental para lograr que esta nueva generación se consolide en su puesto. Es preciso comprender la psicología de esta nueva camada (y la próxima a ingresar, a la cual Howen y Strauss denominan *millennials*¹³) y saber que en buena medida buscan un “jefe-padre”. Se debe entender que manejan un lenguaje distinto, descubrir en qué sitios puede rendir mejor, adaptarse a su idea diferente del tiempo e integrarlos con los empleados de mayor edad.

El compromiso de los *Millenials* no es con la organización porque no cree en ella, sino con las personas, más concretamente con sus líderes, por lo tanto, revisar prácticas de liderazgo basadas en la construcción cotidiana de la autoridad y justicia, frente a ellos, resultará esencial. La autoridad se construye con el ejemplo, no por la demostración de poder.

Aquellos que pertenecemos a generaciones anteriores, fuimos educados bajo ciertos mandatos, tal como: “estudia una carrera que te dé de comer”, y en prácticas relacionadas con la planificación, el ahorro, “lo primero es la casa”, la rápida independencia del hogar paterno, el sacrificio, la educación como inversión a largo plazo y la cultura (a menudo casi obsesiva) por el trabajo.

En cambio, los *Millenials*; son hijos de padres que siempre están ahí, como al rescate, sin terminar de cortar el cordón. Manifiestan comportamientos caracterizados por:

- una adolescencia tardía que se prolonga hasta los 30 años en casa de los padres;
- una cultura de la inmediatez y lo instantáneo;
- la revolución tecnológica y los cambios de hábitos que la misma genera: amistades instantáneas, practicidad, individualismo, la pérdida de la práctica de juegos infantiles de interacción y contacto, etcétera;
- el uso de las nuevas formas de estudio y acceso a la información, mediante la interacción y la imagen, que generan diversos tipos de

conocimiento (Cabrerá, 2006): tácito, explícito, individual y colectivo;

- la percepción de un sistema empresarial perverso, del cual es necesario obtener algo (experiencia, plata, contactos, posibilidad de crecimiento), antes de que el sistema se lo saque. Muchos “Y” han visto a sus padres ser despedidos de sus trabajos, sufrir la confiscación de sus ahorros o permanecer en la empresa con un sueldo menor porque no tenían otra alternativa debido a su edad;
- la libertad es uno de sus valores capitales. Desconfían del término “carrera laboral”, prefieren hablar de “proyectos profesionales” con plazos y acciones claramente establecidos por ellos mismos, donde la empresa es el medio para concretarlos, no el fin en sí mismo;
- no profesar fidelidad por la empresa; en todo caso, la misma tiene fecha de vencimiento y ahí radica su compromiso¹⁴. No son empleados de nadie, son empleables del mercado y de “su” propio proyecto. Sujetos libre portadores de conocimiento. En consecuencia, privilegian la estabilidad en la empleabilidad, por encima de la estabilidad laboral. Cuestionan la palabra “retención”. Nada los retiene, excepto el plazo de cumplimiento de su proyecto o el sentirse dentro de un ámbito que privilegie la libertad de decisión, participación, valoración y concreción de sus aportes;
- el tiempo personal se prioriza sobre el laboral: se trabaja para vivir, no se vive para trabajar y menos aún en relación de dependencia. Nuevos valores se incorporan: “calidad de vida” fuera del trabajo, o “equilibrio trabajo-familia”, pasan a ser estandartes de los *Millenials* y factor clave de decisión a la hora de elegir un trabajo o renovar el contrato psicológico con el que están.

En tal escenario corresponde modificar nuestros modelos mentales a estas reglas de juego, si se pretende no perder competitividad en aquellos sectores de actividad en los cuales en los cuales las concepciones anteriores se presentan”.

5. ¿Qué podemos hacer?

La premisa que sostiene este interrogante es percibir a la organización como un crisol de generaciones que le brindan identidad y entidad (o razón de ser). Si bien no resulta una novedad para aquellos que se vinculan o estudian el quehacer organizacional; tal reconocimiento adquiere relevancia para contribuir a una adecuada gestión del capital humano, si se espera a través de ella que la organización resulte

competitiva.

El desafío actual del *management* es gestionar esta diversidad intergeneracional para lograr inclusión, integración, aprendizaje y finalmente, crecimiento, tanto profesional de los empleados como económico de las empresas. De lo cual se infiere la necesidad de construir ámbitos laborales multigeneracionales.

Dentro del ámbito laboral, esta diversidad se traduce en diferentes formas de entender las relaciones de jerarquía, responsabilidad, modos de resolver problemas, liderazgo, desarrollo profesional, fidelidad o bien, las razones por las que se trabaja, por mencionar algunas.

En los próximos años habrá que lidiar con un capital humano de mayor diversidad al actual, en algunos casos, con menor preparación pero igualmente demandante, con altas expectativas de progreso respecto a lo que la empresa le “debe” brindar.

Con la ambición de abrir el camino a la construcción de dichos ámbitos laborales, a continuación se expondrán algunas reflexiones agrupadas en tres grandes líneas temáticas: el liderazgo necesario; la política de retención y el valor del aprendizaje mutuo.

6. El liderazgo necesario

En primera instancia se menciona al liderazgo, dado que quien conduce (y resulta responsable por el accionar de otros) debe asumir el arbitraje entre los diferentes puntos de vista: valores, principios y creencias de la época en que se formaron las personas. No se trata de concebir un estilo de liderazgo novedoso, sino de reflexionar sobre algunos aspectos de este proceso que resulta necesario enfatizar al gestionar esta diversidad. En este contexto es dable asimilar el estilo al proceso de *coaching* o aprendizaje (Wolk, 2003).

Los especialistas afirman que no existe una solución única ni recetas mágicas, pero que un paso esencial es la aceptación de la diversidad y la generación de espacios comunes donde todas las generaciones puedan interactuar y expresar sus diferencias.

Cada grupo tiene sus particularidades, modos de ver la vida y expectativas, por eso no es posible que todos compartan las mismas inquietudes o necesidades. En general, la armonía no se logra a través de la imposición de valores, sino a partir de la aceptación de valores diferentes.

Una de las fallas más comunes en el manejo¹⁵ de distintas generaciones es querer que todos adopten los mismos valores. Se debe

combatir el preconcepto que tiene cada generación al creer que su manera de ver el mundo es la forma en la que el mundo es, promoviendo, en su lugar, la curiosidad por aprender de otra generación y la búsqueda de espacios comunes.

Es importante comprender que ninguna generación es igual a la otra y que las formas de actuar y pensar van cambiando con el tiempo. No hay que rotularlos: hay que asegurarse de que las prácticas organizacionales comprometan a todas las personas.

En este contexto, como afirma Fernández Belda (2011), se requiere un liderazgo consciente, situacional, voluntario y finalista. Consciente de la diversidad y la necesidad de crear un clima laboral¹⁶ acorde. Situacional, dado que no existen líderes en abstracto, cada uno es el resultado de un contexto. Voluntario, toda vez que no se puede imponer. Se debe asumir un compromiso basado en la creencia de ser la única opción que existe para gerenciar este escenario, y por último; finalista, en cuanto dicho accionar debe contemplar expectativas de logros concretos, medibles.

Compartiendo el aporte instrumental que formula Ávila (2011), podemos complementar lo expuesto con las siguientes premisas de gestión:

- a) interactuar con personas, no títulos
- b) valorar el talento, no las funciones
- c) la fuente del respeto es la experiencia: no en la edad
- d) la comunicación genera familiaridad y rompe con los prejuicios
- e) la confianza en el otro proviene de la familiaridad

7. La política de retención

La inversión en formación y/o desarrollo¹⁷ brindada por la organización y la que realizan sus recursos humanos (propia de su iniciativa o emergente de su previa experiencia laboral); cuyo retorno en muchos casos resulta irreproducible o almacenable¹⁸, lleva a reflexionar sobre la creación o administración de políticas de retención del personal.

El principal efecto del compromiso, sea del tipo que fuere, es la permanencia de la persona en la organización. Hay quienes sostienen que existen tres tipos: el afectivo, el de continuidad y el normativo.

El primero es aquel que acredita la permanencia en la empresa porque el miembro lo desea, ya que advierte que el entorno laboral satisface sus necesidades vitales. Producto de lo que Estévez (2009)

denomina “contrato idiosincrático de trabajo”. El segundo, es la resultante de la percepción individual de no tener opción: no hay alternativas laborales; o bien, la inversión personal puesta en la organización no justifica la salida. Por último, la fuerza del compromiso normativo reside en la presión social del “deber de reciprocidad” por los beneficios recibidos de la empresa (por ejemplo, la capacitación.).

La permanencia es un factor determinante del capital humano de la organización, ya que la rentabilidad de las inversiones en recursos humanos está condicionada por la duración media de la relación de empleo, adquiriendo relevancia - en el escenario que desarrolla este trabajo - cuando resulta diversa la población etaria. En consecuencia, la estrategia o política adoptada por la organización en materia de retención, debieran contemplar este fenómeno con un sentido inclusivo o no discriminador, sin por ello abandonar las premisas existentes en la materia, que a continuación se reseñan;

- a. Compartiendo la visión de Lewin (2001), ninguna estrategia de retención que se enfoque en una dimensión del problema podrá tener éxito. Cada empresa deberá investigar su problema de rotación en profundidad, averiguando la multiplicidad de factores que están involucrados en este síntoma.
- b. Cada modelo¹⁹ se diseña y se gestiona a medida, teniendo en cuenta las particularidades de la empresa y el mercado en el que actúa. Los problemas y las soluciones de retención serán diferentes según se trate de una organización madura o en crecimiento; o una de consumo masivo o tecnológica (TIC).
- c. En última instancia, cabe recordar que el mercado es el que determina el movimiento de los empleados. Ello, a pesar de los esfuerzos de las empresas por recrear entornos laborales agradables e incluso resolver los potenciales problemas que pueden llegar a causar su salida. No se puede evitar que los empleados estén expuestos a oportunidades atractivas. Metafóricamente, Capelli (2000) señala que la administración de la retención, se asemeja al manejo de un río, cuyo objetivo “no es prevenir que el agua fluya sino controlar dónde se dirige y a qué velocidad”.
- d. Las compañías no necesitan que todos sus empleados sean altos potenciales ni personas claves, porque sino sería un caos. Muy por el contrario, una estrategia correcta es poder conformar en cada una de las áreas organizacionales equipos heterogéneos, en cuanto a habilidades y competencias, para poder tomar lo mejor

- de cada uno de los integrantes y buscar sinergia y complemento.
- e. A consecuencia del fenómeno mundial de envejecimiento de la oferta laboral²⁰ (del cual nuestro país no escapa²¹), una eficaz concepción de la política en examen exige determinar en qué puestos de trabajo resulta competitivo el empleo de trabajadores mayores (más 45 años). Téngase presente que esta franja etaria posee, a diferencia de los jóvenes (menores de 40), un mayor compromiso, dada su circunstancia de vida.

Los empleados, cuando van a trabajar, no dejan de lado sus valores, necesidades familiares o preferencias en cuanto a estilos de vida o forma de desempeñarse laboralmente. En consecuencia, los supervisores deben comprender y aceptar la necesidad de emplear una amplia gama de políticas y prácticas nuevas en respuesta a estas necesidades²² con la finalidad de equilibrar la esfera personal y laboral.

Ante semejante panorama, recordemos que las herramientas con que cuentan las áreas de Recursos Humanos para gestionar y fidelizar (en el sentido de lograr un compromiso afectivo) a los empleados son: la inducción a objetivos, la correcta descripción del puesto de trabajo, la capacitación, el desarrollo de personas (vía *coaching* y *mentoring*²³), la proyección conjunta (empleo y organización) de la carrera profesional, las encuestas de clima laboral, las evaluaciones de desempeño y también el diseño (o rediseño) de espacios de trabajo más amigables. Hay actividades²⁴ en las cuales la "comodidad" del puesto de trabajo es incluso más importante para la nueva generación que el establecimiento de espacios para recreación del personal (v. gr. gimnasio).

8. El valor del aprendizaje mutuo

Este estudio sostiene que el aprendizaje no solo debe contribuir a la inclusión de las diferentes generaciones, sino también -a través de su ejercicio- a equilibrar las necesidades de mantener y transformar el capital intelectual de la organización. En este sentido *Microsoft Argentina* es un ejemplo. Señala al respecto Andy Freire²⁵, co-fundador y *Chief Executive Officer* de Axialent:

"Lo más importante es que las empresas generen un espacio de aprendizaje donde los mayores aprendan de las habilidades de los más jóvenes y viceversa. Si las empresas logran construir un espacio de intercambio, basado en el respeto, la confianza y las ganas de aprender, entonces lo que construimos es un espacio de aprendizaje mutuo".

Las personas mayores tienen más experiencia, madurez, una ética de trabajo de mayor compromiso y responsabilidad que transmiten a las nuevas generaciones. Ellos son la memoria viva de la organización. En Europa, la política de protección del capital intelectual tiene como protagonista a los trabajadores mayores. Cuando el empleado llega a la edad de jubilación se lo mantiene como hombre de consulta, para transmitir su experiencia. En ese sentido, existen las modalidades de tutorías y bases de datos en las cuales se compilan los problemas más frecuentes y sus soluciones.

Los jóvenes, por su parte, aportan creatividad, nuevas ideas, empuje y también conocimientos, dándole de esta forma dinamismo a la empresa.

Ahora bien, para articular un ámbito intergeneracional que se caracteriza por las diferentes formas de aprehender “el saber y el saber hacer”, debemos comprender cómo lo hacen “las nuevas generaciones”. En otras palabras y siguiendo a Woods (2006), cabe responder al siguiente interrogante: ¿Cómo aprenden los nativos digitales²⁶?

El cerebro del “nativo digital” es físicamente diferente, como resultado de la formación que recibió mientras crecía. Ha cambiado sus conexiones: responde más rápido, recuerda menos. La enorme masa de información visual, auditiva y verbal del mundo moderno está obligando a los “nativos digitales” a hacer elecciones que los que crecieron solo con los libros y la TV no debían hacer. El mundo del libro es lineal; en cambio, el mundo de internet es “hipertextual”. La generación *net* ha crecido con el *zapping* y con la *web*. Saltan de un asunto al otro, son capaces de manejar información discontinua y no les molesta la sobrecarga informativa. Están acostumbrados a la velocidad de los videojuegos y al *multitasking*. Así como la enciclopedia *Wikipedia* se formó a partir del conocimiento colectivo de miles de colaboradores, los nativos digitales se basan en la experiencia y el consejo de las comunidades *web* para construir sus intereses y sus límites²⁷.

A modo de corolario de este acápite entiendo necesario tener presente al concebir los ambientes organizacionales para el aprendizaje, que las competencias digitales producen un pensamiento más creativo e intuitivo, pero también más superficial, donde la inmediatez o velocidad de la información es altamente valorada. Por ejemplo, el filtrado de información simultánea o como lo denomina de Piscitelli, (2009) el aprendizaje en entornos virtuales. Sin embargo, el tiempo de reflexión que exige la comprensión de su contenido, no siempre lo es para las nuevas generaciones. Este, a mi juicio, resulta el principal aporte a transmitir por aquellos denominados “inmigrantes digitales”.

9. Conclusión

Gestionar eficazmente la coexistencia de diferentes generaciones en contextos no controlables por la organización, impone la necesidad de modificar nuestros modelos mentales, si pretendemos mantener la competitividad en aquellos sectores de actividad en los que la organización actúa.

Por ende, se incita a conformar en cada uno de las áreas organizacionales equipos heterogéneos en habilidades y competencias, para obtener lo mejor de cada uno de los integrantes y buscar sinergia y complementariedad.

Dejando a iniciativa del lector superadoras opciones, en este trabajo me limito a instar un liderazgo consciente, situacional, voluntario y finalista con el propósito de generar espacios de aprendizaje donde los mayores aprendan de las habilidades de los más jóvenes y viceversa. Reconociendo, a su vez, que el fruto de tal interacción es un activo intangible, inimitable, inapropiable e insustituible de un valor estratégico que justifica, a mi entender, las prácticas de retención que al efecto se impongan

Bibliografía

- Alonso, G. "La revolución horizontal". Ediciones B. Bs. As. 2009
- Avila A "El desafío es gestionar grupos inter generacionales". 2011.
<http://www.humancamp.net/blog/?p=276>
- Buahene, A. "Loyalty unplugged: howto get keep & grow all tour generations". N-Gen Inc. Ediciones Xlibris Corporation. 2007 N.Y. EE.UU.
- Cabrera A La Gestión de Conocimiento, incluido en la obra: "Dirección de Personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI". Bonache J y Cabrera A (directores) 2ª edición. Ediciones Pearson Educación S.A. Madrid 2006
- Cappelli Peter "A market driven approach to retaining talen" Harvard Business Review. Jan-Feb 2000.
- Fernández Belda J. "Generación."Y" ¿qué hacemos con ellos? .
- Howen N y Strauss W. "Millennials rising, the next generation. Vintage Books 2000
- Jiménez Aguilera R. "Las nuevas Generaciones de trabajadores". Incluido en la obra: "Las nuevas fronteras del empleo". Biblioteca Aedipe (Asociación Española de Dirección de Personal). Coordinador M. Ordoñez. Editorial Pearson Prentice Hall. Madrid 2003

- Lewin, Mariel. "Retention management". Universidad del CEMA. Maestría en Dirección de Empresas. Bs. As. Octubre 2001
- Molinari, P. "Turbulencia Generacional" Temas Grupo Editorial SRL. Bs. As. 2011
- Olaz, A Reflexiones Metodologicas para la medición del clima laboral. Revista Capital Humano. Fascículo 202. Septiembre 2006
- Piscitelli, Alejandro "Nativos digitales". Editorial Santillana. Bs. As. 2009
- Simón Cristina "La Generación Y y mercado laboral. Modelos de Gestión de RR HH para jóvenes profesionales". Centro de RRHH Gayle Allard y Centro del Sector Público. Instituto de Empresas Business Scholl. Marzo 2007:
- Woods R. Vidas Digitales. ¿Cómo conducir a los cyborgs? Revista La Nación. Bs.As. 10.12.06
- Wolf L. Coachin "el arte de soplar las brasas". Gran Aldea Editores. Bs.As. 2008.

Notas

1. Denominadas popular e indistintamente, generación: "Y", "iPod", "Millenials", "wiki"; "Google" o "generación 3.0."
2. Corresponde reconocer que puedan existir otras. Se invita al lector a profundizar en dicha huella.
3. Consultado el 2 de febrero de 2011.
4. La autora la conceptualiza como: "...conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos por un grupo como resultado de una historia común."
5. El grado de intervención del estado en la economía en general, y en particular en el mercado laboral, es el ejemplo más notorio de contemplar entre América del Norte, los países del Mercado Común Europeo y/o latinoamericano.
6. Deviene del término inglés: "multitask" (multitareas). Es un concepto común en el ámbito de la informática: remite al momento en que el CPU ejecuta, de manera independiente, dos procesos diferentes. En la esfera laboral, se traduce en hacer muchas tareas, siendo eficiente y economizando tiempo.
7. El paradigma del siglo XX fue la relación de dependencia que garantizaba la continuidad y los beneficios para el colaborador y su familia.
8. Recordemos que para las dos primeras generaciones se vive para trabajar, mientras que para las siguientes es a la inversa. Si bien la generación X trabaja para vivir, la calidad de vida no está vinculada al trabajo, sino al proyecto personal, aspecto que también sostiene la siguiente generación, adicionándole el proyecto profesional. Para éstos últimos, el clima de trabajo y las relaciones con los compañeros revisten similar importancia.
9. Para ellos es importante saber quién tiene la responsabilidad por hacer y tener contacto con el jefe. Si bien los B. Boomers instalan la participación no excluyen las anteriores premisas.
10. Adoptan las acciones que arriben rápidamente al resultado esperado: tareas distribuidas, compromisos con los acuerdos y celebración de reuniones en las que solo se necesite decidir.
11. Lo cual no obsta a desear velocidad. Para ellos el trabajo en equipo implica una colaboración horizontal, sin límites funcionales o sectoriales, con información compartida y entornos virtuales con autonomía para decidir los miembros que los integran.
12. Chiavenato, en su obra El capital humano de las organizaciones lo define como el

hombre que se comunica con el mundo por medio de la tecnología de información.

13. O cultura wiki o google generation. La podemos circunscribir, a la época del presente ensayo, entre los 10 y 17 años.

14. Remitiéndonos a nuestra realidad, aprendieron esta lección durante los años 90 al ver cómo sus padres "X" perdían sus trabajos, luego de muchos años de "carrera" y postergaciones familiares, sus hijos entre otras, por causa de la empresa.

15. Las prácticas de las empresas todavía son realizadas por integrantes de los "baby boomers" o de la "Generación X"

16. Adopto para definir este concepto, la caracterización que señala Olaz (2006): "... conjunto de variables situacionales de distinto orden y naturaleza que pueden ir variando en el tiempo, afectando de manera desigual el comportamiento de los agentes que conviven en un determinado ámbito de trabajo."

17. Se entiende por el primer término, al proceso cuyo propósito es satisfacer las necesidades inmediatas del trabajador en cuanto a las demandas impuestas por su puesto de trabajo; mientras que el desarrollo persigue ayudar a las personas a adquirir conocimientos y/o habilidades a utilizar en el futuro independientemente de su actual función o rol.

18. Cabrera (2006), lo tipifica como conocimiento "tácito" (el saber hacer) y "colectivo" (que va más allá del conocimiento tácito, producto de la suma de individuos que forma un "colectivo" determinado). Este tipo de conocimiento en la medida que resulta único, inimitable, inapropiable e insustituible por terceros, adquiere para la organización un valor estratégico.

19. Para una mayor dilucidación, me remito a algunas herramientas de diagnóstico en materia de gestión estratégica de recursos humanos que afianzarían dichos modelos: a) la matriz de crecimiento-capacidades en la que se conjugan las expectativas de crecimiento que tiene la organización con las capacidades en términos de tecnología y conocimientos necesarios para competir que posea la misma, al momento del análisis. B) La matriz rendimiento - potencial la cual enfatiza su análisis en el rendimiento y potencial de las personas que integran la organización. C) El enfoque ciclo de vida el cual remite al período de vida de las personas dentro de la organización, en términos de nivel de preparación y posibilidades de asumir nuevos proyectos con garantías.

20. Sea debido a los avances en el campo de la medicina o bien por la elevada edad jubilatoria como remedio al desfinanciamiento de los sistemas previsionales.

21. Un análisis del Instituto de Estudios Laborales y Sociales -en base a la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) del INDEC- indica que en el lapso 2008-09, la evolución de la pirámide poblacional argentina muestra que la cantidad de personas menores de 39 disminuyó a un ritmo del 1%; en igual sentido se dio en el total de niños (4%). La población mayor de 40 años aumentó a una velocidad del 4,5%, incrementándose, a su vez, la franja de mayores de 60 años en un 7%.

22. Por caso, la flexibilidad en atención a padres solteros, padres que trabajan, hijos a cargo de padres longevos y parejas que mantienen una relación de traslados a consecuencia de vivir y trabajar en diferentes localidades.

23. Se entiende en este análisis, por mentoring a las acciones que transfieren experiencia y competencia técnica profesional, integrando un ser, saber y saber hacer particular. En este caso, coaching se refiere a un proceso de desarrollo más ambicioso al dotar de herramientas que no solo ayuden al logro de metas, sino también al desarrollo del potencial, sin distinguir durante el ejercicio de dicho proceso entre objetivos personales y organizacionales.

24. Por ejemplo, en organizaciones de Tecnología e Información (TI)

25. Reproducido del artículo periodístico producido por Baliño, M^a E, para www.infobaeprofesional.com. Publicado por éste el 28 de junio de 2008.

26. Definido como aquel individuo que nunca ha conocido el mundo sin comunicación instantánea. Por el contrario, un inmigrante digital es alguien que todavía intenta habituarse a una cultura regida por el sonido del celular y la llegada de los e-mails.