

Laura Maldonado  
Acosta<sup>1</sup>

Lubiza  
Osio Havriluk<sup>3</sup>

# Diversidad generacional y la era del acceso: un reto para la gestión de gente

Recibido: 18-05-2016

Aceptado: 29-11-2016

## RESUMEN

La diversidad en las organizaciones desde la perspectiva de las diferencias entre generaciones está permeada por el significado atribuido al trabajo en el marco de la era del acceso, lo que ha generado una amplia discusión en el ámbito organizacional y académico con miras a disertar sobre las prácticas más adecuadas de gestión de gente ante la diversidad intergeneracional. Para hacerlo posible, la metódica requerida se presenta desde una profundidad descriptiva de naturaleza documental. El desarrollo del tema se estructura en atención a tres ejes, de los cuales se derivan las subsecuentes categorías de análisis: la primera, que el tema de la diversidad no tiene un concepto unívoco y debe inclinarse hacia su connotación positiva, es decir, como oportunidad de provecho para fomentar la tolerancia e igualdad y no como un elemento de separación; la segunda, precisar que dentro de esa heterogeneidad hay diferencias entre los individuos a partir de la edad, lo que plantea la existencia de cinco generaciones, cuatro de las cuales conviven, hoy, dentro de las organizaciones, cada una poseedora de atributos: tradicionalistas, idealistas, independientes y dinámicas. Se evidencia entonces que la gestión de gente y sus praxis integradoras, de acompañamiento y formación, deben adoptar un carácter rizomático, sin anclajes perennes y de apertura a todas estas categorías y tendencias.

**Palabras clave:** trabajo, tecnología, gestión, generaciones, gente, diversidad.

## ABSTRACT

**Generational diversity and the era of access: a challenge for the management of people**

*The meaning attributed to work in the framework of the access era permeates the diversity in organizations, from the perspective of the differences between generations. This has generated a broad discussion in the organizational and academic field with a view to discuss the more adequate practices of management of people in the face of intergenerational diversity. To make this possible, the required method is presented from a descriptive depth of a documentary nature. The development of the theme is structured according to three axes, from which the following categories of analysis are derived. The first, that the theme of diversity does not have a univocal concept and must lean towards its positive connotation, that is, as an opportunity of profit to promote tolerance and equality and not as an element of separation; the second, to specify that within that heterogeneity there are differences between individuals from the age, which raises the existence of five generations, four of which coexist, today, within organizations, each possessing attributes: traditionalists, idealistic, independent and dynamic. It is evident then that the management of people and their integrative praxis, of accompaniment and formation, must adopt a rhizomatic character, without perennial anchorages and of opening to all these categories and tendencies.*

**Keywords:** work, technology, management, generations, people, diversity.

<sup>1</sup> Profesora de la Universidad de Carabobo, Laboratorio de Investigación de Estudios del Trabajo, Venezuela. Licenciada en Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo, Venezuela. Doctorando en Ciencias Sociales mención Estudios del Trabajo, de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo, Venezuela. Correo electrónico: [lmacosta@gmail.com](mailto:lmacosta@gmail.com)

<sup>3</sup> Profesora de la Universidad de Carabobo, Laboratorio de Investigación de Estudios del Trabajo, Venezuela. Ingeniero en Información de la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC), Venezuela. Especialización en Desarrollo de Software de la Facultad de Ciencias y Tecnologías de la Universidad de Carabobo. Doctorando en Ciencias Sociales mención Estudios del Trabajo de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo, Venezuela. Correo electrónico: [lubiza@gmail.com](mailto:lubiza@gmail.com)

## 1. A modo introductorio

La acelerada y cambiante dinámica actual del entorno, caracterizada por la incertidumbre y las vertiginosas fluctuaciones en la estructura demográfica de la oferta de trabajo, específicamente en cuanto a la composición por edades, constituyen algunos de los hechos a los cuales se enfrentan las organizaciones y que han generado una enérgica demanda en el pensamiento gerencial desde su accionar, a partir de su capacidad de intervención y respuesta, con el carácter de inmediatez requerido. Dicha intervención se puede vislumbrar en dos facetas, por una parte, encarar el impacto que estos hechos pudiesen tener en las organizaciones; y por la otra, redefinir el modo de gestión, especialmente de talento humano para adecuarlo a las nuevas necesidades.

Este ensayo se presenta desde una profundidad descriptiva, de naturaleza documental (Sierra Bravo, 2001). Fue necesaria la realización de un arqueo heurístico de fuentes de información secundaria cuya centralidad tienen su anclaje epistémico en las diversas interpretaciones que expertos han efectuado en torno a la temática.

En aras de responder al interés de este ensayo, se han dirigido los esfuerzos en atención a tres ejes esenciales: en el primero de ellos se aclaran, el significado de la diversidad, las dicotomías que encierra y su interpretación en el ámbito organizacional; en el segundo, se incluye el concepto de generaciones, sus características y diferencias vistas desde el mundo laboral; y en el tercero se enuncian el conjunto de prácticas que desde la gestión de gente pueden tener cabida a la luz de la inminente presencia de diversidad generacional en las organizaciones.

## 2. La diversidad en las organizaciones: aclaratorias necesarias

Si hay un término que ha adquirido gran connotación desde inicios del siglo XXI, ha sido la diversidad, pero ¿a qué hace referencia? ¿Existen diferentes tipos? ¿Cuál es su origen? Una de las expresiones más reconocidas vinculadas con el mencionado término y plausible desde el punto de vista científico y académico es la diversidad cultural, reconocida explícitamente por la UNESCO cuando aprueba por unanimidad la *Declaración universal sobre la diversidad cultural* en la cual destaca que se eleva la diversidad cultural a la categoría de “patrimonio común de la humanidad”, “tan necesaria para la humanidad como la biodiversidad para los seres vivos” y su salvaguardia se erige en imperativo ético indisoluble del respeto por la dignidad de la persona. (UNESCO, 2002, p. 2).

Este título honorífico concedido a la diversidad cultural releva excepcionalmente su valor intrínseco, colocándola en la palestra como elemento objeto de estudio, e incrementando, paralelamente, su uso consuetudinario en el ámbito organizacional.

Matsuura (en UNESCO, 2002, p. 4), señala que “cada individuo debe reconocer no solo la alteridad en todas sus formas, sino también el carácter plural de su propia identidad dentro de sociedades igualmente plurales”. Este reconocimiento del otro al que Matsuura nos invita, empieza por:

Rescatar un elemento que se considera importante para el análisis, y se orienta a lo denominado rasgos distintivos. El hecho de que las personas en lo individual y lo colectivo presenten características particulares, no les excluye de pertenecer a un grupo aún mayor: la raza humana. (Maldonado Acosta y Delgado de Smith, 2017, p. 336).

Antes de hablar de diversidad cultural

necesariamente se debe entender la existencia del otro en mi mundo. No es posible avanzar sin antes hacer mención de la teoría de Sartre acerca de la existencia del otro y cómo es percibido, en la cual se expresa lo siguiente:

Antes de que apareciera el Otro, los objetos de mi campo perceptivo parecían estar agrupados alrededor de mí como centro. (...) Con la aparición de un semejante, esta aparente unidad de mi universo se rompe (...). Percibo los objetos como no solo percibidos por mí, sino también como percibidos por él, el Otro. (Schutz, 1974, p. 181).

Muchos pudiesen tener la certeza de comprender a qué alude el término diversidad, no obstante, la magnitud de la complejidad que esta encierra ha sido bien entendida por Ramos Calderón (2012, p. 77) el cual reconoce que existen dificultades para su precisión y asevera que, en algunos casos, tienden a considerarla desde una visión simplista:

En el ámbito social se habla de las personas que no son como "nosotros", de las que tienen otras costumbres o tradiciones, de las que viven en otros países o de las que hablan otro idioma aun dentro de la misma nación. También se puede hacer alusión a lo positivo o negativo del término: es conveniente ser diverso porque no se tiene que ser igual, o bien, no es favorable serlo porque se corre el riesgo de quedar fuera de diferentes beneficios o simplemente de no tener la oportunidad de participar o de no ser considerado.

Emerge de esta acepción un enfoque de pluralidad en un escenario de acción específica, del campo de lo social, y al interior de este, una subdivisión que contempla, por ejemplo, el aspecto cultural al referirse a las personas que no son como "nosotros", otras costumbres o tradiciones; a la lingüística, cuando señala que hay pluralidad de idiomas, así como también incorpora la connotación positiva o negativa que de esta se pueda desprender.

Roguero (citado por Ramos Calderón, 2012), precisa que hoy se está utilizando

el término diversidad para conservar y profundizar las desigualdades. La utilización de un lenguaje que la atiende está siendo la excusa para introducir, justificar y afianzar la discriminación de los desiguales.

Excluir personas a partir de sus diferencias del ámbito de lo público, posibilita que la diversidad termine convirtiéndose en un elemento de separación; no obstante, conviene rescatar su connotación más favorable:

La diversidad es positiva, enriquecedora, es una oportunidad que hay que aprovechar para crear una sociedad más tolerante e igualitaria. Así, se indica la pertinencia de considerarla como una riqueza y no como una amenaza y defenderla como un componente fundamental de la igualdad y la fraternidad. (Ibáñez y Díaz-Couder, et al. cit. por Ramos Calderón, 2012, p. 78).

Dentro de esta ambivalencia (positiva o negativa) que denota lo plural, sus posibilidades de interpretación quedan sujetas al contexto y/o situación donde se emplee, en tanto que, se trata de dos caras de una misma moneda, por lo que es probable que la diversidad genere reconocimiento y aceptación o en oposición, rechazo y segregación. Desde estos referentes, esta idea se enlaza con cuestiones de igualdad o desigualdad, de discriminación o integración, de inclusión o exclusión (cfr. Ramos Calderón, 2012).

Por otra parte, hay quien define la diversidad como "una propiedad de los grupos de trabajo que mide la heterogeneidad de sus componentes en relación con una serie de características personales" (Sánchez Gardes, 2007, p. 5). En la esfera organizacional se pueden encontrar dos variedades: la demográfica y la diversidad de capital humano. La primera comprende aquellos atributos primarios y observables, como la edad o el género de los trabajadores, también se observa que:

Dentro de esta categoría, podríamos

diferenciar entre un primer grupo de atributos que denominamos inmutables, que no pueden ser cambiados o reconducidos por los individuos (edad, género, procedencia), y otro tipo de características que sí que pueden cambiar con el tiempo y que describen el bagaje de los individuos, como el nivel educativo, el tipo de formación recibida, la antigüedad y las áreas de la empresa en las que ha desempeñado algún tipo de actividad. (Sánchez Gardey, 2007, pp. 5-6).

La heterogeneidad de capital humano es la segunda variedad, no tan visible pero ampliamente presente, que demuestra tener efectos significativos, más intensos que la diversidad demográfica. “Es lo que se conoce como diversidad de capital humano, es decir, las diferencias entre los miembros del grupo en cuanto a sus conocimientos, habilidades y destrezas, donde reside verdaderamente el valor que las personas aportan a las organizaciones” (Sánchez Gardey, 2007, p. 6). Se consideran en este aspecto, el conocimiento de los procesos de trabajo, las habilidades, la experiencia y los valores.

Esta heterogeneidad, además de sus componentes, va sumando particularidades acordes con el contexto donde se maneje, es así como la Organización internacional de empleadores (OIE) plantea su enfoque en el ámbito social, específicamente desde el mundo del trabajo:

Las empresas están ampliando su enfoque tradicional, que se limitaba al mero cumplimiento de la legislación o a la elaboración de programas concretos para grupos específicos (mujeres, trabajadores con discapacidad, etc.), y han pasado a asumir el concepto más global de la diversidad. (OIE, s.f., ¶. 5).

Asumir esta condición global implica el considerar a personas de distintas generaciones que conviven en los espacios laborales, que naturalmente conciben y ejecutan el trabajo de forma diferenciada, según sus paradigmas y sistemas de creencias.

Las empresas de todo el mundo tratan cada vez más de valorar la diversidad, no solo de manera retórica, sino también en sus actividades como empleadores, clientes y dirigentes comunitarios. El éxito en la gestión de la diversidad en el lugar de trabajo se considera cada vez más como una parte esencial del resultado empresarial, y constituye un indicador de la calidad de la gestión de los dirigentes empresariales. (OIE, s.f., p. 7).

Esta pluralidad, como hasta ahora hemos visto, puede manifestarse en distintos escenarios (político, económico y social) siendo este último el que mayor fuerza cobra, adoptando diferentes tipos (cultural, sexual, de género, étnica, lingüística, intergeneracional, demográfica, entre otras), interpretándose desde distintas connotaciones (la positiva y la negativa) y cuyo origen mantiene como vértice la globalización aun cuando, la pluralidad dentro de las organizaciones pudiese remontarse a una época específica.

La pluralidad cultural en las organizaciones se remonta a la época de la revolución industrial, cuando se modificaron drásticamente las formas de organizar el trabajo y las actividades laborales se concentraron en centros de comunes donde confluían múltiples personas con características diferentes, provenientes de diversas latitudes, razas, etnias, religión, sexo, entre otros, a realizar actividades laborales estandarizadas y sistemáticas. (Maldonado Acosta y Delgado de Smith, 2017, p. 337).

Resulta imperativo considerar el concepto de globalización como el proceso donde se gestan muchas de las acepciones de diversidad, es por ello que al hablar de ésta, no se puede sino dar cuenta de su impacto en la sociedad; entre ellos, el más significativo, corresponde al movimiento masivo de personas en todo el mundo, siendo las migraciones —sobrevinidas por los desbalances en lo político, económico y social, la falta de tolerancia y entendimiento entre semejantes— una realidad de nuestros días; este proceso de movilización de masas ha incidido en la conformación de espacios de

participación laboral más diversos culturalmente hablando. Definidos como “aquellos ámbitos públicos donde mujeres y hombres pueden relacionarse y compartir actividades sociales, políticas y económicas, donde los individuos son socialmente valorados y realizan actividades productivas” (Maldonado Acosta y Delgado-Smith, 2011, p. 8). Es así como la globalización se ha constituido en un proceso transformador de la organización espacial de las relaciones y las transacciones entre los individuos.

La globalización significa los procesos en virtud de los cuales los estados nacionales soberanos, se entremezclan e imbrican mediante actores transnacionales y sus respectivas probabilidades de poder, orientaciones, identidades y entramados varios. (Beck, 2008, p. 34).

Debido a esto, nada de lo que ocurra en el mundo podrá ser un suceso aislado o en todo caso delimitado, todo lo que se haga afectará al planeta y todo ello conducirá a la reorganización y reorientación de la vida y quehaceres de todos los individuos, así como también, de las organizaciones e instituciones.

Una vez realizada la disertación, resulta importante centrar la atención en la diversidad demográfica, específicamente al aspecto concerniente a la edad, dado que “los distintos grupos demográficos están cambiando, y, por tanto, empresas y personas se ven en la obligación de esforzarse a la hora de encontrar nuevas formas de trabajo que les permitan satisfacer sus necesidades (cfr. García-Morato, 2012). Resulta interesante exponer la postura de Ávila (2011, p.4) sobre el tema de las diferencias entre generaciones, y a lo cual denomina diversidad intergeneracional, esto implica una diversidad cultural que, dentro del ámbito laboral, se traduce en diferentes formas de entender las relaciones de jerarquía y poder, la responsabilidad, los modos de resolver

problemas, el liderazgo, el desarrollo profesional, la fidelidad, la ética o las razones por las que se trabaja. Cada grupo mira al otro diciendo: ‘Yo no haría aquello de esa forma’. Sin embargo, diversidad no debe interpretarse como diferencia, en el sentido de lo opuesto, porque de hacerlo así se estaría tomando un modelo desde el cual marcamos lo diferente del Otro, y justamente eso es lo que no debemos hacer. Gestionar la diversidad es interpretar a todas las generaciones desde el enriquecimiento colectivo que genera el aporte de miradas diferentes, otorgándoles a todas ellas el mismo valor en la cadena de relaciones que es una empresa.

De esta disertación resulta importante recuperar algunos elementos para el análisis. El primer factor, es el hecho de afirmar que la pluralidad intergeneracional involucra a la diversidad cultural, es decir, los considera elementos indivisibles, cuyas formas de expresión en el ambiente de trabajo se evidencian a través de cómo se conciben las relaciones a partir del entramado organizacional, la forma en que se asumen los compromisos y los mecanismos adoptados para la resolución de los conflictos en el marco de la ética y los valores compartidos. El segundo elemento para el análisis tiene que ver con la necesidad de enfatizar su aspecto positivo para evitar subrayar las diferencias entre los individuos, siempre apostando a generar valor dentro de la filosofía de ganar-ganar.

### **3. Las generaciones, sus diferencias y el mundo laboral**

La globalización hizo posible la apertura mundial, admitiendo que los seres humanos vean más allá del lugar en el que viven o nacen. En el siglo XX muchas personas no pensaban en cambiar de trabajo y menos de lugar de

residencia para buscar un mejor empleo, salvo que las condiciones de vida fuesen verdaderamente difíciles (persecuciones políticas, problemas económicos, pocas posibilidades de desarrollo, guerras, entre otros) que les obligase a emigrar.

Entre mediados y finales del siglo XX, las personas trabajaban de por vida en una misma empresa y hacían carrera dentro de estas. En el siglo XXI, los jóvenes de la generación del milenio no piensan igual, para ellos rotar en los trabajos es algo normal pues buscan mayor compensación, flexibilidad y calidad de vida como valores agregados.

Este comportamiento asociado con la mencionada generación y aunado a factores económicos, políticos y sociales de cada país, ha hecho que la movilidad laboral sea cada vez mayor. Por ello, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) así como los gobiernos de cada país, en los últimos quince años, empezaron a pensar en marcos regulatorios que permitan controlar este fenómeno.

La migración de la mano de obra plantea dilemas normativos fundamentales a los gobiernos y a sus «interlocutores sociales», particularmente, los sindicatos. Muchos estados han levantado barreras, cada vez más estrictas, al ingreso legal de trabajadores migrantes y, sin embargo, paradójicamente, parecen tolerar la presencia de gran número de trabajadores migrantes irregulares, especialmente aquellos que trabajan en empleos con bajos salarios no ocupados por el mercado de mano de obra nacional. (Taran, 2002, p. 29).

Este fenómeno de movilidad geográfica ha promovido la precarización del trabajo, debido a que muchas personas, en busca de mejores oportunidades, abandonan su país de origen y terminan empleados en empresas que se aprovechan de su condición de ilegales. Es así como en la práctica se observa que «la mano de obra migratoria ocupa los puestos de trabajo llamados de las «tres D» en inglés «dirty, dangerous and difficult» (en

español sería de las «tres A»: abyecto, arriesgado y arduo)» (cfr. Taran, 2002).

Estos trabajadores han sido de utilidad a las economías desarrolladas y subdesarrolladas como mano de obra subpagada para mantener negocios viables con un mínimo de inversión, lo que incentiva prácticas como la maquila, la esclavitud o la industria del sexo. Sin embargo, no todas las experiencias de movilidad geográfica son negativas, dado que muchas personas han conseguido importantes puestos de trabajo fuera de sus lugares de origen.

En el tema de la movilidad, la edad del individuo y, en consecuencia, la generación a la cual pertenece ha resultado un elemento de interés en cuanto a la calidad y capacidad de la mano de obra. Esto ocurre porque en la mayoría de los casos son los jóvenes los que se aventuran a explorar el mundo y buscar mejores oportunidades y calidad de vida, bien sea por su forma de ver la vida, la época y el contexto en el que les ha tocado vivir.

En virtud de lo antes expuesto, resulta preciso aproximarse al significado de generaciones, la cual no solo abarca una sucesión de individuos con un conjunto de intereses comunes en el tiempo, sino que además involucra los procesos históricos, pues no hay historia posible si no hay generaciones que la soporten con su vivencia. En este contexto, se plantea otra definición que amplía la anterior:

La teoría de las generaciones forma así una parte esencial de la historiología, que no es ni una filosofía constructiva de la historia ni una mera técnica historiográfica, la generación resulta, según ello, lo único sustantivo en la historia y lo que permite articularla en una continuidad que rompe los cuadros de toda clasificación formal. (Ferrater, 1999, p. 1448).

Congregar entonces a un grupo de personas de acuerdo con el conjunto de

situaciones y procesos históricos vividos, posibilita a su vez, agruparlos por edades, lo cual constituye una determinada generación:

Las vidas en los distintos períodos, siempre va supeditada a las creencias de cada tiempo. (...) La estructura de lo humano no es estática, también va modificándose a medida que las generaciones actuales en un tiempo X le incorporan nuevos matices, si no fuera así, la historia no avanzaría y viviríamos en un tiempo invariable, cosa que es imposible desde cualquier punto de vista. (Martin, 2008, p. 103).

En el afán por procurar dar un ordenamiento a los individuos nacidos en diferentes períodos, estudiosos en el área han intentado designar un nombre para cada generación, aun cuando no hay claridad ni unanimidad sobre el origen de tales designaciones o como muchos le llaman, etiquetas. No obstante, existen un conjunto de preceptos que gozan de mayor aceptación por el común denominador, y es precisamente a ellos a los cuales se hará referencia.

En este sentido Conti (2012) plantea la existencia de cinco grupos generacionales, cuatro de ellos conviviendo dentro de las organizaciones actualmente, y el quinto a punto de formar parte del mercado laboral. Estas cuatro que están presentes en los espacios laborales representan un nuevo desafío para la gestión de gente: ¿cómo hacer para que cada una de ellas, con visiones, ideas y expectativas tan disímiles, puedan coexistir en un mismo espacio? A continuación, se presentan las cuatro generaciones que han estado o están en el campo laboral y sus características más resaltantes:

- Tradicionalistas (nacidos entre 1922-1943): es el primer segmento de personas (generalmente dueños o gerentes) que trabajó en empresas modernas, actualmente constituyen minorías.
- *Baby boomers* (1944-1960): su nombre responde al boom demográfico después de la Guerra Mundial.

- Generación X (1961-1980): todavía es mayoría. Son quienes se encuentran generalmente en puestos de liderazgo. Se llaman así porque cuando les tocó insertarse al mercado laboral, en una época de mucha incertidumbre, por el fin de la Guerra Fría.

- *Millennials* (1981-2000) o generación Y.
- La Generación Z (2001-actualidad), que todavía no se incorpora al mercado laboral. Por tal razón esta última no es considerada para el análisis realizado en este apartado.

Dentro de cada grupo, cohabitan personas que comparten períodos históricos, momentos y formas de organizar el trabajo y cómo ejecutarlo, incluso la naturaleza del trabajo mismo se ha visto desplazada por nuevos paradigmas que incorporan a la palestra nuevas connotaciones que, en muchos casos, difieren radicalmente de una generación a otra. Se plantea la coexistencia de múltiples cosmovisiones con paradigmas diferentes que inciden en el desarrollo del mundo social, económico, político, tecnológico y cultural.

- En el caso de los Tradicionalistas padecieron las dos guerras mundiales, tienen una mentalidad de postguerra, de crisis, de supervivencia; por su educación, están acostumbrados a obedecer a sus padres sin discutir y esa misma actitud, en la mayoría de los casos se trasladó al trabajo.

- La *Baby boomer*, experimentó la Guerra Fría, cuando había más ideales que dinero. Era el momento de la reivindicación de los derechos sociales. Otro elemento importante, en esta generación es que se dio la inserción de la mujer en el mercado laboral. Bajo este panorama este grupo espera del trabajo seguridad y estabilidad. Por ser hijos de los tradicionalistas, estos conservan la cultura de obedecer.

- La Generación X, fue la primera

generación que se crió con la ruptura verdadera del hogar tradicional. Durante su infancia la cantidad de divorcios aumentó más de 50 por ciento. Eso propició niños más independientes, aquellos que tenían llave de la puerta de casa desde pequeños; eran criados en hogares mono parentales. Tenían que arreglárselas solos. Por ello, se caracterizan por tener opinión propia y ser más libres. Esta generación se formó en un mundo decadente, cuya impronta se evidencia en la convicción de que la ingesta de ciertos alimentos ocasionaba cáncer u otra enfermedad, la aparición del VIH, un mundo donde se producía el desgaste del medio ambiente, con leyendas urbanas y con la amenaza de la muerte:

Una amenaza que no estaba en la posibilidad de una guerra mundial, sino en la casa del vecino, en la calle, en la escuela. Y los mayores nos decían: Digan siempre no a un extraño; cuidado con las relaciones sexuales, porque el embarazo no es el único peligro, también está la muerte; cuidado al cruzar la calle, miren antes a izquierda y derecha, pues un auto puede pasar a toda velocidad y aplastarlos, o cuidado al caminar por ciertos lugares, porque los puede matar una bala perdida. (Ricoverti Marketing, s.f., p. 4).

Fue una generación criticada y llena de miedos, que ama la publicidad, que creció con MTV (etiqueta que marca una época) por ello es la generación de los vídeos. Su conducta era siempre seguir a los padres, por eso se ve que están acostumbrados a la obediencia, aunque con una postura más irreverente que la *Baby boomers*. Al criarse en los años 80, una década caracterizada por la codicia y la ambición, les enseñaron a que debían tener y vivir a todo lujo. Pero su realidad fue que llegaron al mundo del trabajo en plena recesión y eso que aprendieron les significó realizar mucho esfuerzo para conseguirlo.

Por ello, son altamente independientes e individualistas, fueron en contra de la corriente o del viejo

sistema, son altamente realistas por todo el miedo que tuvieron que enfrentar y superar, lo que los llevó a ser pesimistas pues el mundo no se vislumbraba nada bien; son de corte capitalista en su mayoría, efecto de la culminación de la Guerra Fría. Para esta generación el dinero es sumamente importante, lo que importa es hacer dinero y ascender en la escala jerárquica organizacional, es decir la superación personal y profesional; así como la acumulación de riquezas y uso de tecnologías.

Este grupo es conocido como los trabajadores exigentes, "fieles seguidores de la flexibilidad laboral; consideran Internet una herramienta de trabajo y las redes sociales como escaparates profesionales" (Vargas Hernández, 2012, p. 1). Se caracterizan por ser impacientes, les gusta la variedad y dan valor a tener su marca personal.

La generación X busca trabajo, la mayoría de veces, con base a la trascendencia, es decir, lo que le aportará el trabajo además de un salario. La palabra clave con ellos es satisfacción, generada por enriquecer sus competencias. Quieren ofertas que les permita alcanzar las metas planteadas a largo plazo. (Vargas Hernández, 2012, p. 6).

Cabe destacar que esta es la generación más buscada por las empresas dada su competitividad. También "suelen aspirar a cargos directivos, por lo que su esfuerzo es mayor frente a otras generaciones, como la Y" (Trigoso, 2013, p 2).

- Por su parte, la *Millennials* entra al mercado laboral con la caída del capitalismo puro, con las conciencias: «verde» y «ser socialmente responsables». Por lo vivido por sus padres (esfuerzos desmedidos en el trabajo, sacrificio, pérdidas económicas, entre otras) prefieren disfrutar ahora. Este grupo se caracteriza por tener mucho apoyo afectivo de los padres, como consecuencia tienen muy buena autoestima y autoconfianza; por ello, esperan el mismo comportamiento por



parte de sus jefes o figuras de autoridad. Respetan el conocimiento y al otro; buscan el equilibrio entre la vida personal y la profesional, tienen mucho compromiso con ellos mismos, pero no con las organizaciones.

Han crecido en tiempos de cambios profundos y acelerados, son producto de la era del acceso: se han desarrollado con la explosión digital, el uso masivo de la web, de las telecomunicaciones y las redes sociales. Su relación con la tecnología es distinta, vivieron las mascotas virtuales o las mascotas robots, con los teléfonos celulares, cámaras digitales, con el *wireless* que dice que no hay que estar pegados a ningún lado físicamente. Para ellos el *cyborg*, la robótica, la inteligencia artificial y los viajes espaciales son una realidad.

Todo esto, les han dado una visión distinta del mundo, con menos apego y más posibilidades; es por ello, que "para las generaciones anteriores la *Millennials* son impacientes, rebeldes, distraídos y faltos de compromiso y apego" (Urdaneta Fonseca, 2015, p. 2).

La generación de los *Millennials* requiere de emoción, de ser escuchados, atendidos, que las empresas respondan a sus necesidades. Requieren escuchar: «es bueno trabajar aquí» para que volteen a ver hacia un trabajo. No les importa cambiar de trabajo o lugar para conseguir su disfrute y equilibrio entre el trabajo y la vida personal. En este sentido, Urdaneta Fonseca, (2015, p. 2) indica que:

Los *Millennials* son personas que se aburren de lo mismo, los procesos repetitivos es algo que los ahoga, por lo que muchos prefieren vivir en constantes retos y cambiar de trabajo se ha convertido en la mejor prueba de trabajo para ellos, además que le permite adquirir más conocimientos.

Esto indica, que para esta generación es difícil pensar en permanencia, su visión global no los deja; son dinámicos por naturaleza, polivalentes, comunicadores y

emprendedores; aun cuando pareciesen ser muchas virtudes en un grupo de individuos, lo cierto es que esta es una fórmula difícil de manejar para una empresa tradicional.

Como se ha observado, existe un conjunto de particularidades en cada generación, que no están exclusivamente determinadas por un período específico de tiempo ni mucho menos por edades, nos encontramos también frente a un proceso de construcción —de conjeturas, imaginarios— en cada generación, donde:

Para cada generación, vivir es una faena de dos dimensiones, una de las cuales consiste en recibir lo vivido —ideas, valoraciones, instituciones, etc.— por la antecedente[sic]; la otra, dejar fluir su propia espontaneidad. Su actitud no puede ser la misma ante lo propio que ante lo recibido. Lo hecho por otros, ejecutado, perfecto, en el sentido de concluso, se adelanta hacia nosotros con una característica particular: aparece como consagrado, y, puesto que no lo hemos labrado nosotros, tendemos a creer que no ha sido obra de nadie, sino que es la realidad misma. Hay un momento en que las ideas de nuestros maestros no nos parecen opiniones de unos hombres determinados, sino la verdad misma, anónimamente descendida sobre la tierra. (...) Ha habido generaciones que sintieron una suficiente homogeneidad entre lo recibido y lo propio. Entonces se vive en épocas acumulativas. Otras veces han sentido una profunda heterogeneidad entre ambos elementos, y sobrevinieron épocas eliminatorias y polémicas, generaciones de combate. En las primeras, los nuevos jóvenes, solidarizados con los viejos, se supeditan a ellos: en la política, en la ciencia, en las artes siguen dirigiendo los ancianos. Son tiempos de viejos. En las segundas, como no se trata de conservar y acumular, sino de arrumbar y sustituir, los viejos quedan barridos por los mozos. Son tiempos de jóvenes, edades de iniciación y beligerancia constructiva. (Ortega y Gasset, 1983, cit. por Martin 2008, p. 107).

Definitivamente en el mundo laboral esto se expresa de la misma manera, tendemos inicialmente a pensar que las formas de concebir el trabajo o de

actuar en este ámbito, es la realidad misma, que se trata de cuestiones inmanentes, es así como dentro del individuo se gesta un dilema mayor, entre cómo se recibe lo vivido y de qué manera podemos hacer que este primer elemento no interfiera con nuestra propia espontaneidad de vivir y hacer las cosas, es decir, de cómo podemos amalgamar ambas dimensiones; siendo el producto de esta interacción, el nuevo cúmulo de situaciones que van a caracterizar una determinada generación.

#### 4. Desde la gestión de gente: elementos para la práctica

Procurar la integración intergeneracional para lograr la reunión entre los *Baby boomers*, la Generación X y la *Millennials*, quienes comparten más ampliamente el mercado laboral, parece una tarea ardua. La gestión de recursos humanos tiene un gran reto; amalgamar personas con cosmovisiones distintas y formas de trabajo disímiles; aunado a que pueden tener diferentes culturas de acuerdo con sus orígenes, pertenecer a diferentes religiones y poseer distintos dominios de las tecnologías de información y comunicación, incluso, interactuar desde latitudes remotas distanciadas en espacio. Los empresarios tienen un gran reto, ver no solo cómo gestionar lo pertinente a la gente, sino también cómo planifican la incorporación de las tecnologías para permitir la integración de los diversos grupos.

La gestión de recursos humanos desde sus prácticas debe necesariamente adoptar un carácter rizomático, en el que no existan anclajes perennes, sino más bien, un conjunto de derivaciones conducentes a atender las nuevas categorías y tendencias respecto a la gestión de gente y que indiscutiblemente conviene ser diferenciadas para cada grupo de personas que conforman a la

organización. Praxis que se ejecutan en atención a los procesos básicos de recursos humanos tales como compensación, desarrollo, seguimiento y control y/o calidad de vida han sido concebidas en tiempos remotos bajo un esquema de certidumbre y franca estabilidad, propias de un determinado entorno, no obstante, la realidad actual demanda nuevos esquemas de actuación en tanto que:

El simple tránsito de valorar el hombre como sinónimo de tareas para ubicarlo como centro de la acción productiva (competencia) ha hecho posible la acción de mecanismos de gestión diferenciados bajo cuya complejidad se debate hoy la sobrevivencia de las organizaciones. (...) Se asiste en esta dinámica a la reinención de lo humano con un nuevo quehacer comunicativo de la acción. (Delgado de Smith, 2008, p. 31).

Es así como aparece la necesidad de considerar las diferentes reacciones de los trabajadores frente a un conjunto de políticas y normativas organizacionales, que evidentemente están permeadas por un cúmulo de intereses, valores, costumbres y preferencias arraigadas, así como también de sus formas de comprender e interpretar la realidad y el hecho social trabajo. Sánchez Gardey (2007, p. 2) recurre a un ejemplo muy simple que permite asimilar lo indicado en líneas previas:

Si la organización plantea dar un mayor peso al salario variable, ¿podemos esperar que sea igualmente aceptado por un empleado de 55 años, casado y con hijos que por otro que inicia su carrera profesional, mucho más joven y sin compromisos de ningún tipo? No resulta difícil comprender que el segundo de ellos aceptará sin mayores dificultades el riesgo que significa una remuneración con un alto componente variable. El trabajador con más antigüedad estará, seguramente,

bastante menos dispuesto a sacrificar el tiempo que dedica a su familia, y es probable que las obligaciones contraídas hagan que intente evitar la incertidumbre en cuanto a su salario total.

Ropero de Barrasso (2011, p. 11) indica que para captar y retener a las últimas generaciones es necesario, que la gestión de recursos humanos incorpore las siguientes prácticas:

- Actuar con la sabiduría del maestro que percibe, entiende, comprende y canaliza las potencialidades de sus aprendices.
- Ser expertos en *coaching* y comunicación para crear y desarrollar ambientes que facilite en espacios de tranquilidad, respeto y valorización de lo humano, la habilidad para escuchar y observar, no solo las inquietudes, expectativas sino además las frustraciones, con paciencia y entendimiento para luego canalizar y encaminar con respeto y reconocimiento, a los nuevos talentos hacia los hábitos de la cultura organizacional.
- Diseñar planes de formación a la medida de las nuevas generaciones con cambios profundos en los programas y mecanismos de gestión del talento humano.
- Introducir nuevos estándares en el desarrollo de talentos, más que el valor tiempo es la capacidad demostrada y observada, que permite calificar y evaluar las competencias para asumir y exponer en roles de responsabilidad, a temprana edad.
- Desarrollar culturas, ambientes, programas y mecanismos que se gestionan desde una arquitectura organizacional flexible, versátil y abierta al contexto, integrada con proveedores, clientes, universidades y públicos de interés.

- De expertos de procesos de la función a expertos que integran y conocen las tecnologías, que entienden y comprenden con la visión de los futurólogos los nuevos roles de la arquitectura organizacional a los fines de anticipar los cambios del entorno. Es la oportunidad de capitalizar la revolución del conocimiento producto del crecimiento exponencial de las tecnologías de información.

También, es necesario pensar en:

Crear programas de formación complementaria, con seguimiento y asesoría especializada, que permita la conceptualización y materialización de actividades e inclusive con becas, ayudas estudiantiles, programas de voluntariado, proyectos escolares complementarios, entre otros; que contribuyan con la formación y la comprensión de los hábitos organizacionales ante la oportunidad de contar con la potencialidad de las mentes más brillantes con las actitudes y la aptitudes que requiere, la naturaleza del negocio y los planes estratégicos. (Ropero de Barrasso, 2011, p. 11).

Todo esto obliga a la gestión de recursos humanos a salir de la empresa, a tener que mirar al mercado laboral del futuro, adelantarse a los sucesos, a ser más creativos para dar respuestas no solo a estas últimas generaciones, sino también para amalgamar estas nuevas prácticas con las pasadas y soportar las cuatro generaciones que compartirán (o desde ya hacen vida) el mercado laboral.

Al respecto Urdaneta Fonseca (2015) habla de las diferentes formas de motivar, las cuales de una u otra manera están relacionadas con la *Baby boomers*, la *Generación X* y la *Millennials*. Las denomina Motivación 1.0, 2.0 y 3.0. Indica que la primera solo se basó en la supervivencia, la segunda en la filosofía premio-castigo, en un inicio y luego agregó el enfoque de satisfacción, incorporando comodidad y belleza a la empresa; la motivación 3.0, no descarta la 2.0 y se enfoca en las características

en sí del trabajo. Para motivar en estos nuevos tiempos hay que ofrecer un trabajo fluido, dinámico, retador, que fomente la autonomía y la autogestión, que provea el equilibrio trabajo vida y que haga sentir a la persona orgullosa de sí misma y de lo que hace.

Si se traslada todo lo discutido al lenguaje tecnológico, encontramos que la gestión de gente se reacomoda y ajusta a las nuevas tendencias, más que por moda, por necesidad. Es así como se habla de administración de recursos humanos versión 1.0 caracterizada por llevar a cabo responsabilidades de tipo administrativo relacionadas con los procesos de reclutamiento, ingreso, evaluación, pago, entrenamiento, administración y egreso del personal. Su principal crítica es la rigidez de los procesos y su desvinculación de la estrategia de la empresa, valga decir que son vistos como fin en sí mismo y no como parte de los procesos estratégicos de las organizaciones.

La presión por una función más estratégica llevó a autores como Dave Ulrich a plantear la necesidad de hacer de la tradicional administración de recursos humanos un socio estratégico del negocio, es entonces donde comienza a surgir lo que llamamos Recursos Humanos 2.0 o también el momento en el que se le da más importancia a la gente, considerándose capital humano. Es acá cuando adquieren valor los procesos llamados "blandos": el cambio en la cultura organizacional, las relaciones y comunicaciones interpersonales. En este modelo se busca que este capital humano se convierta en líder de los cambios organizacionales que afectan al trabajo y a los trabajadores.

Finalmente, la explosión masiva de las redes sociales, dispositivos móviles inteligentes como teléfonos y tabletas, internet de alta velocidad y el desarrollo

de millones de aplicaciones muchas de uso gratuito, ha cambiado la manera de aproximarse al fenómeno del trabajo. Surge en esta era digital la necesidad de un nuevo modelo que dé respuesta a las necesidades de información, globalidad, movilidad e interconectividad que las nuevas generaciones de trabajadores demandan.

El modelo de Recursos Humanos 3.0 mejor conocido como gestión de gente y/o talento humano se encuentra en construcción y aún es visto de manera escéptica por muchos; se pretende que dé respuesta a cómo incorporar las redes sociales a los procesos de trabajo y gestión, el impacto de la nube en el teletrabajo, la incorporación al día a día de las aplicaciones y los dispositivos móviles inteligentes, en un mundo en el que la tecnología es inteligente el trabajo no puede ser cerril.

## 5. Reflexiones finales

La diversidad comienza a constituirse como eje central en los ambientes de trabajo. No solo se reconoce su existencia, sino que además comienzan a aplicarse fórmulas para gestionarse. Se diversifica el concepto haciéndole justicia a su nombre; ahora no es importante saber de diversidad cultural en función de estudios de grupos, desde una visión meramente antropológica, sino que también comienzan a apreciarse signos de diversidades más sutiles, pero de gran alcance e impacto en el mundo laboral. Una de ellas, la diversidad intergeneracional.

Muchos son los retos que debe afrontar el gerente de recursos humanos, no obstante, parece resaltar, en toda la literatura que refleja elementos para conciliar las brechas intergeneracionales, que la comunicación es un elemento primordial para lograr superar las barreras. La comprensión, no solo de la jerga/argot, sino también del significado

y práctica que en ella se entremezclan. Parece entonces, una paradoja que esto ocurra cuando se supone que estamos en una era de acceso, de información y de apertura.

Accionar, dentro de ambientes culturalmente diversos, presupone de antemano un gran desafío. La idea de enfrentarse a determinadas barreras, entre ellas: el sentido común, la noción de la verdad (elemento fundamental), y otros obstáculos mucho más claros y visibles inherentes al lenguaje, la comunicación y los modos de relacionarnos, a partir de nuestros acervos, se han convertido en una tarea obligada si lo que se desea es permanecer dentro del mercado.

Resulta importante precisar que el reto acá se encuentra ligado directamente a la gestión de gente porque es a esta área, precisamente, a quien le corresponde innovar en su día a día cuando de agenciar grupos heterogéneos generacionalmente hablando, se trata; ello amerita la posibilidad de desarrollar prácticas diferenciadas. Lo homogéneo y estándar no tiene cabida en el mundo empresarial de hoy. El tratamiento debe obedecer a las diferentes necesidades, considerando a todos en el mismo nivel de importancia.

La instauración de un lenguaje universal por parte de los gerentes es una necesidad urgente, ha de ser comprensible y aceptado en ambientes multiculturales y diversos, considerando un concepto a menudo ignorado, como lo es el de la confianza, específicamente mediante la creación de una cultura de confianza.

## 6. Referencias

Ávila, A. (2011). *El desafío es gestionar grupos intergeneracionales*. Documento en línea. Recuperado

de:

<http://www.congresomashumano.org/2013/wp-content/uploads/2013/05/sesa-select.-el-desaf%C3%ado-es-gestionar-grupos-intergeneracionales.pdf>.

Beck, U. (2008). *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. España: Bolsillo Paidós. Documento en línea. Recuperado de <https://books.google.co.ve/books?id=0q2k3zzjb2ac&printsec>

Conti, B. (2012). *Cuestión de edad: generaciones "X" e "Y" y por qué ven la vida diferente y esperan cosas muy distintas de un trabajo*. Documento en línea. Recuperado de <http://www.iprofesional.com/notas/145272-cuestin-de-edad-generacio>

Delgado de Smith, Y. (2007). *Gestión de recursos humanos. Referencia sector manufacturero carabobeño*. Venezuela: Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad de Carabobo. Dirección de medios y publicaciones

Ferrater Mora, J. (1999). *Diccionario de Filosofía*. Barcelona: Ariel.

García Suárez, C. (2007). *Diversidad sexual en la escuela. Dinámicas pedagógicas para enfrentar la homofobia*. Bogotá: Colombia,

García-Morato, M. (2012). *Gestión de la diversidad cultural en las empresas*. Recuperado julio, 07, 2016, de <http://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/223/diversidad%20cultural.pdf>.

Maldonado Acosta, I. y Delgado De Smith, Y. (2017). *Prácticas de la gerencia en ambientes culturalmente diversos*. En W. Aranguren, Y. Delgado de Smith, B. Hamidian, D. Correa (Comps.). *Venezuela en la mira de las*

- Ciencias Económicas y Sociales. *Encuentro de saberes*. Tomo II. (pp. 334-342). Valencia: Ediciones Universidad de Carabobo. Recuperado de: Documento en línea.  
<https://drive.google.com/file/d/0bwyh6yijqplwtk8yckzlyvnzsl1e/view>
- .Maldonado Acosta, L. y Delgado-Smith, Y. (2011). *Mujer, trabajo y participación. Misión Sucre en Venezuela*. Alemania: Editorial Académica Española.
- Martin H., M. (2008). La teoría de las generaciones de Ortega y Gasset: una lectura del siglo XXI. *Revista tiempo y espacio*, 20, 98-110. Documento en línea. Recuperado de  
<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/222/tiempo/2008/07%20marco%20martin%20articulo%20pag%2098-110.pdf>
- Organización Internacional de Empleadores (s.f.). *Diversidad*. Documento en línea. Recuperado de  
<http://www.ioe-emp.org/es/politicas/diversidad/>.
- Ramos Calderón, J. (2012). Cuando se habla de diversidad ¿de qué se habla? Una respuesta desde el sistema educativo. *Revista Interamericana de educación de adultos*, 34 (1), 77-96. Documento en línea. Recuperado julio, 01, 2016, de  
<http://www.crefal.edu.mx/rieda/imagenes/rieda-2012-1/contrapunto2.pdf>.
- Ricoveri Marketing (s.f.). *Las verdades de la Generación X*. Documento en línea. Recuperado de:  
<http://ricoveri.ve.tripod.com/ricoverimarketing2/id13.html>
- Ropero De Barrasso, M. (2011). *El mundo del trabajo ante las tecnologías y las nuevas generaciones*. Documento en línea. Recuperado de  
<http://talentohumanoinnovaconexcelencia.blogspot.com/2011/06/gestion-del-talento-humano.html>
- Sánchez Gardey, G. (2007). *La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión*. Documento en línea. Recuperado de  
<http://www.iegd.org/spanish800/adjuntos/gestiondiversidadunivcadiz.pdf>
- Schutz, A. (1974). *El problema de la realidad social*. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de investigación social. Teorías y ejercicios*. España: Paraninfo Thonson editores.
- Taran, P. (2002). *Migración y solidaridad laboral*. Documento en línea. Recuperado de  
[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms\\_117529.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_117529.pdf)
- Trigoso, M. (2013). *Empresas buscan más a generación X a pesar de su menor compromiso*. Documento en línea. Recuperado de:  
<http://gestion.pe/empleo-management/empresas-buscan-mas-generacion-x-pesar-su-menor-compromiso-2081435>
- UNESCO (2002). *Declaración universal sobre la diversidad cultural*. Documento preparado para la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, Johannesburgo, Serie sobre la Diversidad Cultural N° 1. Documento en línea. Recuperado de  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127162s.pdf>
- Urdaneta Fonseca, H. (2015). *Los Millennials, Recursos Humanos y el trabajo 3.0*. Documento en línea. Recuperado de  
<http://huconsulting.net/wp-content/uploads/2013/11/los-millennials-recursos-humanos-y-el-trabajo-30.pdf>

Vargas Hernández, I. (2012). *Generación X, trabajadores exigentes*. Documento en línea. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2012/10/16/generacion-x-la-mas-exigente>