

solo

Consultores
en cambio

**El choque
generacional en las
organizaciones:
problemas y
oportunidades**

Marzo 2015



Sobre Choque generacional

(Adaptación de los artículos publicados por Florencia Lafuente en la revista Gestión, Sara Nasi, revista Empresas, y aportaciones de Hernán Sánchez, presidente de ARLOG)

Ya son cuatro las generaciones que albergan las empresas. Hay mucha energía, pero también mucha fricción. Convertir la diversidad en una ventaja a la hora de gestionar el talento de sus empleados es un desafío. Al estar motivados por expectativas e intereses distintos, no es fácil que jóvenes, adultos y veteranos formen equipos productivos, pero la clave para que alcancen el máximo desempeño es lograr que cada individuo entienda la lógica del comportamiento de los demás.

Las cuatro generaciones que todavía conviven en una compañía son:

- los “veteranos” (nacidos antes de 1946),
- los “baby boomers” (nacidos entre 1946 y 1964),
- la “generación X” (nacida entre 1965 y 1980) y
- la “generación Y” o del “Milenio” (nacida después de 1980).

Aunque los veteranos apenas pueden ya encontrarse, sí vamos hacia un modelo de empresa envejecida, en el que la brecha de edad entre jóvenes y “veteranos” puede ser de más de 40 años.

Alejandro Mascó, socio de Oxford Partners y ex director de Recursos Humanos de L’Oreal Argentina, habló, durante el 9º Congreso Regional de Recursos Humanos “Liderando el Cambio”, que organizó la Universidad Blas Pascal, sobre la importancia de hacer convivir las diferentes generaciones dentro de las compañías, y de cómo omitir la situación puede impactar de lleno en la competitividad.

A efectos prácticos, nos referiremos a las tres generaciones dominantes en este momento: **Baby boomers, Generación X y Generación Y o del Milenio** “Cada generación fue impactada por diferentes hechos sociales, políticos y económicos que son un factor influyente en las características del grupo, más allá de la fecha de nacimiento”, explica Mascó. Cada generación tiene, por tanto, expectativas laborales y sistemas de valores diferentes.

En este sentido, los **baby boomers**, que se denominan así por el pico de nacimientos que se produjo en Occidente después de la Segunda Guerra Mundial, y que vivieron el hippismo, la Guerra de Vietnam, y el Mayo Francés, acordes a su época, son más idealistas. Se caracterizan por ser pacientes, pensaban que iban a desarrollar toda su vida profesional en una organización, y se ponen la camiseta para siempre. “Es una generación que intentó migrar a la vida digital, algunos lo lograron y otros no”, dice. Los boomers respetan las jerarquías, también son competitivos y ambiciosos. No consideran el balance entre la vida laboral y la personal como un factor decisivo.

Luego está la “**Generación X**”, una generación que vivió la incorporación definitiva de la mujer al mercado laboral y la aparición de la tecnología que hizo que efectivamente migraran a la vida digital. Se definen por los medios y la tecnología. “Son más competitivos, aceptan la diversidad, tienen gran exigencia en el trabajo, pero se debaten por equilibrar vida laboral y personal”, señala Mascó. Quieren pasar más tiempo con sus hijos, y por esa razón les gustaría trabajar menos horas. Son escépticos e individualistas. Aprecian la informalidad y la autoridad que proviene del mérito.

A estos dos grupos sociales se sumaron en el mercado laboral los representantes de la “**Generación Y**” o del **Milenio**, nacidos en la era de Internet y la globalización, con valores de responsabilidad social más altos. Como nativos digitales, están hiperconectados, y a nivel laboral tienen otros parámetros, valoran su tiempo libre y no les gusta trabajar bajo presión. Los que integran la **generación Y** son calramente expertos en el uso de la tecnología. Influenciados por la Web 2.0 (wikis, blogs y redes sociales), mantiene fuertes lazos con sus

comunidades, en general, virtuales. Sus miembros 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.

¿Resultado de la mezcla? Conflicto de intereses. “Cada generación ve primero lo negativo de la otra en vez de buscar puntos de encuentro. Pero no hay una mejor que otra: en todos los grupos hay elementos que suman”, dice Mascó. Para las empresas, el gran desafío es animarse a romper paradigmas, pensar distinto y armar estrategias para que las generaciones coexistan armónicamente.

“La Generación Y vino para quedarse. ¿Qué hacemos entonces? Primero, hablar del tema. Luego, buscar confluencia, empujarlos hacia las relaciones, la convivencia, por ejemplo a través del desarrollo de proyectos conjuntos entre los de 55, con una visión y los de 20, con otra. Es un ejercicio personal, intelectual, de flexibilidad y valoración del otro. El de 55 aportará experiencia de vida y de negocios, y el de 20, energía y acceso a la tecnología de la información”, plantea.

Quienes no trabajen por la confluencia de generaciones, dejarán de ser competitivos a la hora de atraer y de retener a los empleados, dice Mascó y agrega que para él, el hecho de que una empresa ya no sea “joven” no les quita esta posibilidad.

Además, resalta la importancia de la convivencia generacional para los trabajadores más adultos. “En los ‘90, si eras grande, quedabas fuera del mercado. Ahora las organizaciones le dan importancia a generar niveles de liderazgo con gente con experiencia, y esto habla de un compromiso con la diversidad”, explica Mascó.

La cantidad de baby boomers, X e Y en cada empresa no es lineal, sino que varía según la industria. Dice Mascó: “en las tecnológicas los “Y” suelen ser el 70 por ciento, mientras que en las financieras, apenas el 25 por ciento. Pero en 10 años, el mapa cambiará totalment..

¿Podemos hablar?

Individuos con diferentes valores, ideas, formas de comunicarse y de hacer las cosas siempre hubo en las empresas. ¿Por qué ahora es un problema? Por primera vez en la historia corporativa hay cuatro generaciones compartiendo la oficina. Marilyn Moats Kennedy, autora de *The Death of Office Politics*, plantea el conflicto con claridad: “Como resultado de esta combinación, todos los acuerdos organizacionales están siendo revisados: el respeto por la autoridad, la carga y los horarios de trabajo, el código de vestimenta, la ética laboral”.

No hace muchos años, cuando los trabajadores de más edad eran los jefes y los ejecutivos más jóvenes hacían lo que se les ordenaba, las directivas no se discutían. Eran las reglas. Pero ahora las normas se reescriben a diario.

El ejemplo del feedback es esclarecedor. La generación Y espera feedback de toda la oficina; la generación X, en cambio, prefiere que no intervengan en su trabajo. Los boomers se inclinan por el formalismo de la evaluación anual, y para describir a los veteranos alcanza una frase: “Si no hay noticias, buenas noticias”.

A cada cual, lo suyo. Para evitar conflictos, la consultora Ernst & Young decidió abrir un espacio en su sitio web, al que bautizó “Zona de feedback”. Allí, los ejecutivos pueden pedir o dar feedback cuando lo desean. La firma también nombró un mentor por empleado, y capacita a gerentes y supervisores sobre cómo dar un feedback eficaz.

Las diferencias generacionales están afectando todas las dimensiones de la gestión: desde la comunicación, el reclutamiento, la motivación y retención de empleados, hasta la manera de lidiar con el cambio. Gestionar una fuerza laboral diversa demanda un enfoque inclusivo, que integre los sistemas de valores de todos los grupos.

Pero si bien la brecha generacional es cada vez más ancha —entre los empleados más viejos y los más jóvenes hay 40 años de diferencia y esa diferencia aumentará aún más—, no se trata sólo de un problema de edad. El 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 moldeará la llamada “generación del Milenio” en los próximos años.

Los boomers y la generación Y representan los grupos más numerosos. En los Estados Unidos, los boomers ascienden a 80 millones. La generación del Milenio está compuesta por 75 millones de jóvenes, y la Generación X por 46 millones. **Según un informe de Human Capital Forum, para finales de 2010, se esperaba que entre el 50 y el 75 por ciento del management senior estadounidense se habría jubilado, y hacia 2015, momento actual, se habrían retirado cerca de 75 millones de ejecutivos. Del total de puestos de trabajo a cubrir, sólo 45 millones tendrían reemplazo, concluía el informe.** La deducción es obvia. **Habrà más demanda que oferta de mano de obra calificada.** En este escenario, ¿cómo mantener el ritmo de crecimiento económico? ¿Cómo aumentar la productividad del sector corporativo?

Mantenerse en contacto

En su libro Grown Up Digital, Don Tapscott explica que una estrategia inteligente y provechosa para no perder de vista el talento que se retira es crear redes de ex empleados. El gobierno del estado de California, por ejemplo, ideó “Boomerang”, un sitio web que funciona como una base de datos de quienes se jubilaron y están interesados en reingresar a las oficinas del estado para cubrir vacantes de medio tiempo.

Zona de turbulencias

Hay tirantez en las relaciones de muchas oficinas: el 70 por ciento de los ejecutivos de más edad menosprecian las habilidades de los más jóvenes, y casi el 50 por ciento de los empleados asegura que los jóvenes no valoran las habilidades de sus compañeros mayores. Los empleadores no creen que la situación vaya a mejorar, sino todo lo contrario; más del 60 por ciento espera que la tensión aumente.

La generación Y creció en un mundo dominado por la velocidad y la inmediatez. La oficina es para quienes la integran una camisa de fuerza que limita su productividad. Las empresas jóvenes como Google, por ejemplo, reconocen la importancia de ofrecer a su fuerza de trabajo la flexibilidad y libertad de acción necesarias para alentar la creatividad. Entre otras peculiaridades, en las oficinas de la compañía hay espacios abiertos para la interacción, y lugares de trabajo privado que se arman y desarman con rapidez a través de un sistema de paneles plegables. Los empleados trabajan en equipos y en los horarios que les resultan más convenientes.

Xerox no es joven como Google (tiene más de 100 años), pero se considera una compañía moderna. Con su eslogan “eXpress Yourself”, cuyo target es la generación del Milenio, recluta graduados en el MIT y la Cornell University. Anne Mulcahy, CEO de la firma de soluciones de impresión, dice en el sitio web de Xerox que el eslogan sintetiza los valores esenciales de la empresa, un lugar donde “los creativos prosperan, encuentran soluciones originales e impulsan su carrera por la pista rápida”.

Los ejecutivos más jóvenes no se dejan impresionar por el estatus ni por los ascensos. Dirigir una compañía no tiene prestigio si el precio a pagar es vivir dedicado al trabajo. Una vez más, las empresas tienen que adaptarse y crear sistemas de compensación y beneficios personalizados. **Dado que las generaciones más jóvenes prefieren una cultura que mide el desempeño a otra que prioriza la antigüedad, las variables de corto plazo deben tener más peso que las de largo plazo.**

En T.G.I. Friday's, el personal tiene una excitante razón para sentirse motivado. La cadena de restaurantes oriunda de Nueva York cuenta con 30.000 empleados y más de 900

establecimientos en 58 países. La firma aprovechó su presencia global para desarrollar el programa “Passport”, que premia a los mejores talentos —camareros, cocineros o lavaplatos— con un puesto en cualquiera de sus restaurantes del mundo. Con Passport, la empresa no sólo recompensa el buen desempeño; **también alienta a los empleados a quedarse.**

La salida es por allá. Diferentes miradas para retener/recaptar talento

Se acabaron los tiempos en que una renuncia significaba un trauma para la empresa, que se sentía traicionada, y para el empleado, que se sentía culpable. Hoy, los jóvenes simplemente dejan un puesto de trabajo porque encuentran una oportunidad mejor, pero no descartan volver si las condiciones los favorecen. Ellen Galinsky aporta así su visión: “Las compañías tienen que ofrecer rampas de entrada y de salida, que permitan a los empleados tomarse ‘recreos’ de sus carreras y regresar más tarde para el beneficio de todos. Los ejecutivos deben poder pasar de la vía rápida a la lenta, y viceversa, dependiendo del momento y de su historia personal”.

Best Buy, una de las mayores tiendas minoristas de Internet, tomó un atajo que rindió sus dividendos. En 2007, el presidente del directorio, Richard Schulze, se enfrentó con un problema de recursos humanos: los trabajadores más jóvenes no parecían interesados en quedarse en la empresa. La prueba estaba en que aquellos que percibían un salario menor a US\$ 80.000 anuales no se habían adherido al plan de ahorro que la firma ofrecía al personal para mejorar su futura jubilación. (Estos planes se denominan 401k. Algunas compañías también ofrecen a sus empleados contribuir con un porcentaje del monto que éstos destinan a su cuenta 401k.)

La mayoría de los ejecutivos de Best Buy pertenecen a la generación del Milenio. Schulze pensó que si organizaba un concurso de videos cortos, donde los jóvenes pudieran poner en funcionamiento sus habilidades artísticas y tecnológicas para explicar los beneficios de quedarse en la empresa hasta su retiro, lograría interesarlos en el plan. Y no se equivocó. Como resultado de la campaña, la base de afiliados más jóvenes aumentó del 18 al 47 por ciento en un año.

Ofrecer un equilibrio entre la vida laboral y la personal es un poderoso recurso para anclar talentos. Los empleados de entre 18 y 34 años consideran más importante alcanzar esa armonía (58 por ciento) que el grupo de entre 35 y 54 años (46 por ciento) y que los mayores de 50 (30 por ciento).

Penelope Trunk, autora de *Brazen Careerist: The New Rules for Success* (Warner Books, 2007), aconseja a las organizaciones tomar **tres medidas para no perder talentos**:

- 1) Reclutar constantemente. Los más jóvenes no son leales a una empresa, sino a un conjunto de factores que los hacen sentir bien, por lo que nunca dejan de buscar nuevas y mejores oportunidades que contribuyan a su desarrollo personal.
- 2) Usar el branding como estrategia de seducción. Hay que hablar más de la cultura corporativa y el compromiso social, y menos de la descripción de tareas.
- 3) Ir al encuentro del talento. La gente joven está online, y la “blogósfera” representa el sector más comprometido de ese talento. Escribir un blog demanda tiempo y dedicación, y los “bloggers” sólo escriben sobre lo que les importa: sus carreras.

Para **Lynda Gratton**, profesora de Management en la London Business School otros tres elementos fundamentales de toda estrategia de gestión de personal son:

- Comunicación usando todos los estilos
- Motivación “a medida” (mientras los bonus pueden despertar el interés de los boomers, las generaciones X e Y se inclinan por el privilegio de tener una agenda flexible)
- Tender puentes entre las generaciones: asegurarse de capturar la memoria organizacional y de transferir el conocimiento a las generaciones más jóvenes.

Y por último, **Hernán Sánchez**, presidente de la Asociación Argentina de Logística Empresaria (ARLOG) afirma que el cambio generacional no es bueno ni malo, es inexorable, y que “una vez que se entiende que ese cambio es real y existe, se puede empezar a ver cómo convivir con él. ¿Cómo se hace? Generando ámbitos de trabajo que hagan sentir a los jóvenes confortables, no solo en lo remunerativo, que sería lo principal y natural, sino también en ámbitos que los hagan sentir cómodos respecto a su forma de pensar, a las herramientas para trabajar y a las libertades personales”.

Las empresas que se aventuren a un conocimiento profundo de su fuerza laboral e integren las diferencias a la gestión, probablemente se sorprendan al descubrir lo enriquecedora que puede ser la diversidad para mantener la juventud.

Renovación cultural (Don Tapscott)

En su último libro, Don Tapscott anuncia el advenimiento de un nuevo modelo de negocios, producto del ingreso de los ejecutivos “digitalizados” a la oficina: “Los conflictos generacionales que están experimentando las empresas son apenas los signos tempranos del gran choque cultural entre la generación del Milenio y los baby boomers, choque que dará origen a la próxima cultura de negocios”.

Según el autor, se trata de un encuentro entre dos ideas acerca de cómo debe funcionar el trabajo. Muchas compañías siguen atascadas en jerarquías improductivas, que dividen el mundo entre gobernados y gobernantes. Este modelo, sentencia, ya no funciona en una economía impulsada por la innovación, el conocimiento, la colaboración y la inmediatez. Conclusión: las empresas deberán amoldarse a la nueva cultura digital.

“La única limitación para crecer que tienen hoy las compañías es su habilidad para seguir atrayendo, desarrollando y reteniendo el talento de alta calidad”, dice Tapscott. La pregunta es cuán rápido podrán integrar las empresas a la generación del Milenio. El consejo del autor es no intentar cambiarla para acomodarla en la oficina, sino respetar sus normas:

Libertad. Para trabajar cuándo y dónde desean, disfrutar de su vida laboral y personal, y probar nuevas oportunidades.

Personalizar. Para los jóvenes, todo es personalizable, desde el iPhone hasta los proyectos laborales y las recompensas por el buen desempeño.

Análisis y escrutinio. La postura crítica es la base del carácter de la también llamada “generación Net”. Sus integrantes investigan en Internet antes de establecer un compromiso con una empresa.

Integridad. La honestidad y la transparencia de una organización son fundamentales. Los valores corporativos deben reflejarse en las acciones de la compañía.

Colaboración. Experimentan el poder a través de las personas, y el trabajo en equipo es, para los jóvenes Y, la forma de poner ese poder en movimiento.

Entretenimiento. Trabajo y diversión van de la mano.

Velocidad. Necesitan hacer las cosas “ahora mismo”, se frustran con procesos largos y engorrosos. Demandan respuestas instantáneas.

Innovación. Constantemente buscan nuevas y diferentes maneras de cumplir con su trabajo. Desean agregar valor, desafiar el statu quo y marcar la diferencia. Las empresas deben adoptar estas normas “hoy”, advierte Tapscott. En consecuencia, ofrece una guía de siete pasos que ayudará a las organizaciones a diseñar sistemas de trabajo de acuerdo con ellas.

1. Repensar la autoridad. A veces, el líder será el alumno y el joven el maestro.
2. Ser un facilitador. Brindar coaching y feedback constantes.
3. Rediseñar la estrategia de reclutamiento. Etablar relaciones de largo plazo.
4. Rediseñar la estrategia de capacitación. Comprometerse con el aprendizaje continuo.
5. Sacar provecho de las redes sociales. No prohibir Facebook. En cambio, rediseñar los procesos de gestión y la disposición de la oficina para trabajar en colaboración.
6. Rediseñar la estrategia de retención de talentos. Fomentar relaciones de largo plazo, también con los empleados que se van de la empresa.
7. Desatar el poder de los jóvenes. Escucharlos.

Vientos de cambio (Penelope Trunk)

(Penelope Trunk es columnista del Boston Globe y autora de Brazen Careerist: The New Rules for Success (Warner Books, 2007). También dirige BrazenCareerist.com, una comunidad online para ejecutivos de la generación Y.)

“En lugar de lamentarse por la actitud de la generación más joven, los ejecutivos senior pueden enriquecerse con las habilidades de quienes serán sus sucesores.”

Diez años atrás, cuando era una recién llegada al mundo “punto com” y desplazaba ejecutivos que me doblaban en edad, escuchaba las quejas de los “baby boomers” por el comportamiento de los jóvenes que integrábamos la generación X: demandábamos proyectos excitantes, una estructura organizacional con pocos niveles jerárquicos, algo de diversión en la jornada laboral y mucha autoridad. A cambio, trabajábamos duro, éramos rápidos, nos movíamos bien en equipo y teníamos un fuerte sentido de la propiedad.

Eran los conflictos del choque generacional en la oficina. Recuerdo haber pensado, “¿Y qué? Estoy ganando más dinero que mis compañeros de 50, y además voy a trabajar vestida como más me gusta”. Sentía compasión por quienes eran incapaces de aprender por sí solos el lenguaje de programación HTML.

Ahora estoy tragando una dosis de mi propia suficiencia. Mucho ha cambiado en una década. Ya no soy la inteligente y prometedora joven que aporta una perspectiva nueva y original a los negocios. Apenas soy otra integrante de la generación X, bombardeada por el extremo optimismo y el potencial de la generación del Milenio. (Otro insulto: a estos jóvenes se los conocía como generación Y; pero como no les gusta ser asociados con sus predecesores de la generación X, ahora se llaman “del Milenio”).

Neil Howe, autor de Millennials Rising: The Next Great Generation, explica que la desfachatez y confianza que demuestran los jóvenes nacidos en los '80 provienen de la sobreprotección de sus padres y de haber crecido en tiempos económicos prósperos. A la generación X, en cambio, le tocó experimentar, a principios de los '90, el peor mercado laboral después de la Gran Depresión.

Tengo un hermano 16 años menor, cabal representante de los Y: cree que siempre tendrá empleo, que siempre se divertirá y que siempre lo acompañará el éxito. A la luz de la actual crisis, puede ser que cambie de opinión. De todos modos, trabaja tan duro como alguien de mi generación, pero carece de nuestro cinismo. Otro joven del Milenio, de quien soy mentora, obtuvo un excelente empleo ni bien egresó de la universidad (como todos sus amigos). Pero renunció y volvió a vivir con sus padres para poder dedicarse a la carrera de sus sueños: la actuación.

Durante un tiempo creí que no era justo que a la generación del Milenio, que fue criada en mejores circunstancias históricas —algo que hizo sentir a sus integrantes muy seguros de sí mismos en materia de logros profesionales—, le resulte difícil convivir armónicamente en los lugares de trabajo con personas de mayor edad. Simplemente, me hacen sentir como la típica representante de la generación X que soy: cínica y un poco agotada. Pero ahora que reconozco que estaba celosa, veo las cosas con más claridad. Decidí adoptar su manera de pensar. Volví atrás en el tiempo, cuando yo misma era una afortunada emprendedora y me fastidiaban las quejas de mis compañeros boomers. ¿Por qué no podían aprender las cosas que yo aprendía sola? Programación web, diseño de interfaces, marketing viral. Se lamentaban por la decadencia del valor de sus habilidades y se quejaban de la velocidad a la que se movía todo en el nuevo mundo de Internet.

Por lo tanto, empezaré a pensar como un miembro de la generación del Milenio: seré optimista y segura, me creeré capaz de hacer cualquier cosa, de marcar la diferencia, de conseguir lo que deseo. Después de todo, aprender HTML no fue tan genial, porque terminó siendo el trabajo esclavo de la nueva economía. Quizá me sienta mejor así; como una ejecutiva de la generación X con una pizca de la juventud de los Y.

CHOQUE DE GENERACIONES EN EL TRABAJO

(Sábado 23 de Octubre de 2010 Mayte Rius, La Vanguardia, recogido en el Boletín de Factor Humà)

Es frecuente oír reproches sobre los trabajadores jóvenes: que viven en otro mundo, no se esfuerzan, no se implican... ¿Tanto distan sus actitudes de las del resto de los empleados? ¿Se adaptarán, o las empresas han de ajustar sus valores para captarlos?

En Barcelona, empresas, sindicatos y administraciones consensuaron, en el marco del pacto por el empleo de calidad 2008-2011, un decálogo de valores transversales que están y han de estar presentes en cualquier trabajo o contexto profesional, más allá de los que luego sean propios de una profesión o empresa concretas.

"Cada vez hay que tener más cuidado con el hecho de mezclar en las empresas gente con diferentes formas de pensar, porque las diferencias entre generaciones cada día son mayores", afirma Salvador de Tudela, presidente del Foro de Recursos Humanos de Foment del Treball. Puntualiza que las diferencias generacionales no son nada nuevo - "somos distintos de nuestros padres, y nuestros hijos de nosotros"- pero que ahora los cambios son más rápidos, nos sorprenden más y por eso se evidencia un choque generacional en el trabajo que antes no se plasmaba de forma tan clara.

Aurora, periodista de 45 años, se lamenta de que su nueva compañera de trabajo, con apenas 22, no tiene ninguna iniciativa, consulta cada paso que ha de dar, pone pegos a cualquier tarea que requiera un mínimo esfuerzo y busca cualquier excusa para no dedicar un minuto de más a su trabajo aunque este es un claro trampolín para la carrera profesional que eligió estudiar. "¿De dónde ha salido? ¿A qué aspira entonces?", se pregunta. Ricard, de 24 años, es diseñador gráfico, y asegura que allá donde ha trabajado se ha encontrado con que sus compañeros de más edad le ven como una amenaza y cada aportación suya se ve correspondida con un "esto se ha hecho así toda la vida". "Y encima, con la excusa de que eres novato, aprovechan para pagarte menos aunque el volumen de trabajo que te dan no se corresponde con esa menor valoración", se lamenta Ricard.

Lorenzo Di Pietro, director de Porta 22, la plataforma de investigación y difusión de las tendencias del mercado laboral del Ayuntamiento de Barcelona, advierte que se tiende a contraponer los valores de los jóvenes con los valores del trabajo cuando este está hecho por jóvenes y adultos. Y opina que, en lugar de caer en estereotipos y pensar que los jóvenes se han de adaptar a la jerarquía de valores que los adultos han consensuado, lo que requiere la convivencia de generaciones en el trabajo es negociación y saber llegar a un compromiso, porque no siempre los valores establecidos son dignos de ser trasladados a las nuevas generaciones. Y pone como ejemplo el gran valor que se le da a la presencialidad. "En muchas empresas se fijan más en cuánto estamos en la oficina que en lo que hacemos mientras estamos, y se reprocha a los jóvenes que sólo se quedan el tiempo necesario para hacer su trabajo; pero esos adultos que pasamos más tiempo tenemos la productividad más baja de Europa, así que quizá no valga la pena trasladar ese valor a los trabajadores jóvenes", explica.

Pero igual que cree que los jóvenes pueden aportar mucho a los valores ya consolidados y que su visión es necesaria para renovar aquellos que se han revelado poco sostenibles o duraderos, Di Pietro opina que tampoco las empresas y quienes ya trabajan en ellas pueden ceder y adaptarse en todo, porque hay unos valores transversales a todo contexto profesional que han de respetarse, como la responsabilidad, el compromiso, la constancia o la ética profesional (veáse información de apoyo).

Ignacio Megías Quirós, investigador social y miembro de Sociológica Tres, alerta de que con frecuencia se habla de los valores de los jóvenes como si fueran un ente extraño a la sociedad, cuando su sistema de valores es bastante similar al del conjunto de la sociedad, al que comparten los adultos. "Los jóvenes que acceden al mundo laboral son fruto de la educación

que tienen, y esta viene marcada por los adultos, que además en los últimos años han primado todos aquellos valores que se asocian con lo juvenil", subraya. También el presidente del foro de Recursos Humanos de Foment del Treball cree que los valores de la gente joven que se incorpora a las compañías son los mismos de los que ya están. "La diferencia estriba en la unidad de medida", indica. Y lo ejemplifica: "Todos, jóvenes y veteranos, saben que con la empresa hay que tener fidelidad y compromiso; la diferencia es que los de la generación anterior medimos la fidelidad en tiempo -'si llevo 25 años con mi mujer o en una empresa, es que soy fiel'- aunque eso sea a veces hipócrita, mientras que la gente joven mide la fidelidad en dedicación -'mientras estoy en el proyecto soy fiel, pero si se acaba el proyecto se acaba mi compromiso'-, e integran en su vida como algo normal cambiar de empresa o de pareja". Ricard ha vivido en carne propia esta diferencia de interpretación respecto al compromiso. "Estaba trabajando en una empresa y me salió otra oportunidad de trabajo que me interesaba mucho y, aunque avisé con tiempo de mi marcha, tuve que soportar muchos reproches sobre mi falta de identificación con el trabajo, cuando no era así", relata. Opina que los jóvenes de hoy no están menos comprometidos, sino que la sociedad es muy cambiante, todo es más inestable y fugaz y hay que aprovechar las oportunidades. "Si la sociedad cambia más rápido, el compromiso y la responsabilidad se reformulan, sin que ello signifique que los jóvenes no tengamos esos valores", justifica.

Antonio López, sociólogo y catedrático de Trabajo Social de la UNED, cree que el choque de generaciones en el ámbito laboral tiene que ver con la asimetría entre la lógica de la educación - la cultura y las pautas de comportamiento con que los jóvenes se han formado- y la lógica del mundo del trabajo. "En la escuela se busca motivar, que el alumno participe, se le protege, se le considera un sujeto de derechos, se le promociona incluso aunque suspenda porque lo que interesa es que llegue, y los chavales entran en el mercado laboral pensando que es este el que los tiene que conquistar y promocionar cuando no es así; en las empresas son ellos los que han de demostrar para conquistar, reina una ideología neoliberal muy individualista que exige competir, en lugar de sujeto de derechos eres objeto de obligaciones y, si no cumples, no sólo no te promocionan, sino que te echan", señala. También Ignacio Megías cree que existe un desequilibrio entre el mundo educativo y el laboral que coloca a los jóvenes en una situación casi esquizofrénica: "Se les dice que abandonen los valores juveniles de la solidaridad, la tolerancia, la colaboración, etcétera, y luego se les exige que entren y acepten la rueda del mercado, donde cada uno va a lo suyo, se ensalza el éxito como promoción por encima de los otros...".

La situación descrita por Megías coincide bastante con las impresiones que relata María, estudiante de Turismo, de 21 años, respecto a sus primeras experiencias laborales en agencias de viajes: "He comprobado que hay diferencias de una empresa a otra pero, sobre todo en las multinacionales, he visto que todo eso de trabajar en equipo que tanto te inculcan en la escuela y en la universidad no existe, que cada uno va a fastidiar al otro para destacar él, que lo que impera es el egoísmo".

Algo parecido cuenta Sara, de 22 años, que compagina los estudios de Turismo con su trabajo en un gran establecimiento comercial: "En la carrera nos han explicado la diferencia entre un jefe y un líder, y que el objetivo de cualquier superior ha ser estar entre los segundos; sin embargo, en mi trabajo he comprobado que lo que abundan son los primeros, jefes que se pasan el día pidiendo que cumplas sus órdenes cuando ellos no cumplen con su cometido". El sociólogo Antonio López advierte que esta asimetría entre las expectativas y la realidad decepciona a los jóvenes, que con frecuencia se convierten en desesperanzados. Y si durante la época de crecimiento económico intensivo algunos han podido obviar esta realidad no incorporándose al mundo laboral, ahora no, porque ya no cuentan con la capacidad de resistencia de los padres.

En realidad, todos los expertos están convencidos de que al hablar de la actitud y de los valores de los jóvenes en el trabajo hay y habrá que distinguir entre el antes y el después de la crisis. "En los años de mucha bonanza se ha creado la imagen de que si tienes inglés, estás bien formado y dispuesto a moverte, las empresas te buscan y puedes moverte de una a otra, es decir, tú estás en el centro de tu carrera profesional; pero hoy esa percepción de los jóvenes

se tiene que corregir, porque encontrar trabajo es complicado, y cambiar de empleo sólo está al alcance de un reducido número de personas", apunta Lorenzo Di Pietro.

López y Megías enfatizan que, por un lado, se pide a los jóvenes que se adapten al mundo laboral, que asuman sus valores de forma entusiasta, que se impliquen; se les promete que si se forman podrán acceder a un empleo, pero luego la contraparte de la promesa no se cumple, porque hay jóvenes sobradamente preparados que no se pueden incorporar al mundo laboral o que se incorporan de forma muy precaria y esa precariedad se mantiene en el tiempo. "Se pide al joven que se implique, que se comprometa, y luego no se le hace partícipe de decisiones ni proyectos, sólo se le ofrece precariedad", reprocha Megías.

Más allá de condiciones laborales, Salvador de Tudela cree que la integración de diferentes generaciones exige a las empresas aprender a gestionar de forma diferente. "Hay que gestionar por prohibición, no por obligación; a la gente joven no hay que decirle lo que tiene que hacer, sino sólo lo que no puede hacer; son generaciones más potentes, con más recursos, más preparados y con mejores capacidades que las generaciones anteriores, que quieren que les dejen creatividad y poder trabajar de forma distinta; por eso, una vez fijado lo que está prohibido, lo que nunca pueden hacer, hay que dejarles trabajar a su manera", indica.

El presidente del foro de Recursos Humanos de Fomento opina que los jóvenes también exigen mejorar los hábitos de comunicación de las compañías. "Antes no hacía tanta falta explicar o justificar las normas de la empresa, pero ahora sí, porque muchos jóvenes suben con cierto descaro, pensando que, como son modernos, inteligentes y se sienten seguros, se pueden saltar las normas a la hora de asistir a una reunión o en la forma de vestir; y desde la organización hay que explicar el porqué de esas reglas de juego", argumenta.

No obstante, Antonio López matiza que en los sectores donde hay escasez de buenos trabajadores y se quiere incorporar a los jóvenes, o en las empresas con alto contenido intelectual, las compañías sí harán estos ajustes u otros esfuerzos para atraer savia nueva, "pero en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas ese no es el modelo, y, que nadie se engañe, son los jóvenes los que han de adaptarse".

QUÉ HAY DE...

La fidelidad Hay cierto convencimiento de que los trabajadores jóvenes se identifican más con su propia carrera profesional que con la empresa donde trabajan. Pero también es cierto que las relaciones entre las empresas y sus empleados tienen poco que ver con las de hace unas décadas. "Antes una persona entraba en una empresa y se jubilaba allí, así que se identificaba con el logo, con los colores... Esto ahora cada vez es menos habitual, porque el mercado de trabajo es más dinámico, hay más rotación, más temporalidad, y el sentimiento de pertenencia a una empresa se diluye y tiende a desaparecer", explica el director de Porta 22, Lorenzo Di Pietro. Pero, más que cuestionar la importancia que los jóvenes conceden a la fidelidad, opina que la reflexión es otra: ¿hay que identificarse con la empresa como hace 10 o 20 años cuando la empresa no se identifica contigo? Parece lógico, dicen los expertos consultados, que si se reducen los tiempos contractuales, el concepto de fidelidad a la empresa varíe y se restrinja a "mientras estás ahí".

El respeto No faltan quienes aseguran que los jóvenes pecan de descaro y de falta de respeto, incluso con sus jefes. Di Pietro, sin embargo, considera que el problema es que las nuevas generaciones buscan y respetan el liderazgo más que las jerarquías formales. "Los adultos necesitan una relación más jerárquica, un estilo de dirección clásico; en cambio, los jóvenes necesitan un jefe que sea un ejemplo, alguien cercano en el trato pero que ejerce como líder del grupo por su experiencia y su manera de hacer", apunta.

La responsabilidad Entre los estereotipos que circulan sobre las nuevas generaciones figura también el de que viven al día y no asumen responsabilidades, que sólo piensan en el ocio y el tiempo libre. "A todos, cuando éramos jóvenes, nos importaba poco el mañana; yo no veo a los jóvenes de hoy menos responsables; lo respetan el liderazgo más que las jerarquías formales. Los adultos necesitan una relación más jerárquica, un estilo de dirección clásico; en cambio, los jóvenes necesitan un jefe que sea un ejemplo, alguien cercano en el trato pero que ejerce como líder del grupo por su experiencia y su manera de hacer", apunta. que ocurre es que para ellos la responsabilidad no es irse a las siete de la tarde porque el jefe se ha ido cinco minutos antes; se van cuando han hecho su trabajo, aunque el jefe no se haya ido; pero el error no es suyo, el error es medir el trabajo por el tiempo que dedicas; se puede ser más productivo y eficiente y disponer de más tiempo libre", subraya Salvador de Tudela, presidente del foro de Recursos Humanos de Foment del Treball. Por otra parte, con la generalización de las nuevas tecnologías también se ha desdibujado la división entre tiempo de ocio y tiempo de trabajo. "Lo mismo te conectas al chat cuando estás en el trabajo que utilizas el messenger como herramienta de trabajo desde casa; y se ha demostrado que el hecho de que el trabajador esté contento y haga tareas desde casa incide en una mayor productividad", indica Ignacio Megías, de Sociológica Tres.

El individualismo Otro reproche común es que los jóvenes "van a la suya". Sin embargo, si algo les sorprende a ellos cuando se incorporan al mundo laboral es que, después de años oyendo en la escuela y en la universidad que han de trabajar en equipo y ser solidarios, ven que en las empresas lo que prima es el individualismo, el competir y, si hace falta, "apuñalar" al prójimo para destacar.

ANEXO

Artículo extraído del Blog de “5 Consultores”, escrito por G. Navassi (Sept. 2013)

¿Cómo gestionar y retener al Talento Humano según su generación? (En especial la Generación Y)

La vida laboral de toda persona transcurre desde muy joven y se va escalando a medida que avanza el tiempo. Actualmente, la Generación Y o Millenials están llegando a las gerencias de las empresas. Personalmente, soy de los primeros nacidos en ésta generación y actualmente ocupó mi tercer cargo gerencial, y veo cómo se acercan muchos más jóvenes a puestos clave en las organizaciones. Somos tildados como una generación con problemas en el trabajo, que generamos alta rotación y hasta se nos llama inestables, pero la verdad es que cada generación tiene particularidades que la hacen diferente a las demás y sus motivadores para permanecer en una organización también son diferentes. Veamos cómo son cada una de las generaciones que conviven actualmente en las empresas y cómo retenerlos, en orden cronológico, y veremos cómo con cada generación se hace más complicado gestionar el Talento Humano.

La Generación de los Baby Boomers

A través de la historia, una de las generaciones más mercadeadas de todas. Aunque el mundo entero se identifica esta generación con quienes nacieron entre 1944 y 1960, lo cierto es que el término aplica únicamente para Estados Unidos y los países anglosajones, donde la natalidad creció tanto que generó este término. Según la empresa Baby Boomers Latinos, ésta generación aporta a la población de Estados Unidos 78 millones de personas, pero en el caso de América Latina la cifra para todos es alrededor de 56 millones. Muchos de ellos quizás ya estén jubilados, pero en todas las organizaciones aún encontramos a varios compañeros de trabajo que pertenecen a esta generación.

¿Cómo son los Baby Boomers y cómo retenerlos como Talento Humano?

Son muy optimistas y la mayoría de personas mayores te reciben en el trabajo con una sonrisa; muy comprometidos y adictos al trabajo. Para retenerlos es necesario crear un ambiente de trabajo estable y tranquilo, les gusta que los premien así que hay que premiar su trabajo y darles el reconocimiento adecuado, son motivados por incentivos que dan estatus, como viajes al extranjero y reconocimientos por trayectoria. Retenerlos se podrá hasta que decidan jubilarse o retirarse.

La Generación X

Esta generación sí es más universal. Es la generación nacida entre 1960 y 1980, crecieron bajo un periodo de muchos cambios y escepticismo por la política, nuevas enfermedades y crisis financieras, acompañados del alza del consumismo. En Estados Unidos son considerados una generación pequeña, pero en América Latina es más grande, incluso en España, que durante ésta generación tiene su propio Baby Boom. Personalmente considero que tenemos más compañeros de ésta generación en las empresas.

¿Cómo es la Generación X y cómo retenerlos como Talento Humano?

Es una de las más agradables fuerzas de trabajo que hay en las organizaciones, pese a ser escépticos en todo y que cuestionan hasta el más mínimo detalle. Son sin lugar a dudas gente que creció bajo una educación que conoció la disciplina y un esquema de estructura y dirección, lo que hace que reconozcan el liderazgo y orden jerárquico dentro de las empresas. Al mismo tiempo, según Don Hellriegel en su libro *Psicología Social*, son los primeros en hacer un equilibrio entre su trabajo y su vida personal, la cual tiene un gran valor para ellos. Para retenerlos hay que alimentar sus objetivos y deseos en base a su vida personal. Los incentivos deben hacerse en función de ello: si a lo que aspiran es a un viaje para las vacaciones, se lo pueden ganar alcanzando ciertos objetivos; permitirles viajar eventualmente en primera clase como un bono o pagarles un curso adicional de algo que no será de utilidad para la empresa, como un curso de pintura, por ejemplo, pero que los motivará porque es algo que le gusta y mejora su vida personal. La forma de ganarse su lealtad es desarrollando seguridad en su carrera. Es muy importante tener un claro Plan de Carrera y un Desarrollo de Personal que garantice dicha seguridad, pues ésta generación ha visto cómo la fuerza laboral es desplazada por máquinas y robots en el ámbito operativo, como lo mencionan Wayne Mondy y Robert Noe en su libro *Administración de Recursos Humanos*.

La Generación Y

“Ahhh, la Generación Y!!”. Para muchos profesionales de Recursos Humanos un verdadero dolor de cabeza, los responsables de los altos índices de rotación y considerados por muchos una fuerza laboral inestable, que nació con la tecnología bajo el brazo pero pierden el interés fácilmente por sus trabajos y padecen falta de compromiso. Para quienes piensan de esa manera ven un escenario lleno de nubes negras que se avecina, pero muchos están ocupando ya los cargos gerenciales de las empresas.

La Generación Y, nacidos desde 1981 hasta la fecha, llamados también Millenials y que incluyen a la Generación I como llamó Bill Gates a los nacidos después de 1994 como la Generación Internet, son una generación incomprendida, que necesita lo último en tecnología y motivadores que para muchos son ridículos, como por ejemplo tiempo libre, como lo mencionan Gary Chapman y Paul White en su libro *Los 5 Lenguajes del aprecio en el trabajo: Cómo motivar al personal para mejorar su empresa*. Pero... ¿Realmente son un problema o un equipo de Talento Humano mal administrado?

¿Cómo es la Generación Y o Millenials y cómo retenerlos como Talento Humano?

¡NO LOS RETENGAS! A la Generación Y hay que **Fidelizarla** (dicho sea de paso una palabra muy de moda últimamente), contrario a lo que se piensa que no son fieles y cambian de puestos como cambiarse de ropa, hay que entender que sus necesidades de cambio son por nuevos retos que se les deben imponer y hacer su experiencia laboral algo que les de nuevos conocimientos y desarrollo como personas. Lograrlo los motiva a permanecer en una empresa donde encuentran lo que quieren y permanecerán en ella por el reto que representa para ellos diariamente, si creen en esa empresa y se hacen sus **“FANS”**, serán sus colaboradores fieles y permanecerán en las empresas. Según el libro de Mondy y Noe, ésta generación promete ser la más rica, inteligente y conocedora que haya existido, tienen varios nombres como generación, provocando una falta de identidad pero la razón es que viven en tiempos de

constante cambio, y así se han generados varios nombres en tiempos más cortos que como lo hacían antes. Sus características y expectativas según Ken Dytchwald, autor del libro *Retención del Talento*, son las siguientes (y en paréntesis nuestra recomendación):

- **Responsabilidad individual y libertad para tomar decisiones** (*Concederles Empowerment*)
- **Entorno de trabajo agradable que fomente las relaciones sociales** (*internas y externas en la organizació;, no hablamos sólo de redes sociales ni están pidiendo tener acceso libre al Facebook, sino una mejor interacción con las personas*)
- **Oportunidades de aprendizaje y crecimiento** (*Desarrollo del Talento y crecimiento claro a través de su Plan de Carrera y Capacitaciones, están en búsqueda constante de información y nuevos conocimientos*)
- **Colaboración y toma de decisiones en grupo** (*Saben trabajar en equipo y hacerse especialistas en un tema, algo muy positivo que otras generaciones no tienen pues pierden la seguridad que buscan en sus empleos*)
- **Realimentación continua (Feedback) y revisiones de rendimiento** (*No les gusta que los administren ni vigilen, pero sí que reconozcan sus logros y sean visibles, así que la mejor forma de administrarlos es por objetivos y verificar si los cumple o no facilitando la tarea administrativa de Supervisión*)
- **Retribución por resultados** (*Crecieron con videojuegos y la aplicación de la “gamificación” responde a este punto. Hay resultados por logros como alcanzar un nivel o superar una prueba y por consiguiente una retribución, así que deben tener objetivos de corto plazo para mantenerse interesados y los objetivos a largo plazo estar alineados a sus metas personales*)
- **Flexibilidad temporal y espacial** (*Quizás lleguemos algún día a manejar el teletrabajo y horas del día sin restricciones, sólo por resultados, y convivir en espacios como el famoso Campus Google, algo que choca de frente con nuestras culturas organizacionales, pero si los resultados se logran, algunas flexibilidades pueden ser premios que pueden usar, por ejemplo sumar una hora al almuerzo para que asistan a un gimnasio*).

Una de las industrias que me gusta poner como ejemplo en la gestión de la Generación Y es la del Contact Center o Call Center, que actualmente tienen la infraestructura para proveer espacios de trabajo, esparcimiento (juegos, cafeterías, salas de descanso), gimnasios y hasta universidades dentro de las instalaciones, como una ciudad, donde trabajan, viven y conviven, tienen flexibilidad de horarios, tiempos de descanso y sus tareas son una de las más difíciles y complicadas de las organizaciones, Servicio al Cliente, especialmente reclamos, un área donde es muy difícil motivar a alguien por la naturaleza de su trabajo, pero esta generación está comprometida con la empresa, y son fieles a ella haciéndola parte de su estilo de vida.

Al hacer un inventario de tu personal ¿Qué porcentajes son de cada generación? y ¿Cómo se debería administrar tu Talento Humano?