

# GENERACIÓN Y, SANGRE NUEVA EN LA EMPRESA

La atracción, el desarrollo y la retención de los jóvenes, los futuros líderes, se ha convertido en una de las preocupaciones principales de los dirigentes empresarios. En pocos años, ellos serán los responsables del destino de las organizaciones.

Es mucho lo que se habla y lo que se escribe sobre la temática de las generaciones jóvenes en el trabajo. A las no despreciables dificultades que implica el detectar y atraer nuevos talentos, se les suman aquellas que tienen que ver con su adaptación a los sistemas y las reglas de la compañía, al empleo de la tecnología y a conseguir el compromiso de la tantas veces nombrada *Generación Y*, una vez que han ingresado a nuestras empresas.

Al escuchar la problemática que enfrenta hoy la gente de empresa, al dialogar con sus directivos y con sus gerentes y, en especial, a partir de los debates que mantenemos en el aula sobre temas específicos como la motivación, la retribución, el desarrollo de carrera, y el balance trabajo-vida personal, se hace evidente que las preocupaciones son comunes a todos. Las diferencias de visión y valoración sobre el sentido del trabajo, sobre la autoridad, la carrera y la vida no son aplicables a una generación particular, sino que son, justamente, una fracción de los problemas que dificultan la integración de las generaciones en el trabajo.

Quizás hoy lo más visible y obvio y, por ende, lo más mencionado sea la *Generación Y*. Sucede que estos jóvenes son “lo nuevo”, “lo diferente”, “lo molesto”. Es la punta de un iceberg que aún no hemos aprendido a gestionar completamente. Un grupo humano que trae consigo nuevos paradigmas que, por ser distintos a los



POR ALBERTO FRANICHEVICH Y  
EUGENIO A. MARCHIORI

Área Comportamiento Humano  
en la Organización del IAE

[afranichevich@iae.edu.ar](mailto:afranichevich@iae.edu.ar)

nuestros, generan un natural rechazo defensivo. (Ver Gráfico 1)

## LA CULTURA COMO UNA CAMPANA DE GAUSS

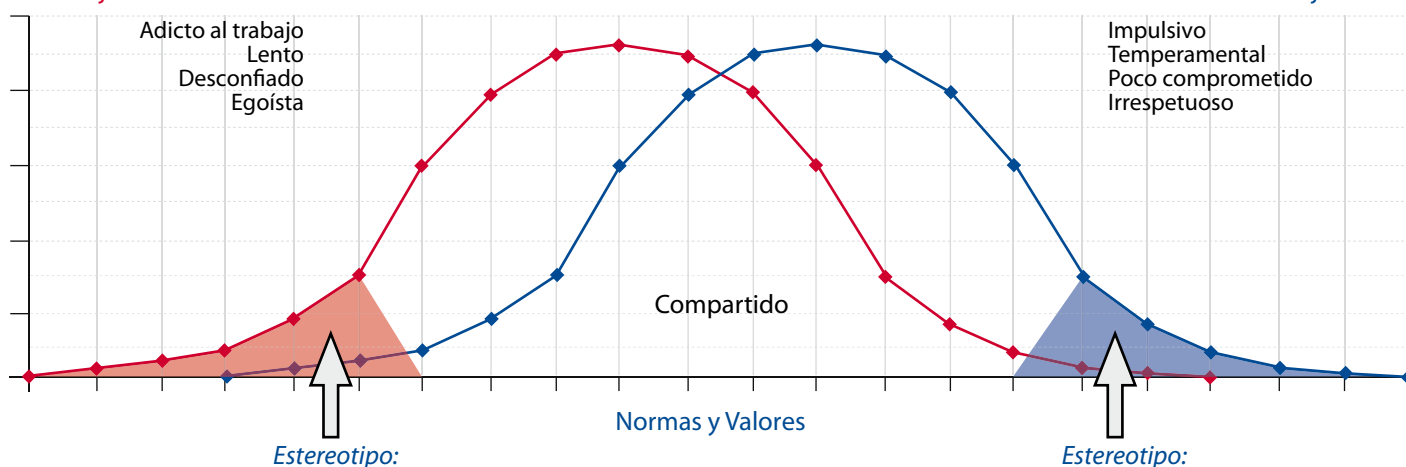
A las dificultades que existen en el grupo se les suman aquellas que existen en el nivel individual. Tengamos siempre presente que cada individuo es distinto del otro, una persona única e irrepetible. Sin embargo, hablar en términos generacionales puede ayudarnos a comprender una buena parte de su conducta y de su cosmovisión. Los valores, principios, normas, símbolos, costumbres y demás elementos de orden cultural tienen la forma de una distribución “normal”, de una Campana de Gauss. Los individuos no responden a patrones rígidos, sino que tienden a caer en distintos sectores de la Campana. De allí que gran

parte de los miembros de un grupo compartan muchos aspectos culturales con los otros. Es sólo en los extremos donde se encuentran los estereotipos con los que solemos identificar, erróneamente, a todo un grupo.

En síntesis, en el nivel individual, la gestión de la diversidad es la competencia por desarrollar para lograr mayor integración en un grupo. Cada vez que nos enfrentamos con el “otro”, nuestro inconsciente dispara ciertos mecanismos de defensa que nos impulsan a rechazarlo. Lo desconocido es peligroso, despierta nuestro temor. Este es el origen de los prejuicios, que no son otra cosa que la manera que el inconsciente colectivo nos

Para un joven un adulto es:

Para un adulto un joven es:



enseña a protegernos de lo desconocido. Sólo cuando reconozcamos esta parte de nuestra naturaleza estaremos en condiciones emocionales de comenzar a gestionar la diversidad. Como vemos, estamos frente a un tipo de gestión muy particular, que tiene que ver con la manera en que transitamos el arduo camino de reconocer, respetar, entender, valorar e integrar nuestro bagaje de conocimientos a lo diferente que hay en el otro.

### ELIMINAR LOS PREJUICIOS

La diversidad nos pone frente a dilemas. El otro es diferente, y nuestra primera reacción es juzgarlo. El juicio es una duda vinculada a mecanismos de defensa profundamente arraigados en nuestra naturaleza. Hay una voz interior que se resiste a aceptar al otro, que nos empuja a cerrarnos y a rechazarlo. Pero elegir este camino nos lleva a un punto muerto que conocemos como el aislamiento.

Superar esa resistencia natural supone correr ciertos riesgos. Implica tener una apertura hacia otro. Al preguntarnos por qué lo rechazamos, nos estamos autocuestionando nuestros propios paradigmas. Adoptamos una actitud permeable al conocimiento que nos permitirá descubrir al otro, para averiguar en qué nos diferenciamos. Cuando las barreras de nuestros prejuicios caen, comenzamos a aceptarlo y a respetarlo tal cual es. Es a partir de este punto que podemos entender su perspectiva y poner en juego nuestra capacidad empática. Entonces, empezamos a valorar su enfoque y comienza el enriquecimiento mutuo. Descubrimos una oportunidad, a partir de la combinación de nuestras diferencias, en una integración superadora. Es la manera que logramos crear valor a través de la gestión. (Ver Gráfico 2)

### CONSTRUIR DESDE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL

Una vez que hayamos adquirido la habilidad de crear

valor desde la diversidad, podremos sacar lo mejor de las diferencias, para sumarlas a un nivel personal y organizacional. Las diferencias culturales existen en los más diversos planos: en el geográfico, en el étnico, en el profesional, en el funcional, en el empresarial y, por supuesto, en el generacional. En términos de lograr una unidad empresarial, el principal desafío de los líderes sea, tal vez, el de develar los procesos necesarios para construir desde la diversidad. Este es un desafío que se presenta tanto en el nivel personal como organizacional, ya que el individuo es fruto y parte del entorno en el que se desenvuelve.

La empresa, con su estrategia, sus sistemas, su cultura, sus estructuras jerárquicas y sus personas conforma un sistema holístico que es necesario abordar de manera integral. Cuando diferentes tipos de personas integran una misma comunidad empresarial, han tenido que atravesar procesos que suponen una integración y una adaptación

### Más que un apodo

Llamada así por ser la que sigue a la *Generación X*, también es conocida por otra infinidad de nombres: los *millennials* porque sus primeros miembros terminaban el secundario en el 2000; la *Generación Yo [Me]*, por su marcado egocentrismo, cercano al narcisismo; la *Generación I*, que puede ir por Informática, Internet, por "I", primera persona singular en inglés; además de ser la letra que identifica a sus productos emblemáticos: el iPod, la iMac y el iPhone. También se la conoce como la *Generation Why*, por su similitud fonética inglesa con la letra "Y", y por su tendencia a cuestionar, fonética y letras bien aprovechadas por Nintendo que llamó "Wii" a su más popular consola de juegos, un elemento imprescindible en la habitación de aquellos *Gen Y* que pueden costearlo. Por todo esto también es la Generación Digital. Después de todo, no olvidemos que es la primera en la historia que maneja la tecnología mejor que sus mayores...

GRÁFICO 2



a los usos comunes. Cuando los jóvenes ingresan a una compañía, las generaciones mayores ya han estado coexistiendo entre ellos durante cierto tiempo. Las diferencias que podrían existir originalmente entre un *Tradicional*, un *Boomer* y un *Generación X* tienden a suavizarse gracias a la convivencia. Pero lo que queremos resaltar es que este equilibrio pudo ser el resultado de una auténtica integración o de una mera adaptación.

Los “antiguos” ven a los *Gen Y* como diferentes, como inadaptados, como faltos de compromiso. Aquellos que han estado más tiempo en la empresa han ido incorporando una gran parte de su ser a ella. Al hacerlo, también han ido construyendo los sistemas de la organización de acuerdo con sus propios valores, que no siempre contemplan aquellos de los de los recién llegados. Cuando nos ponemos “la camiseta de la empresa”, suele suceder que

### ¿Quiénes son las generaciones en el trabajo?

Existe consenso en decir que hoy conviven cuatro generaciones en el lugar de trabajo: *Tradicionales*, *Baby Boomers*, *Generación X* y *Generación Y*. Recordando que no se trata de categorías con fronteras rígidamente definidas, sirven para orientarnos sobre el comportamiento de personas de edades contiguas. Dentro de cada grupo generacional, se comparten vivencias, sentimientos, hábitos y valores aprehendidos especialmente durante sus años de formación. Otras características son propias de la edad, tal como ya había reconocido el mismo Aristóteles. Estas nociones, que están arraigadas profundamente en nuestras mentes, son las que, consciente o inconscientemente, modelan nuestra manera de actuar. Enumeraremos brevemente las características principales de las generaciones en el trabajo.

Nacidos antes de 1945, los *Tradicionales* son los mayores en edad. Gran parte de este grupo se ha retirado o está a punto de hacerlo. Valoran la estabilidad en el trabajo y muchos de ellos pasaron la mayor parte de su carrera en la misma empresa. En sus comienzos se encontraron frente a un mundo de oportunidades para el que había que capacitarse y trabajar duro. De esa manera, oportunamente, llegarían a cosechar los frutos de su esfuerzo. Suelen ser los que establecieron las pautas en sus empresas, que aún conservan su vigencia. Viven el retiro con dificultad y es necesario ayudarlos a adaptarse a la nueva vida que les aguarda fuera de la compañía a la

que sirvieron con lealtad y dedicación. Su lema es: “Quiero unirme al mundo y aprovechar las oportunidades”. Los *Baby Boomers* nacieron en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial y hasta 1964. Es un grupo numeroso, al punto que algunos autores suelen dividirlo en subgrupos. Los mayores fueron los adolescentes de los años 60, siendo agentes de cambios sociales profundos. Aman la competencia y el dinero es su medida del éxito. Son los padres de los *Generación Y*, con quienes mantienen una relación fluida y positiva. El lema *Boomer* sería: “Quiero ayudar a cambiar al mundo y competir durante el proceso”. Por su parte, la *Generación X* (nacidos entre 1965 y 1978) es la menos numerosa y fue la que sufrió en carne propia los cambios que atravesó el modelo de familia tradicional. Los *Gen X* están atrapados entre dos generaciones numerosas, que tienen una gran afinidad entre sí. Fueron los niños que vieron cómo sus madres iban a trabajar fuera del hogar. También debieron ver cómo la tasa de divorcios aumentaba extraordinariamente. Tal vez por eso no se impresionan fácilmente y son proclives al escepticismo. Recuerdan las reestructuraciones y racionalizaciones empresarias, por lo que no mantienen los sentimientos de lealtad para con la empresa como sus mayores, aunque saben adaptarse y establecer una relación equilibrada entre vida laboral y personal. El lema de un *X* sería: “No puedo depender de las instituciones, debo mantener mis opciones abiertas”.



## IDENTIDAD CORPORATIVA

Diseñamos los elementos adecuados para hacer tangibles los atributos de su empresa.

- Consultoría: Proyectos de identidad e imagen corporativa.
- Coaching: Individual y grupal para fortalecer el modelo de negocio.
- Capacitación: Talleres de identidad e imagen corporativa.
- Marcas: Diseño, rediseño, isótipos, manuales de aplicación.
- Editorial: Brochure, catálogos, manuales técnicos, instructivos y de capacitación.
- Publicitario: Avisos, arquigrafía y piezas de promoción.
- Packaging: Estuches, cajas, carpetas y bolsas.
- Merchandising: Comunicación masiva, promoción, incentivo y presente.
- Representaciones comerciales para clientes corporativos.
- Diseño, desarrollo y producción.

es mayor la porción de vida que se dedica al trabajo que la que se deja afuera. De hecho, es allí donde pasamos la mayor parte de nuestro tiempo, por eso cobra relevancia el dilema trabajo-vida personal. (Ver Gráfico 3)

Podríamos sintetizar en tres grandes categorías a las maneras de “dar la bienvenida” a los recién llegados:

- Los “metemos en caja” y elegimos a aquellos cuyas características personales más se adaptan naturalmente o están dispuestos cambiarlas para adaptarse.

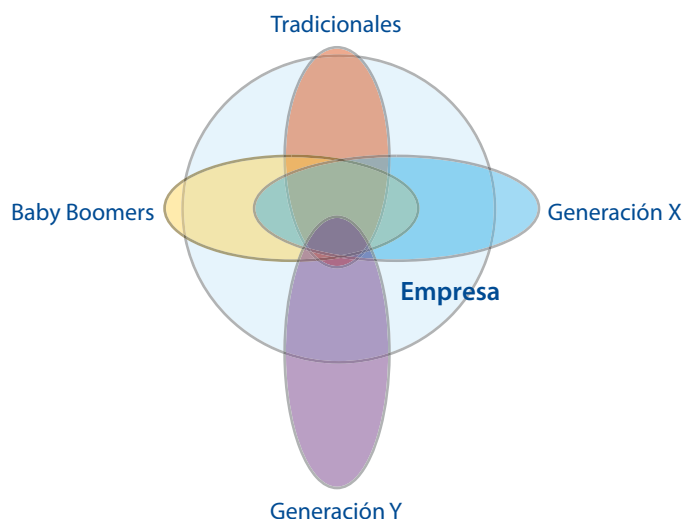
- Les damos un lugar en “la caja” y toleramos inicialmente sus diferencias con la esperanza de realizar sobre ellos un proceso de adaptación.

- Aceptamos que estamos frente a un proceso dinámico y consentimos ir reformando la “caja” organizacional, para que de la integración de valores, creencias, conductas y demás aspectos culturales de los antiguos y de los recién llegados vayan transformándose, enriqueciéndose mutuamente y adoptando una forma más acorde con un mundo en permanente cambio.

Creemos que el camino de las empresas que perdurarán es el tercero. Para liderar eficazmente a los líderes de 2020, se deberá trabajar desde lo empresario y académico con los objetivos de desarrollar las competencias personales de integración y de revisar e innovar en las prácticas y sistemas de gestión de los recursos humanos en la empresa.

La gestión de la diversidad es una de las áreas del *management* menos explorada en la renovada búsqueda de métodos para agregar valor a la empresa. El desafío por delante es el de desarrollar soluciones concretas para la integración generacional. Es la manera de obtener lo mejor de la empresa, para su gente y, por ende, para toda la sociedad. (Ver Gráfico 4) ■

GRÁFICO 3



### Aristóteles y la Generación Y

(extraído de *Retórica*, Libro II, Capítulo XII)

“Los jóvenes (...) Son apasionados, de cólera pronta, y se dejan llevar con facilidad por los impulsos. Se dejan llevar por la ira, no soportan ser tenidos en poca consideración y se irritan sobremanera si se consideran víctimas de la injusticia. Les gusta el honor, la victoria, el sobresalir. En cambio, no son codiciosos, porque nunca han pasado necesidades. No son malvados de carácter, sino más bien cándidos, porque les falta la experiencia, el no haber visto muchas maldades. Son confiados por no haber sido engañados muchas veces. (...) Y viven por la mayor parte llenos de esperanza, porque la esperanza es lo propio del futuro como el recuerdo es lo propio del pasado, y resulta que los jóvenes tienen ante sí un largo futuro y tras de sí un muy breve pasado. Son fáciles de engañar porque esperan con facilidad, y son sobremanera valerosos porque están llenos de esperanza. Son más bien valientes, porque son animosos y esperanzados. (...) Son magnánimos porque la vida todavía no los ha humillado suficientemente y porque por eso mismo están aún llenos de esperanza. Se lanzan a hacer el bien con más facilidad que a llevar a cabo lo que les conviene, pues viven más de acuerdo con su carácter que con su reflexiva razón, ya que prefieren la virtud de lo bueno al cálculo de lo conveniente. Son más amigos de sus amigos y compañeros de sus compañeros que los que tienen edad más avanzada, porque les complace y hasta embelesa la convivencia y para nada piensan nunca en la utilidad ni, por tanto, tampoco cuando escogen a los amigos. Se pasan en todo, todo lo hacen exageradamente, lo suyo es por doquier la demasía, pecan por exceso, aman con exceso, odian por exceso, no tienen término medio. Se creen que lo saben todo y hacen siempre afirmaciones contundentes, de lo que deriva su conducta exorbitante y descomedida. Son compasivos por creer que todos los demás son buenos y aun mejores que ellos mismos, dado que miden al prójimo con la carencia de maldad que a ellos mismos les es propia. Les encanta la risa y la chanza, pues la chanza no es sino la insolencia educada.”

Los jóvenes, ¿de ayer?...

GRÁFICO 4

Distribución en la Argentina (proyectado según datos del INDEC)

