

Las diferencias generacionales que conviven en las empresas

En las empresas se mezclan personas nacidas en distintas épocas, con diferentes características. Las organizaciones que valoran estas diferencias pueden generar mejores políticas de recursos humanos.

por Jorge English G., Fotografía: Getty Images

EN las empresas, como en toda organización donde trabaja mucha gente, conviven diversas generaciones, cada una con ciertas características promedio, propias de la etapa de la vida en que las personas se encuentran actualmente. Esta diversidad etaria es uno de los muchos temas que los encargados de recursos humanos deben tomar en cuenta durante su gestión diaria, ya que las distancias intergeneracionales entre los profesionales suelen ser definitorias en el manejo de ciertas herramientas y habilidades.

La juventud, en todo caso, no es una virtud excluyente. Roberto Machado, *managing director* de Michael Page Chile, dice que en el país existen industrias muy carentes de mano de obra, como la minería y el petróleo, donde es común recontractar a personas que ya han jubilado para que vuelvan al mercado laboral.

El asunto varía según de qué área productiva se esté hablando. Así como en los sectores mencionados predominan los profesionales más *seniors* -igual ocurre en las firmas de servicios básicos-, hay otros como, por ejemplo, el consumo masivo, la electrónica, la consultoría estratégica y la indumentaria deportiva, donde predominan los profesionales de la "Generación X" e "Y".

"Todas las organizaciones necesitan profesionales de diferentes niveles de edad y experiencia. Sin embargo, en general, industrias como la tecnológica, de telefonía móvil o *call centers*, suelen tener más profesionales de la "Generación Y" que otros", acota.

En el sector financiero, específicamente en la banca de inversión, en tanto, la proporción de ejecutivos jóvenes es alta. Profesionales entre los 30 y 35 años ya tienen cargos elevados de mucha responsabilidad. "Esto se debe a que ha habido un cambio estructural en ese sector. Si antes el nivel de relaciones pesaba a la hora de llegar arriba en una organización determinada, hoy los conocimientos técnicos y la preparación formal son requisitos fundamentales", explica Magdalena Fernández, gerente general de Seminarium Search.

En el sector industrial tradicional, por su parte, más que sofisticados conocimientos técnicos lo importante es la experiencia de la persona. Por esta razón, el promedio de edad es bastante más elevado.

Fernández señala que esta convivencia de diferentes generaciones dentro de las compañías es un factor que beneficia a los empleadores, puesto que se crea un equilibrio entre ejecutivos maduros y un contingente joven con ganas y energía, capaz de motivar a los mayores para no quedarse estáticos "y buscar nuevos desafíos que abren oportunidades a los profesionales jóvenes".

En cada generación predominan ciertos valores que, al mezclarse, terminan por enriquecer a la organización. Un estudio realizado en Estados Unidos, hace dos años, demostró que las personas que se integraron a la fuerza laboral hace tres y cuatro décadas se muestran más dispuestas al trabajo duro, la obediencia y la lealtad hacia la empresa. A los que se integraron al mercado laboral en los años 80, en cambio, los mueve el éxito, la ambición por mostrar logros, son leales con su carrera y más rebeldes con la autoridad. De acuerdo con este análisis, las personas entre 30 y 40 años, que empezaron a trabajar en los 90, tratan de equilibrar su vida laboral y familiar, se sienten cómodos trabajando en equipo, presentan una gran lealtad en sus relaciones y se incomodan con las reglas.

Y están los más jóvenes, aquellos que se incorporaron al mundo laboral en la última década y que exhiben una alta dosis de confianza, los inspira el éxito económico, trabajan bien en equipo y primero que nada, son leales consigo mismos y con sus relaciones.

Macarena Rivas, gerente de Consultoría de Focus Search, afirma que las conclusiones de este estudio "son un *background* para entender ciertas características que buscan los empleados más jóvenes actualmente". A su juicio, dan una pauta para el desarrollo de modelos de gestión de los recursos humanos más individualizados, con una mejor conexión emocional. Rivas agrega que las características evidenciadas por las nuevas generaciones ratifican la importancia que reviste el que las empresas propicien ambientes laborales atractivos, informales y divertidos, con liderazgos menos jerárquicos basados en el contacto permanente (y no necesariamente presencial), entre otras cosas.